

MARCUS VINÍCIUS VERAS MACHADO
TERESA CRISTINA AGUIAR LIMA
THALITA NATASHA FERREIRA DAMASCENO
(ORGANIZADORES)

GUU

GESTÃO UNIVERSITÁRIA

RESSIGNIFICANDO
SABERES

GESTÃO UNIVERSITÁRIA
RESSIGNIFICANDO SABERES



Presidente da República

Luiz Inácio Lula da Silva

Ministro da Educação

Camilo Sobreira de Santana



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

Reitor

Prof. Custódio Luís Silva de Almeida

Vice-Reitora

Prof.^a Diana Cristina Silva de Azevedo

Pró-Reitor de Planejamento e Administração

Prof. João Guilherme Nogueira Matias

Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

Prof.^a Marilene Feitosa Soares

Secretaria Executiva do Curso

Rosa Leide Goes

Coordenador do GUNI

Marcus Vinícius Veras Machado



IMPRENSA UNIVERSITÁRIA DA UFC

Diretor

Francisco Charles Rocha e Silva Ribeiro

CONSELHO EDITORIAL DA UFC

Presidente

Prof. Paulo Elpídio de Menezes Neto

Conselheiros

Joaquim Melo de Albuquerque

José Edmar da Silva Ribeiro

Felipe Ferreira da Silva

Maria Pinheiro Pessoa de Andrade

Prof.^a Ana Fátima Carvalho Fernandes

Prof. Guilherme Diniz Irffi

Prof. Paulo Rogério Faustino Matos

Prof.^a Sueli Maria de Araújo Cavalcante

Organizadores
Marcus Vinícius Veras Machado
Teresa Cristina Aguiar Lima
Thalita Natasha Ferreira Damasceno

GESTÃO UNIVERSITÁRIA
RESSIGNIFICANDO SABERES



2024

Gestão Universitária: ressignificando saberes

Copyright © 2024 by Marcus Vinícius Veras Machado, Teresa Cristina Aguiar Lima, Thalita Natasha Ferreira Damasceno (organizadores)

Todos os direitos reservados

IMPRESSO NO BRASIL / PRINTED IN BRAZIL

Imprensa Universitária – Universidade Federal do Ceará

Av. da Universidade, 2932, Benfica, Fortaleza – Ceará, Brasil

Coordenação editorial

Ivanaldo Maciel de Lima

Revisão de texto

Antídio Oliveira

Normalização bibliográfica

Marilzete Melo Nascimento

Layout gráfico, diagramação

Sandro Vasconcellos

Capa

Sandro Vasconcellos



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Imprensa Universitária – Universidade Federal do Ceará

G393 Gestão universitária [livro eletrônico] : ressignificando saberes / Marcus Vinícius Veras Machado, Teresa Cristina Aguiar Lima e Thalita Natasha Ferreira Damasceno. - Fortaleza: Imprensa Universitária, 2024.
1.772 kb : il. color ; PDF

ISBN: 978-85-7485-504-2

1. Gestão universitária. 2. Políticas públicas. 3. Ensino superior – Educação. I. Machado, Marcus Vinícius Veras (org.). II. Lima, Teresa Cristina Aguiar (org.). III. Damasceno, Thalita Natasha Ferreira (org.). IV. Título.

CDD 378.1

Elaborada por: Marilzete Melo Nascimento – CRB 3/1135

SUMÁRIO

Prefácio	7
Apresentação	9
Avaliação do clima organizacional em um hospital universitário: uma proposta de melhoria <i>Maria Luciana Teles Fiuza, Conceição de Maria Pinheiro Barros</i> ...	11
Auditoria interna governamental: uma análise das atividades desenvolvidas nas IFES do estado de Mato Grosso à luz da legislação e doutrina <i>Flávio Luiz Lara, Marcus Vinícius Veras Machado</i>	36
A democracia nas Instituições de Ensino Superior (IES): uma análise das universidades e institutos federais <i>Suelen Pereira da Cunha, Joelma Soares da Silva</i>	61
Diálogo competitivo: vantagens da nova modalidade de licitação para uma IFES <i>João Portácio Filho, Adriana Castro Araújo</i>	82
Gestão de projetos em biblioteca universitária: o live streaming como estratégia para a apresentação de portfólios e entregáveis <i>Francisco Edvander Pires Santos, Diego de Queiroz Machado</i>	108

**Políticas públicas de acessibilidade para servidores com
deficiência auditiva oralizados:** uma análise crítica do Plano de
Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Ceará
Raquel da Silva Costa, Tatieures Gomes Pires 130

**Melhoria de serviços públicos nas Instituições de Ensino
Superior:** proposta de remodelagem de processo na
coordenação de curso de um instituto federal
José Gerardo Carneiro, Tatieures Gomes Pires 152

Sobre o futuro da Rede Federal de Educação: conjecturas a
partir de Friedrich Nietzsche
Ítalo Kiyomi Ishikawa, Marilene Feitosa Soares 173

PREFÁCIO

Uma caminhada elaborada a partir de diferentes recortes que foram se agregando ao longo dos anos compreende a evolução do tema “gestão universitária”, desenvolvido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Ceará desde a criação do Curso de Especialização em Gestão Universitária (Guni), em 2003.

Tendo como pano de fundo o tema supracitado a partir do desenvolvimento de servidores públicos de instituições de Ensino Superior, a presente coletânea compõe o terceiro volume aduzido à sociedade enquanto amostra do trabalho de pesquisa realizado por servidores públicos, no papel de estudantes de pós-graduação, apresentando outras contribuições que estão além das atividades rotineiras de trabalho.

A Progep acredita e busca continuamente oportunizar o desenvolvimento profissional dos servidores, considerando a política institucional regulamentada por seus instrumentos de gestão e planejamento, entre eles o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Mapa Estratégico, entre outros. Destarte, em paralelo ao profissionalismo encorpado às práticas administrativas públicas, segue o desenvolvimento pessoal de tais inte-

ressados, aproximando mais a teoria da prática, como uma forma de autoidentificação e fortalecimento do pertencimento institucional. Uma instituição que fortalece sua política interna investindo em pessoas valida e fortalece seu diferencial competitivo.

Neste volume, oito artigos resultantes dos trabalhos de conclusão do Guni (turma 2021-2022) retratam essa realidade. As pesquisas aqui apresentadas foram ajustadas para um formato mais sucinto, diferente do apresentado à banca avaliadora dos trabalhos de conclusão de curso e encontram-se dispostas em ordem alfabética, conforme o título.

A heterogeneidade da turma, caracterizada por diferentes áreas de conhecimento, diferentes níveis de formação, bem como por diferentes experiências profissionais entre os integrantes, trouxe uma conexão diferente e surpreendentemente positiva diante dos desafios vivenciados por todos que atuaram no apoio para a realização do curso.

Reiteramos os devidos agradecimentos a todos os envolvidos que, direta ou indiretamente, viabilizaram a realização de mais uma edição do Guni, bem como desta coletânea: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep); Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC); Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG); Imprensa Universitária da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (Proplad) e, em especial, aos servidores técnico-administrativos, aos professores e aos alunos, que tanto se esforçam e acreditam no partilhar de experiências, conhecimentos e aprendizados.

Teresa Cristina Aguiar Lima¹

¹ Assessoria de Gestão de Pessoas-AGEP/PROGEP/UFC. Coordenadora Técnico-Administrativa do Curso de Especialização em Gestão Universitária.

APRESENTAÇÃO

É com muita honra que apresento esta coletânea de artigos escritos pelos alunos do Curso de Especialização em Gestão Universitária (Guni) da Universidade Federal do Ceará.

Na condição de coordenador do curso, liderei, junto à equipe da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep) da UFC, uma reforma completa na estrutura curricular dessa especialização, com o objetivo de torná-la ainda mais moderna, transpassando todas as temáticas que compõem a gestão universitária. Posto isso, sinto-me à vontade para recomendar esta obra, que compartilha os trabalhos desenvolvidos pelos egressos da turma 2021/2022 em cada área de sua expertise.

Posso assegurar que esta publicação certamente representará uma contribuição muito significativa para a sedimentação do conhecimento em gestão universitária, auxiliando todos aqueles que pretendem ingressar ou seguir na área gerencial de uma instituição de Ensino Superior.

Esta coletânea traz artigos produzidos de uma forma teórico-prática, abordando temáticas de discussões praticadas em sala de aula em torno da gestão universitária, como clima organizacional; auditoria interna; licitação e contratos; gestão de bibliotecas; acessibilidade; e remodelagem de processos.

Os resultados, obtidos a partir de vários casos e práticas da gestão universitária, são um diferencial desta coletânea e, por essa e outras razões, recomendo e apresento com orgulho e satisfação a presente obra.

Boa leitura a todos!

Prof. Marcus Vinícius Veras Machado²

² Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da UFC. Coordenador do Curso de Especialização em Gestão Universitária.

Avaliação do clima organizacional em um hospital universitário

uma proposta de melhoria

*Maria Luciana Teles Fiuza³
Conceição de Maria Pinheiro Barros⁴*

Introdução

As Instituições de Ensino Superior (IES) são reconhecidas como organizações com cultura organizacional própria, possuem caráter educativo, transmitindo seus valores organizacionais aos servidores. De variadas formas, os docentes, o quadro técnico-administrativo e os alunos de uma IES demonstram como percebem essa cultura organizacional. Essas instâncias

³ Doutora em Enfermagem pela Universidade Federal do Ceará. Servidora Técnico Administrativo do HUWC.

⁴ Doutora em Educação, pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Professora adjunta UFC.

condicionadoras de cultura enfrentam dificuldades e conflitos, relacionados tanto à adaptação externa quanto à integração interna (Moro *et al.*, 2014).

Assim, quando se busca a elaboração da identidade, a IES se sustenta no conhecimento da missão, pois, a partir desse conceito, emergem bem definidos os objetivos institucionais (Penteado, 1998).

A construção de modelos organizacionais nas IES promove muitas fragmentações internamente, o que possibilita o surgimento de conflitos que refletem a autonomia pautada na tradição e a natureza de suas atividades educacionais, implicando a ação, cognição e emoção, causando interdependência entre seus agentes, mesmo com valores e experiências distintas pelos contextos (Rizzatti; Rizzatti Júnior; Sartor, 2004).

Entender a importância dos personagens decorre da descoberta de que os fatores psicológicos e sociais influenciam diretamente na produtividade dos trabalhadores, além disso, devem-se observar fatores externos como o ambiente propriamente dito, o que agrega valor ao processo institucional (Montana, 2010).

No processo administrativo de qualquer entidade, especialmente nas IES, o papel de gerenciamento e tomada de decisão exercido pelo gestor constitui ferramenta para contagiar um grupo liderado. Desse modo, entende-se a importância do líder para aquisição do sucesso, sendo ele o indivíduo que conhece as necessidades e os desejos dos colaboradores (Dametto, 2008).

A busca por agregar um conjunto de atividades administrativas, processos operacionais e *marketing*, promover o envolvimento das pessoas, descobrir e saber utilizar as ferramentas institucionais, tudo isto contribui para a melhoria do desempenho institucional. Nesse contexto, ressalta-se a necessidade da cultura organizacional, pois ela está diretamente relacionada à geração de conhecimento, como também aos conceitos determi-

nantes do desenvolvimento da sociedade, influenciando moral e intelectualmente na formação das pessoas.

A cultura organizacional é composta por condições de valores e crenças compartilhados pelos integrantes da instituição, controlando, aprovando ou proibindo situações, como também ressignificando tais fatos para os integrantes (Santos, 2004).

A atitude é um dos temas abordados pela cultura organizacional, podendo ser avaliada segundo um critério pessoal, assim como uma política de gestão de pessoas na instituição, em que o serviço público pode ser avaliado como um porto seguro, gerando acomodação nas atitudes.

Em meio às constantes mudanças, tanto externas quanto internas nos mais diversos tipos de organizações, é inegável a relação entre cultura e organizações nas IES. Embasados nesta relação, teóricos e praticantes tomavam consciência da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão das organizações, como um estímulo à crença de que as organizações eram bem-sucedidas.

A partir dessas considerações, esta pesquisa pretende responder a seguinte questão: qual a percepção de gestores de uma Instituição de Ensino Superior - Hospital Universitário sob a perspectiva da pesquisa de clima organizacional aplicada pela instituição?

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção de gestores de uma Instituição Superior de Ensino - Hospital Universitário na perspectiva da pesquisa de clima organizacional aplicada pela instituição. Foram definidos como objetivos específicos:

- a) Identificar os valores de profissionalismo cooperativo e a associação à satisfação e ao bem-estar na percepção de gestores na Instituição de Ensino Superior - Hospital Universitário;

- b) Discutir aspectos que possibilitem maior satisfação dos gestores na Instituição de Ensino Superior - Hospital Universitário.

Considerando que as organizações têm diferentes objetivos e finalidades, cada uma reflete o ambiente a seu modo, em um formato estrutural único, que, na maioria das vezes, não é uma estrutura mecânica pré-fabricada. As organizações tendem a possuir uma estrutura orgânica, capaz de promover flexibilidade para que as pessoas iniciem mudanças e possam se adaptar às condições variáveis em que estão inseridas.

Nesse contexto, este estudo torna-se relevante por possibilitar a identificação de diferenças e necessidades culturais na organização. Os resultados desta pesquisa podem colaborar para promover o aprimoramento da administração da IES, com informações que permitam criar condições relevantes para a melhoria dos objetivos da instituição, inclusive em processos que envolvam mudanças organizacionais e otimização dos processos de trabalho a partir de necessidades individuais da gestão, gerando principalmente processos de mudanças.

Esta pesquisa contemplou uma reflexão sobre um grupo específico de servidores da gestão em enfermagem do Hospital Universitário Walter Cantídio, analisando os pontos de relevância da instituição na mudança de clima organizacional.

Cultura e clima organizacionais

O conceito de cultura organizacional remete ao conjunto de valores, regras, hábitos e crenças praticados pela instituição, constituindo as ações norteadoras do comportamento dos colaboradores.

Segundo Bertero (1989), a crise econômica norte-americana da década de 1970 desencadeou a busca por análises organiza-

cionais iniciadas nos anos 1990. Concomitantemente a esse período, as empresas japonesas demonstravam maior competitividade em relação às norte-americanas, causando a impressão de que o desenvolvimento cultural das empresas teria aplicação direta nessa atuação.

A cultura organizacional é um dos determinantes da inovação, visto que existem elementos capazes de reforçá-la ou inibi-la, gerando mudanças e agregando valor ao serviço desempenhado (Gomes; Machado; Alegre, 2015). Alguns desses elementos são a legislação, a burocracia, a cultura e os diversos interesses organizacionais. Nas Instituições de Ensino Superior (IES), tais elementos influenciam na imagem institucional.

Podemos verificar que a cultura organizacional tem representação em um sistema cultural, simbólico e imaginário, com valores e normas que influenciam o comportamento de seus membros. São valores e normas desenvolvidos e propagados pelos gestores, chegando até os trabalhadores da organização (Schein, 2009).

Segundo Schein (2009), existe a necessidade de diferenciar os níveis em que a cultura se manifesta para efetivamente compreender sua definição, considerando que a cultura organizacional pode ser aprendida a partir de três diferentes níveis: artefatos visíveis; valores das pessoas e pressupostos básicos subjacentes. As principais características da cultura podem ser percebidas por meio dos conceitos de crenças, valores, costumes, ritos, cerimônias e redes de comunicação informal (Crozatti, 1998; Freitas, 2007).

Como direcionamentos para o comportamento organizacional, podemos estabelecer os valores, que estabelecem padrões de informações e regras para os colaboradores, dentro de uma filosofia institucional no processo decisório (Freitas, 2007). Podemos encontrar valores institucionais reforçados em elementos culturais como normas, rituais ou cerimônias. Tais ele-

mentos podem ser caracterizados como atividades que envolvem um planejamento anterior e demonstram situações concretas da organização.

Segundo Santos *et al.* (2004), as IES, como instituições produtoras, reprodutoras e multiplicadoras de cultura, alavancam importância no cenário por possuírem, em seu projeto educativo, valores que compõem sua cultura organizacional, sendo responsáveis pela construção de saberes e tendências de uma parcela que experiencia tais condições. Acessar esses valores significa conhecer inovação de subordinação de cultura. Avaliando esse comportamento por meio de depoimentos de seus gestores, professores, funcionários e estudantes, podemos identificar o registro cultural.

A regulamentação exercida externamente às IES pode impor modelos de interferência, como as políticas do ensino público, que agrega o histórico e a tradição de excelência em ensino. Assim, podemos afirmar a importância das IES na formação cultural e política da sociedade (Zanetin, 2006).

Outro ponto bastante discutido nos estudos sobre cultura organizacional é a extensão em que os líderes podem criar ou alterar uma cultura. Schein (2009, p. 211) atribui aos líderes um papel central nesse processo: “A cultura é criada por experiências compartilhadas, mas é o líder que inicia esse processo ao impor suas crenças, valores e suposições desde o início”.

O clima organizacional reflete o comportamento da instituição, pois reforça atributos específicos de uma organização, seus valores, crenças e atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. Nacionalmente, as primeiras pesquisas sobre o tema clima organizacional tiveram enfoque na importância do bem-estar psíquico dos indivíduos dentro das organizações e deram ênfase ao papel da psicologia organizacional nesse processo.

Algumas estruturas organizacionais representam determinados modelos de gestão, configurando, dessa forma, distri-

buição de poder, autoridade, comunicação e decisão. Na complexidade de instituições hospitalares e na configuração de conflitos do tipo de serviço, têm-se determinado novas formas de fazer gestão, gerando a necessidade de buscar referenciais teóricos pensando na micropolítica hospitalar (Jericó; Peres; Kurcgant, 2008).

Quando realizados debates sobre a mudança das organizações nas estruturas gerenciais com maior flexibilidade, observa-se uma relativa imaturidade, porém, podemos avaliar estudos relevantes do final da década de 1980 (Erdmann; Backes; Minuzzi, 2007).

Existem evidências de que a cultura de uma organização possui influência direta no tipo de gestão das instituições, direcionando o estilo de gestão adotado e proporcionando modificações organizacionais. Conforme observado anteriormente, existe uma tendência reflexiva, proporcionando a identificação de fragilidades em seu processo de gestão. Tais percepções criam fatores que podem desencadear a mudança para estilos gerenciais mais participativos. Quanto menores a distância e a rigidez na hierarquia, assim como maior a abertura no diálogo entre a alta gestão e gerentes, maior é a facilidade em se implantar a gestão participativa.

Os modelos de estudo de clima organizacional têm significativa relevância no contexto de diagnóstico, auxiliando na criação de uma avaliação, tendo em vista que podem ser usados, diretamente ou com os princípios básicos, para a elaboração de um modelo articular da instituição que estará sujeita à aplicação (Silva, 2012).

Em meio a constantes mudanças externa e internamente nos mais diversos tipos de organizações, é inegável a relação existente entre cultura e organizações, relação bastante divulgada desde a década de 1980 por revistas de sucesso que tratavam da cultura corporativa. Nesta relação, teoria e prática assumem im-

portância na base dos fatores culturais nas práticas de gestão das organizações, fortalecendo a crença no fato de a cultura constituir fator de diferenciação das organizações bem-sucedidas, sendo um fator de estratégia que não poderia ser ignorado.

O estudo da cultura organizacional tem relevância nas instituições no sentido de levantar importantes questionamentos acerca dos modelos que nos permitem compreender e desenvolver as organizações. As condições identificadas por pesquisadores, ao tentar captar a essência de certos fenômenos organizacionais ou os obstáculos enfrentados por gestores na implantação de processos de mudanças, sinalizam para a necessidade da adesão das questões da cultura organizacional e a necessidade da mudança de comportamento e atitude organizacional com a queda de paradigmas e de resistências. Assim os colaboradores passam a executores que se tornam os protagonistas das estratégias e ações desenvolvidas pelas organizações (Crozatti, 1998).

Dessa maneira, a Cultura Organizacional torna-se um tema de relevância teórica, contribuindo para o crescimento institucional, o que representa também uma poderosa ferramenta para tomadas de decisões das organizações, pois, ao se identificar os Valores e Práticas que orientam a Instituição de Ensino Superior (IES), torna-se mais fácil conhecer o impacto que a cultura pode ter no dia a dia. Nesse contexto, procuramos identificar, pela avaliação do clima organizacional aplicada na Instituição de Ensino Superior, quais propostas podem ser elencadas para melhoria do serviço.

Metodologia da pesquisa

Para o alcance dos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa, uma vez que esta abordagem possibilita expressar o sentimento dos fenômenos do mundo social entre

teoria e dados (Minayo, 2008). Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva.

O presente estudo aconteceu em 2022, com levantamento bibliográfico de campo. O estudo foi desenvolvido no Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC), caracterizado como uma unidade de assistência, ensino e pesquisa, parte do Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Ceará (UFC), sob gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) e atendendo gratuitamente a população por meio do Sistema Único de Saúde (SUS). O serviço de enfermagem do Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) foi elencado pela inserção da autora da pesquisa na gestão de enfermagem da instituição escolhida.

Os sujeitos da pesquisa são 8 (oito) colaboradores com vínculo de servidores públicos lotados Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) do Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Ceará (UFC), todos desempenhando funções gerenciais. É importante destacar o fato de a autora principal do presente estudo compor a força de trabalho do órgão supracitado na posição de gestão. Por esse motivo, ela se descaracteriza como sujeito da pesquisa, sendo a amostra, desse modo, de caráter censitário, totalizando 7 (sete) indivíduos (Gil, 2008).

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados conforme os seguintes critérios de inclusão:

Quadro 1 – Critério de inclusão dos participantes da pesquisada

Critérios de inclusão		
Vínculo	servidor público	RJU
Nível de formação	superior	enfermeiro
Tempo na instituição	15 a 25 anos de serviço	HUWC
Função desenvolvida	gestão	serviços de enfermagem

Fonte: elaborado pela autora.

Na caracterização dos participantes, existem sete servidores efetivos, todos do sexo feminino. Entre as pesquisadas, a idade média é de 45 anos. Em relação aos efetivos, o tempo de desenvolvimento de função na gestão apresenta média de oito anos. Duas servidoras não responderam à pesquisa, assim limitamos a amostra às cinco participantes.

A técnica utilizada pela pesquisadora teve início no mês de setembro de 2022. O instrumento de coleta de informações foi um roteiro de entrevista, fundamentado em documentos publicados pela Instituição de Ensino Superior – Hospital Universitário, referentes à pesquisa de clima aplicada no período de 1º a 28 de agosto de 2018, sendo realizada na Instituição por meio de Formulário Google Forms, a partir de *tablets*, e de Formulários Físicos, divulgada por *e-mail*, *wallpaper*, mídias sociais e internamente na instituição, além disso, teve seus resultados publicados no *site* oficial do HUWC. Tais documentos têm sua estruturação, aplicação, tabulação e divulgação pela Comissão responsável pela Pesquisa de Clima no Complexo Hospitalar – UFC.

As questões descritas no instrumento de coleta de dados foram descritas a partir das variáveis obtidas no estudo de clima organizacional. Tais variáveis possuem as seguintes características a seguir:

- **Motivação:** avalia satisfação em trabalhar no HUWC, realização profissional tanto com atividades que desenvolva quanto com recompensas recebidas pelo esforço de suas atividades;
- **Hierarquia:** avalia quanto a equipe de trabalho participa na tomada de decisão, seu grau de autonomia em tomar decisões, apoio relacionado à chefia imediata, condução da chefia imediata no alcance dos objetivos de sua área de trabalho;

- **Relações interpessoais:** analisa as relações entre os colaboradores de diversos vínculos trabalhistas;
- **Comunicação:** avalia o contato entre chefia e colaboradores, divulgação de informações, canais de comunicação.

Para a interpretação das informações, foi realizada análise qualitativa, que compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas voltadas a descrever e desvendar os componentes de um sistema complexo de significados. Objetiva, portanto, traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, entre teoria e dados, e trata de reduzir a distância entre o pesquisador e o membro investigado (Van Maanen, 1979).

Utilizou-se a técnica de análise de conteúdos desenvolvidos na avaliação dos questionários, a qual aborda materiais textuais escritos, ou seja, trabalhou-se com a materialidade linguística por meio de condições empíricas do texto, esperando assim compreender o pensamento do sujeito pelo conteúdo expresso no texto, numa concepção transparente de linguagem e estabelecendo categorias para sua interpretação (Bauer *et al.*, 2000).

Essa técnica de análise compõe-se de três grandes etapas: 1) a pré-análise: fase de organização em que se utilizaram vários procedimentos, tais como leitura flutuante, hipóteses e objetivos; 2) a exploração do material, por meio da qual os dados são codificados a partir das unidades de registro; e 3) o tratamento dos resultados e interpretação.

A categorização, que consiste na classificação dos elementos segundo suas semelhanças e diferenças, com posterior reagrupamento, ocorreu a partir das perguntas bases dos questionários, em função de características comuns. Dessa forma, surgiram as seguintes categorias: Motivação; Relação hierárquica; Relações interpessoais; e Comunicação.

Quanto aos aspectos éticos, o estudo atende a Resolução N° 510, de 7 de abril de 2016, que dispõe sobre as normas aplicá-

veis em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana (Brasil, 2016).

Resultados e discussão

Com relação à caracterização sociodemográfica dos participantes da pesquisa, podemos observar no quadro abaixo:

Quadro 2 – Caracterização sociodemográfica dos participantes da pesquisa

Sexo	Feminino (100%)
Faixa etária	Média 45 anos
Remuneração	Média R\$ 10.000,00
Tempo na gestão	Média 8 anos

Fonte: elaborado pela autora.

Seguindo o objetivo principal deste estudo, avaliar a percepção de gestores de uma Instituição Superior de Ensino – Hospital Universitário na perspectiva da pesquisa de clima organizacional aplicada pela instituição, observou-se que, em relação às questões desenvolvidas, o comportamento dos pesquisados se assemelha, uma vez que quase inexisteram contrapontos nas respostas.

Os participantes são heterogêneos e têm uma vivência em uma instituição parecida, denotando uma transmissão de informações acerca da cultura organizacional de modo a favorecer a troca de informações e experiências conforme o contexto.

Motivação

Observa-se que o amor à profissão é um fator de relevância, que mostra que existe uma associação à dedicação e ao cuidado,

importante característica histórica e da formação profissional da enfermagem, o que avaliamos nas seguintes falas:

O amor à profissão e ao próximo [...] (Respondente 1).

Cuidar com amor e profissionalismo, dando o meu melhor [...] (Respondente 2).

[...] apaixonada pelo que faço e a Motivação... continuar dando meu melhor enquanto enfermeira que lidera outros da enfermagem [...] (Respondente 3).

O cuidado de Enfermagem tem como proposta o alcance da saúde, relacionando-se integralmente, buscando conforto e bem-estar físico, mental e social. Entendida como cuidado profissional, a ação de cuidar caracteriza-se por uma dimensão técnica, organizada e sistematizada. Além disso, pode-se entender a subjetividade da relação do profissional com seu foco de atuação, o indivíduo a ser cuidado, buscado uma atuação com vínculo não somente prático, frio e racional. O cuidado, que constitui a essência da Enfermagem, deve agregar diferentes atitudes do profissional em relação ao paciente, como ajuda, respeito, amor, atenção e compreensão mútua. Tal conceito pode embasar as citações de dedicação, amor e profissionalismo, pois representam a essência da profissão.

Para Espíndola (2015), a profissão de enfermagem tem conotação de responsabilidade, dedicação ao outro, desempenhando ações promotoras da saúde dos indivíduos, além de exercício das atividades com despojamento. São características relacionadas ao perfil do enfermeiro o amor ao próximo, o carinho, o respeito e a responsabilidade.

Encontramos a necessidade de reconhecimento tanto da comunidade como dos próprios profissionais como um mecanismo importante no fator motivacional dos profissionais entrevistados, o que podemos destacar nas seguintes falas:

[...] o reconhecimento da comunidade (pacientes e equipe) (Respondente 1).

[...] receber reconhecimento dos próprios profissionais e equipes lideradas, como também dos clientes em atendimento (Respondente 4).

A enfermagem é uma profissão em que o cuidar do outro faz parte do cotidiano, independentemente de seu nível de atuação. Assim, vemos uma troca contínua com aquele que presta cuidados. Isto é percebido claramente nos depoimentos dos gestores entrevistados, que trazem essa marca em sua atuação profissional. O que significa que devem ser representações adquiridas em momentos anteriores na construção de suas experiências.

Contrapondo-se a essa afirmação, observamos que um servidor menciona a falta de expectativas, embasado na baixa quantidade de profissionais com vínculo RJU, e menciona ainda a alta gestão como a principal origem desse sentimento.

[...] a carreira funcional na instituição, como servidor não vejo expectativas de ascensão. Os poucos funcionários da UFC são rechaçados pela alta gestão (Respondente 5).

A fala denota uma expectativa que se perpetua também na iniciativa privada, em que observamos altas taxas de desemprego, perda de direitos trabalhistas, demissões coletivas, mudanças na legislação, assim como a precarização do trabalho público. Desse modo, a motivação, o interesse e o compromisso do servidor aproxima-se das dificuldades vivenciadas nessas situações (Antunes; Alves, 2004).

Relação hierárquica

Na opinião de alguns dos participantes, quando avaliada sua participação na tomada de decisão da equipe de trabalho,

autonomia de tomadas decisões, assim como o apoio relacionado à chefia, dois tipos de sentimentos podem ser citados.

Alguns enxergam uma condição favorável para a autonomia na tomada de decisão, com base nas normativas institucionais, como podemos ver nas seguintes falas:

[...] boa autonomia na tomada de decisão para assuntos que envolvem a dinâmica, a equipe e as rotinas do serviço. Divido com minha chefe as tomadas de decisões mais complexas, pontuamos os fatores prós e contras (Respondente 1).

[...] seguimos normas, protocolos, regimentos. POPS. E dependemos do Comando Diretivo. Nossas decisões [...] todas passam pela coordenação imediata. Temos que casar nossos objetos com os objetivos institucionais (Respondente 2).

Porém, alguns participantes têm uma visão distinta da sua participação no processo decisório que exercem, denotando dependência e falta de autonomia, além de condições impostas pelos superiores hierárquicos, o que podemos visualizar na leitura das falas:

Hoje em dia a autonomia não existe. Todas as decisões são vindas de cima. Não se escuta a opinião de ninguém (Respondente 3).

Tenho baixa autonomia as decisões setoriais são acordadas, mas são validadas pessoalmente pela alta gestão. O apoio é baixo e observamos condições autoritárias de gestão (Respondente 4).

A autonomia internamente na unidade hoje as decisões são tomadas a nível de coordenação geral, a chefia imediata é uma mera reprodutora de ordens superiores (Respondente 5).

Na análise do perfil do gestor, caracterizamos este como uma pessoa que conduz os trabalhos e a tratativa com seus subordinados, demonstrando características e personalidade que refletem seu estilo de liderar (Stephen, 2000).

Alguns estudos caracterizam estilos de liderança divididos em autocrática, participativa e democrática. Assim, podemos dizer que o gestor democrático promove a participação dos membros na tomada de decisões e pode, como resultado, incidir mais na eficácia do grupo, enquanto o gestor autocrático ocupa uma postura preferencialmente de organização das atividades, determinando o que cada elemento do grupo podia fazer, além de impor proibições aos seus liderados (Teixeira, 2018; Jago, 1982; Jesuíno, 1987).

Relações interpessoais

Quando avaliamos as questões do clima organizacional vinculadas às relações interpessoais, podemos levar em consideração as relações empáticas e as situações que podem prejudicar o desenvolvimento das atividades de liderança.

Na análise das relações dos grupos como promotores de colaboração, podemos citar:

Atualmente sinto-me confortável no convívio com os colaboradores, percebo que viver em comunidade é respeitar o outro e dar a mão no momento de maior dificuldade. Uma hora você ajuda, e depois você será ajudado (Respondente 1).
A minha relação com os colaboradores é muito boa! (Respondente 3).

A relação na unidade tento me colocar no lugar do outro e ajudar quando possível, dentro da unidade que trabalho a equipe colaborar uns com os outros (Respondente 5).

Podemos avaliar as falas como a capacidade dos colaboradores de promoverem o diálogo entre si e buscarem resolver os problemas da melhor forma para o todo, dizem respeito, portanto, à disciplina da aprendizagem em equipe (Senge, 2016).

O diálogo e a resolução de problemas de forma empática e criteriosa com todos os envolvidos levam a uma harmonia entre

as pessoas, criando-se vínculos umas com as outras no desenvolvimento de suas atividades. Portanto, o diálogo foi considerado importante, o que sugere existência de propostas e busca por auxílio junto aos colegas de trabalho diante de situações adversas ou inusitadas (Menezes; Fernandes; Rego Filho, 2021).

Em um Hospital Universitário de Curitiba, as respostas de uma pesquisa de clima organizacional abordando as relações interpessoais entre colegas da equipe demonstrou índices de satisfação altos, acima de 85% de satisfação. Podemos considerar tais relações como determinantes para um bom desempenho institucional, assim, os autores concluíram que os colaboradores devem estar satisfeitos com a organização, devendo trabalhar para melhorar os resultados negativos obtidos (Santos *et al.*, 2012).

Porém, observa-se um problema nas falas sobre as relações interpessoais, presente hoje em várias instituições da esfera pública e em especial as IES, no caso os Hospitais Universitários Federais do Brasil, onde a introdução de empregados públicos vem avançando em relação aos servidores públicos. É o que transparece nas falas:

Sabemos que vínculos diferentes num mesmo espaço geram conflitos de interesse. O ideal seria se todos fossemos de um mesmo vínculo. Não existiria comparações, nem Gestão tendenciosa. Claro, que tendemos a privilegiar os nossos pares (Respondente 2).

A relação é um pouco conflituosa visto as condições de trabalho distintas nos vínculos entre RJU e Celetista dos funcionários da empresa, onde carga horária, remuneração entre outras condições (Respondente 4).

Na legalidade, podemos nos deparar com cinco formas de vinculação direta ao serviço público brasileiro. Conforme consta na Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988) e na Lei n. 8.112 (Brasil, 1990), o servidor e o em-

pregado público são os indivíduos empossados em cargo ou emprego público, respectivamente, que têm o papel de realizar atribuições necessárias às atividades de interesse público, além deles, existem os agentes políticos, empossados por meio de eleições diretas, e os comissionados, investidos em cargo de livre nomeação e exoneração.

Atualmente, o Complexo do Hospital Universitário Walter Cantídio possui os vínculos de servidor e empregado público, que, na análise dessa categoria, trouxe à tona problemas nas relações interpessoais.

Comunicação

Frente às transformações tecnológicas e à grande globalização da economia mundial, e fatores daí decorrentes, como a rapidez com que as informações se propagam, deparamo-nos com a necessidade de modelagem das organizações a uma nova realidade. Assim, as entidades buscam constantemente se atualizar e inovar, para com isso conseguirem se manter no mercado (Machado, 2011). A instituição pública hospitalar parece deixar a desejar nesses avanços, pela priorização de outras ações de saúde, o que podemos observar nas falas abaixo:

A divulgação das informações poderia ser mais fácil, eficaz e rápida. Os canais são subutilizados e pouco divulgados (Respondente 1).

Vejo a comunicação hoje como totalmente ineficaz (Respondente 3).

Não existe um canal de comunicação seguro e de confiança, a alta gestão apresenta soluções que não são aplicáveis, e não divulgadas, tornando-se assim ineficazes (Respondente 4).

A comunicação se faz através de processos e despachos onde nem sempre são transparentes para os colaboradores (Respondente 5).

Quando consideramos as modificações de comunicação e a velocidade que ocorrem nas organizações, constatamos a necessidade de posicionamento e comunicação com o público-alvo, bem como de cuidado com a comunicação direcionada ao público interno, pois desse fator depende a imagem que seus colaboradores terão da organização. Nessa busca, encontram-se benefícios no processo organizacional como um todo (Tavares, 2009).

A melhoria das condições de comunicação pode trazer benefícios para o desempenho nas atividades realizadas, proporcionando orientação aos funcionários, otimizando a comunicação intersetorial e propiciando envolvimento das equipes, além de divulgar as atividades realizadas (Fagotti; Bíscoli, 2012).

Ressalta-se a importância da informação e da comunicação como instrumentos e importantes ferramentas para o aumento das potencialidades estratégicas, bem como um meio de ampliar e entregar as estruturas organizacionais. Esses instrumentos devem ter destaque nas organizações, no desenvolvimento das funções, na tomada de decisão, assim como no contato com clientes, fornecedores e parceiros (Cardoso, 2016).

Considerações finais

O objetivo principal da pesquisa retratada neste artigo foi analisar o clima organizacional no Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC/UFC), onde elencamos o cenário da gestão em enfermagem com vínculo de servidor público, nas seguintes categorias: motivação, hierarquia, relações interpessoais e comunicação.

Encontramos o amor à profissão como um aspecto motivacional para a gestão, além do reconhecimento, tanto por parte da comunidade, quanto dos próprios profissionais, como um mecanismo importante nessa seara. Em relação à hierarquia, à tomada

de decisão da equipe de trabalho e à autonomia de tomadas de decisões, assim como ao apoio relacionado à chefia, constatou-se uma dicotomia de sentimentos. A maioria informou dependência e falta de autonomia, além de condições impostas pelo superior hierárquico, porém houve relatos que demonstraram a ocorrência de condições favoráveis à tomada de decisão, embasando-se nas normativas institucionais.

Quando avaliamos as relações interpessoais verifica-se que a empatia pode trazer prejuízos ao desenvolvimento das atividades de liderança. A capacidade dos colaboradores de promoverem o diálogo entre si e buscarem resolver os problemas da melhor forma para o todo revelaram-se como estímulos à aprendizagem coletiva disciplinada. Na análise da comunicação, a instituição pública hospitalar mostrou avanços ainda muito inexpressivos, em comparação com outras ações. Isto promove um déficit nas atividades realizadas, repercutindo na orientação dos funcionários, na otimização da comunicação intersetorial e na divulgação das atividades realizadas.

A pesquisa de clima organizacional apontou situações vivenciadas pela gestão na enfermagem do servidor técnico administrativo do Hospital Universitário Walter Cantídio que sugerem a necessidade de propostas de melhoria na gestão da instituição, como as seguintes:

- trabalhar com mais fatores motivacionais;
- melhorar os processos de trabalho, destacando menos os indivíduos e mais a atividade realizada como padrão;
- melhorar as relações hierárquicas, com a realização de momentos de escuta e avaliação das necessidades setoriais, para a criação de tomadas de decisões colegiadas;
- incentivar o aprimoramento de ações empáticas entre as esferas de trabalho, assim como entre os colaboradores da assistência direta à clientela;

- analisar possíveis conflitos entre os profissionais da instituição, em relação ao vínculo servidor e empregado público;
- incentivar a comunicação efetiva;
- buscar avanços e priorizar a utilização de meios de comunicação acessíveis a todos os colaboradores;
- criar um fluxo contínuo de informações para a melhoria das práticas organizacionais.

A padronização de tarefas, processos e protocolos e o trabalho em equipe são ações fundamentais para a melhoria e o sucesso do clima organizacional. Os valores institucionais identificados na pesquisa mostraram-se, dessa maneira, associados às necessidades de bem-estar da gestão.

Referências

ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educação e Sociedade*, v. 25, n. 87, 2004.

BAUER, M.; VEDHARA, K.; PERKS, P.; WILCOCK, G. K.; LIGHTMAN, S. L.; SHANKS, N. Chronic stress in caregivers of dementia patients is associated with reduced lymphocyte sensitivity to glucocorticoids. *Journal of Neuroimmunology*, v. 103, n. 1, p. 84-92, fev. 2000.

BERTERO, C. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L. et al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF, Presidência da República, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov>.

br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 2 set. 2022.

BRASIL. *Lei n. 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. Brasília, DF, Casa Civil, 1990.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24 maio 2016.

CARDOSO, A. S. F. *Avaliação de desempenho de profissionais de saúde de uma instituição hospitalar pública*. 2016. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. 114 p.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno de Estudos*, n. 18, p. 1-20, ago. 1998.

DAMETTO, A. *Como se tornar um gestor de gestores*. Disponível em: https://www2.cjf.jus.br/jspui/bitstream/handle/1234/11757/N_13_JUL2009.pdf?sequence=1. Acesso em: 13 fev. 2018.

ERDMANN, A. L.; BACKES, D. S.; MINUZZI, H. Gerência do cuidado de enfermagem pelo olhar da complexidade. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 7, n. 1, p. 1-12, 2007.

ESPÍNDOLA, P. M. Cultura de fãs e redes sociais: como a cultura participativa e o capital social atinge as organizações. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, 16., 2015, Joinville. *Anais [...]*. Joinville: Intercom, 2015.

FAGOTTI, A. P.; BÍSCOLI, F. R. V. A comunicação interna como recurso de fortalecimento da cultura organizacional: um estudo de caso. *Expectativa*, v. 11, n. 11, p. 103-122, 2012.

FREITAS, M. E. de. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, G.; MACHADO, D.; ALEGRE, J. Determinantes da cultura de inovação: estudo na indústria têxtil de Santa Catarina. *Brazilian Business Review*, v. 12, n. 4, p. 105-129, 2015.

JAGO, A. G. Leadership: perspectives in theory and research. *Journal of Management Science*, v. 28, n. 3, p. 315-332, 1982.

JERICÓ, M. de C.; PERES, A. M.; KURCGANT, P. Estrutura organizacional do serviço de enfermagem: reflexões sobre a influência do poder e da cultura organizacional. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 42, n. 3, p. 569-577, 2008.

JESUÍNO, J. C. *Processos de liderança*. Lisboa, Portugal: Livros Horizonte, 1987.

MENEZES, E. R.; FERNANDES, A. R. P. M.; REGO FILHO, F. S. Inovação na produção científica brasileira em gestão e negócios: mapeamento bibliométrico nas bases Web of Science e Scopus. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 12, n. 2, p. 300-311, 2021.

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MORO, A. B.; BALSAN, G. A. L.; COSTA, V. M. F.; SCHETINGER, M. R. C. *Clima organizacional: fatores*

significativos na percepção de docentes e discentes vinculados a programas de pós-graduação. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, v. 7, n. 3, p. 1-21, 2014.

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

PENTEADO, S. T. *Identidade e poder na universidade*. São Paulo: Cortez, 1998.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JÚNIOR, G.; SARTOR, V. V. B. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 2004, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis, 2004.

SANTOS, B. S.; WILTENBURG, T. D.; COLMENERO, J. C. Pesquisa de clima organizacional: um estudo com os colaboradores de um hospital universitário. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 32., 2012, Bento Gonçalves. *Anais [...]*. Bento Gonçalves: ENEGEP, 2012. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STO_160_932_20588.pdf. Acesso em: 14 jan. 2022.

SANTOS, N. M. B. F.; ROSSO, M. J. U. Desvendando a cultura organizacional em Instituições de Ensino Superior. *Revista Administração em Diálogo*, São Paulo, n. 6, p. 11-21, 2004.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 31. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2016.

SILVA, A. C. *Modelo de avaliação do clima organizacional para Serviço de Nutrição do Hospital Getúlio Vargas*. 2012. Dissertação

(Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012.

STEPHEN, P. R. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

TEIXEIRA, S. *Gestão das organizações*. 3. ed. São Paulo: Escolar Editora, 2018.

VAN MAANEN, J. Reclaiming Qualitative methods for organizational research: a preface. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, dez. 1979.

ZANETIN, R. *Poder, cultura e instituições de Ensino Superior particulares (IES): desempenho e comunicação*. 2006. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

Auditoria interna governamental

uma análise das atividades
desenvolvidas nas IFES do
estado de Mato Grosso à luz
da legislação e doutrina

*Flávio Luiz Lara*⁵
*Marcus Vinícius Veras Machado*⁶

Introdução

A expansão das universidades federais e dos institutos federais foi resultado da implementação do plano de re-

⁵ Graduado em Ciências Contábeis, Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná. Servidor técnico administrativo, auditor, da Universidade Federal de Rondonópolis, chefe da Unidade de Auditoria Interna da UFR.

⁶ PH. D em *Higher Education* pela University of Arizona, USA. Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil. Especialista em Contabilidade e Controle pela Universidade de Fortaleza e em Administração Universitária pela OUI/UERJ/University of Florida, USA. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade de Fortaleza e em Direito pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Professor titular da Universidade Federal do Ceará (UFC), Ceará, Brasil.

estruturação e expansão das universidades federais e da implantação do plano de expansão da rede federal de educação profissional, desenvolvidos e executados pelo Ministério da Educação. Cada vez mais, tem aumentado a exigência de que os gestores das Instituições Federais de Ensino Superior adotem mecanismos e ferramentas capazes de promover ações eficazes na utilização dos recursos públicos, que promovam uma gestão transparente, assumam as decisões e sejam responsabilizados por sua atuação.

Nessa perspectiva, Dias *et al.* (2020) destacam que o controle se tornou algo indissociável do fazer institucional e que deve ser priorizado pelo gestor, visando resguardar seus atos e desempenhar suas ações em benefício da sociedade. Para garantir a boa aplicação dos recursos públicos por parte dos gestores públicos, foi integrada às instituições públicas uma unidade de auditoria interna. A auditoria interna governamental atua de forma preventiva e propositiva com finalidade de aperfeiçoar o processo de gestão e agregar valor às atividades executadas pela gestão (Rodrigues; Sampaio; Machado, 2020; Mota *et al.*, 2021).

A partir do exposto, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: quais as atividades da auditoria interna no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior do estado de Mato Grosso encontram-se alinhadas à luz da legislação e doutrina? Assim, o presente estudo tem por objetivo analisar se as atividades desenvolvidas pela auditoria interna das IFEs do estado de Mato Grosso estão em consonância com a doutrina e a legislação vigente.

Este estudo justifica-se pelo fato de as atividades de auditoria interna agregarem valor à gestão pública por meio dos serviços de avaliação e consultoria, por se tratar de ações que visam proporcionar maior credibilidade nos atos da gestão e servirem de instrumento de controle para o cidadão. Soma-se a esses fatores a lacuna de estudos relacionados à auditoria interna gover-

namental (Beuren; Zonatto, 2014; Rodrigues; Machado, 2021; Mota *et al.*, 2021).

Para escolha das IFEs do estado de Mato Grosso, consideraram-se as poucas pesquisas realizadas e o fato de a Universidade Federal de Mato Grosso ter instituído sua unidade de auditoria, por meio de resolução, em 1983 (Rodrigues; Sampaio; Machado, 2020), assim, a universidade é uma das pioneiras em implantar uma unidade de auditoria interna. A pesquisa visa, ainda, contribuir de forma prática, sensibilizando os auditores internos e gestores quanto às necessidades das unidades de auditoria interna para desempenho dos serviços públicos.

Auditoria

A Norma Brasileira de Contabilidade – Técnica de Auditoria nº 200 R1 (NBC – TA 200), aprovada pela Resolução do Conselho Federal de Contabilidade – CFC nº 1.203, de 27 de novembro de 2009, estabelece que o objetivo da auditoria

É aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários. Isso é alcançado mediante a expressão de uma opinião pelo auditor sobre se as demonstrações contábeis foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com uma estrutura de relatório financeiro aplicável (CFC, 2009).

A NBC – TA 200 trata, em seu contexto, das responsabilidades e da condução da auditoria por parte do auditor, além do objetivo apresentado acima, aborda, também, questões relacionadas aos requisitos éticos relacionados à auditoria, ao julgamento profissional, à evidência em auditoria e ao ceticismo profissional que o auditor deve ter ao conduzir trabalhos de auditoria. Nessa perspectiva, a auditoria tem como propósito averiguar as informações contábeis da empresa por meio de opinião resguardadas nas ações do auditor em confor-

midade com as normas e as exigências éticas na condução do trabalho de auditoria.

Almeida *et al.* (2012) compreendem a auditoria como o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e demonstrações contábeis e financeiras de uma entidade. Observa-se que a auditoria assume papel de destaque para proporcionar credibilidade às demonstrações contábeis e aos registros das atividades da organização. Bem como, fornece maior garantia aos usuários das informações contábeis, da saúde financeira, da entidade auditada.

Nesse sentido, Paiva *et al.* (2021) argumentam que existe um sentimento de que os benefícios econômicos das informações contábeis aumentam quando as companhias são auditadas, pois tais informações estariam menos sujeitas a distorções do que aquelas não examinadas. Diante do exposto, a auditoria atua no que tange ao controle do patrimônio da entidade, quanto às informações, sobre seu estado atual e às suas variações, verificando se estão de acordo com as normas ou se possuem distorções significativas causadas por erro ou fraude.

O papel da auditoria é facilitar o processo de tomada de decisão dos usuários da informação por meio de informações confiáveis e de alta qualidade, contribuindo para diminuição dos problemas de agência (Firmino; Paulo, 2013; Almeida; Marinho; Machado, 2021), portanto, passa a assumir função fundamental na gestão (Michaelson; Santos, 2020).

Fonseca, Jorge e Nascimento (2020) constataram que a auditoria tem-se adaptado ao ambiente das organizações, atendendo aos anseios das novas exigências sociais e econômicas, caracterizando-se como instrumento promotor de mudança e inovação organizacional.

Dessa forma, as atividades da auditoria precisam estar em consonância com as mudanças ocorridas nas organizações, tanto nos processos organizacionais quanto nos recursos tecnológicos

adotados pelas organizações para que se possa apresentar opinião tempestiva e fidedigna, aumentando a credibilidade das informações auditadas. Sob essa perspectiva, a auditoria é tida como uma atividade fundamental para andamento e continuidade dos negócios tanto no setor privado quanto no setor público, sendo este último abordado no próximo tópico.

Auditoria governamental

A Constituição Federal (CF/88) estabelece, em seu art. 70, inciso I, “o controle externo; exercido pelo Congresso Nacional com auxílio do Tribunal de Contas da União – TCU, e (II) Sistema de Controle Interno de cada poder”. Nesse sentido, tais organizações têm como finalidade a realização de ações de auditoria nas instituições públicas. Na administração pública federal, a obrigatoriedade do controle é estabelecida desde a década de 1960, quando da edição do Decreto Lei nº 200/67, que estabelece a forma de organização da administração federal. Sendo que seu Capítulo V, art. 13, alínea C, vem estabelecer “o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria”, assim, observa-se que se estabelece a necessidade de um órgão próprio para (sistema de) auditoria na administração pública federal (Brasil, 1967).

É importante destacar o pensamento de Peter e Machado (2014) quando se trata da auditoria governamental, pois para os autores

Auditoria governamental é a avaliação voltada para o exame, visando à comprovação da legalidade e legitimidade, adequação dos sistemas de controles internos e dos resultados obtidos quanto aos aspectos da economicidade, eficiência e eficácia da aplicação dos recursos públicos (Peter; Machado, 2014).

Nota-se que aspectos conceituais da auditoria se vinculam às normas para que se institucionalize a auditoria na administração pública.

A Instrução Normativa Conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria Geral da União-CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, destaca que o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal “não se confunde com os controles internos da gestão, de responsabilidade de cada órgão e entidade do Poder Executivo federal”. Portanto, controles internos precisam ser bem compreendidos por parte da gestão para que não haja confusão entre o controle exercido pela CGU e o controle a ser exercido pela própria gestão do órgão e entidade.

A Controladoria Geral da União emitiu a Instrução Normativa nº 3/2017, que aprovou o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal com propósito de definir os princípios, conceitos e diretrizes para atuação prática da auditoria interna governamental. Nessa perspectiva, a IN nº 3/2017 conceitua auditoria governamental como

Atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Deve buscar auxiliar as organizações públicas a realizarem seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos (CGU, 2017a).

A supracitada instrução, também, aborda questões relacionadas ao propósito e à abrangência das linhas de defesa para instituição de controles internos na administração pública federal. Rodrigues e Machado (2021) argumentam que, no processo de planejamento e elaboração do plano de auditoria, devem

estar contemplados os planos e objetivos da entidade e programas públicos.

No exercício de 2017, foi emitida a Instrução Normativa nº 8 pela Controladoria Geral da União, aprovando o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal – MOT. A IN nº 8/2017 estabelece que o plano de auditoria precisa considerar o rodízio de ênfase sobre os objetos auditáveis para que não ocorra acúmulo dos trabalhos sobre um mesmo objeto ou para que não se configure uma postura de perseguição por parte dos auditores (CGU, 2017b). De forma complementar, Rodrigues e Machado (2021) apontam que há necessidade de se verificar a materialidade e outros indicadores de risco como relevância e criticidade no momento de determinar as atividades passíveis de auditoria, bem como priorizar processos a serem auditados em detrimento de outros. Assim, a finalidade principal é permitir que os objetos de auditoria, considerados com menor risco, possam ser avaliados de forma periódica pela auditoria governamental.

O Quadro 1 apresenta os procedimentos de auditoria que auxiliam o auditor na execução dos trabalhos.

Quadro 1 – Definição dos procedimentos de auditoria governamental

Procedimento	Definição
Extensão e profundidade	Cabe ao auditor determinar com base na complexidade, no volume das operações, nos principais riscos, na avaliação preliminar dos controles internos, no grau de segurança e no tipo de evidência que pretende obter.
Época e oportunidade	Dizem respeito ao período de aplicação dos procedimentos. Mas se faz necessário verificar o momento oportuno para execução.
Natureza	Refere-se a (I) finalidade, teste de controle e procedimentos substantivos; e (II) tipo, também conhecidos como técnicas de auditoria.
Testes de controle	Avaliam o desenho e a efetividade operacional dos controles. Visam verificar se as atividades de controle foram formalizadas, encontram-se atualizadas, são divulgadas e reforçadas junto aos responsáveis operacionais, são pertinentes frente aos riscos avaliados, e se foram e são aplicados de maneira uniforme.

Procedimento	Definição
Procedimentos substantivos	Com finalidade de verificar a suficiência, exatidão e a validade dos dados obtidos são subdivididos em: (I) testes de detalhes, se referem ao exame de registros contábeis e das operações/documentos que lhes deram origem e a conformidade dos atos administrativos; (II) revisões analíticas, utilização de comparações para avaliar adequações.

Fonte: elaborado pelos autores a partir da IN nº 8/2017.

Observa-se que os procedimentos de auditoria se complementam para que a ação de auditoria seja programada de acordo com os registros levantados junto à unidade auditada para garantia das constatações dos auditores.

Na atividade de auditoria, a comunicação com diversos setores da unidade auditada é fundamental para obtenção de informações acerca do objeto a ser auditado e para um plano condizente com a realidade da organização auditada.

Auditoria interna

A auditoria interna governamental se desenvolveu a partir do aumento da complexidade das atividades administrativas das instituições públicas, sendo seu marco o Decreto 3.591/2000. Conforme o Decreto 3.591, de 6 de setembro de 2000, as entidades da administração pública federal “deverão organizar a respectiva unidade de auditoria interna”, proporcionando o suporte “necessário de recursos humanos e materiais, com o objetivo de fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle” (Brasil, 2000).

As unidades de auditoria interna da administração indireta receberam respaldo maior, com tratativa específica, a partir da publicação da IN nº 3/2017 da CGU, que estabelece o conjunto de Unidades de Auditoria Interna Governamental – UAIG. Nesse conjunto, constam as Auditorias Internas Singulares – AUDIN, vinculadas a órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta e Indireta.

A IN Conjunta nº 1/2016 MP/CGU, a IN nº 3/2017 e a IN nº 8/2017 da CGU destacam que os principais macroprocessos (atividades) das unidades de auditoria interna da administração pública são avaliação (auditar) e consultoria (facilitação, treinamento e assessoria). De acordo com a IN nº 8/2017, a função da auditoria interna é desempenhar avaliação e consultoria.

Nesse sentido, o macroprocesso avaliação é constituído por quatro fases (processos) que são o planejamento, a execução, a comunicação e o monitoramento. Enquanto a consultoria poderá ser desenvolvida por meio de assessoria, treinamento e facilitação, todas exigindo sistemática própria que envolva possivelmente as fases da avaliação, entretanto, consultoria deverá ser tratada diretamente com a alta administração para estudo de viabilidade e definição da forma de atuação.

Nessa perspectiva, Rodrigues e Machado (2021) destacam que a auditoria interna assume papel de relevância no contexto da Administração Pública Federal, tendo em vista que, além de avaliar as áreas definidas nesta instrução, precisa promover a eficiência destas e assessorá-las na mitigação dos riscos e no alcance das metas e objetivos traçados pela alta administração em seu planejamento estratégico.

Nessa linha, a auditoria interna tem como propósito auxiliar a administração da entidade pública em que esteja situada e, com seus achados e recomendações, contribuir para o alcance de resultados planejados e possibilitar ao gestor um resultado eficiente, eficaz e econômico como é esperado de quem administra os recursos públicos (Walraven *et al.*, 2020).

Fica evidenciado que a principal função da auditoria interna é dar suporte à alta administração da instituição por meio de um plano de trabalho elaborado a partir de sistemática própria e consulta aos documentos institucionais como planejamento, controles internos instituídos pela gestão e o gerenciamento de risco adotado pela instituição. Dada a importância da

atuação da auditoria interna para melhor aplicação dos recursos públicos pela administração pública federal e a busca por qualificação das ações desempenhadas pela equipe de auditoria, a forma de atuação de uma auditoria interna será analisada no presente trabalho.

Metodologia

A pesquisa apresentada neste artigo é caracterizada como uma pesquisa qualitativa e quantitativa quanto à abordagem. O aspecto qualitativo predomina pela análise de conteúdo das informações disponíveis nos instrumentos de planejamento e relatórios de atividades das auditorias internas e a interpretação desses atos em relação às informações prestadas.

Com relação ao objeto de estudo, a pesquisa enquadra-se em estudo exploratório, uma vez que a pesquisa exploratória busca conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa (Beuren, 2014). Assim, realizou-se a compilação das informações por meio das similaridades e das terminologias utilizadas nos documentos das unidades de auditoria interna.

Como técnica, foi utilizada a observação participante, que consiste na busca das impressões e dos registros acerca de determinado fenômeno observado, por meio de um contato direto com as pessoas observadas ou por meio de instrumentos que auxiliem o processo de observação, visando colher dados suficientes para a realização da pesquisa (Silva; Souza; Freire, 2018).

A análise de conteúdo permite identificar se os elementos auxiliares na organização das unidades integrantes do corpo de análise do objeto de estudo (Bardin, 1977), que na presente pesquisa é o alinhamento das atividades das unidades de auditoria, encontram-se de acordo com a legislação e a doutrina aplicada à auditoria interna governamental.

Quanto à tipologia da pesquisa, é um estudo de caso realizado de maneira mais intensiva em decorrência de os esforços dos pesquisadores concentrarem-se em determinado objeto de estudo, assim o pesquisador tem a oportunidade de verificar *in loco* os fenômenos pesquisados (Beuren, 2014).

As entidades avaliadas nesta pesquisa foram as unidades de auditoria interna das Instituições Federais de Ensino Superior do estado de Mato Grosso. Atualmente, há três Instituições com unidade de auditoria interna, a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) e a Universidade Federal de Rondonópolis (UFR), recém-criada e em fase de implantação de sua unidade de auditoria interna e por esse motivo excluída do presente estudo.

Utilizou-se como estratégia de pesquisa a análise documental do Plano Anual de Atividade de Auditoria Interna – PAINT e o Relatório Anual de Auditoria Interna – RAINIT com fins de analisar o uso das normas emitidas para elaboração das referidas peças e das ações planejadas e executadas de acordo com as orientações emitidas nos normativos da CGU. Os PAINTs e os RAINITs foram coletados em 12/09/2022 junto ao *site* das instituições federais de Ensino Superior localizadas no estado de Mato Grosso.

A coleta de dados se deu por meio de questionário semiestruturado elaborado no *google forms* e enviado aos auditores das unidades de auditoria interna no dia 6 de setembro de 2022, por *e-mail*. O período de 06/09/2022 a 23/09/2022 foi o prazo de recebimento das respostas. O instrumento foi elaborado seguindo a escala de mensuração de cinco pontos. Também, foram questionados quanto às características como gênero, faixa etária, escolaridade, cargo que ocupa e tempo de serviço na auditoria interna.

Para análise do questionário, utilizaram-se os *softwares*, Microsoft Excel e *Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*,

análise estatística, onde se buscou a codificação das respostas, tabulação dos dados, bem como as medidas de tendência central e de variabilidade por meio do SPSS para gerar as devidas análises.

Perfil da equipe de auditoria

A primeira etapa da análise consistiu em descrever o perfil dos auditores internos das IFEs do estado de Mato Grosso. Entretanto, das três instituições existentes, a pesquisa foi aplicada apenas nas duas com auditoria interna implementadas, perfazendo uma amostra de nove participantes. A unidade de auditoria interna da UFR está em fase de implantação, assim, não fez parte deste estudo, conforme explicação anterior.

Na Tabela 1, evidencia-se o gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de função e cargo da equipe de auditoria das instituições pesquisadas.

Tabela 1 – Perfil da equipe de auditoria das IFEs pesquisadas

Gênero	N	%	Faixa etária	N	%	Escolaridade	N	%
Feminino	4	44,4%	30-35 anos	3	33,3%	Superior Completo	1	11,1%
Masculino	5	55,6%	36-40 anos	3	33,3%	Especialização (<i>Lato Sensu</i>)	4	44,4%
			41-45 anos	1	11,1%	Especialização (<i>Stricto sensu</i>)	4	44,4%
			46-50 anos	1	11,1%			
			51-55 anos	1	11,1%			
Total	9	100%	Total	9	100%	Total	9	100%
Tempo na Auditoria	N	%	Cargo	N	%			
Até 5 anos	1	11,1%	Auxiliar em Administração	1	11,1%			
De 5 a 10anos	7	77,7%	Assistente em Administração	1	11,1%			
De 10 a 15 anos	1	11,1%	Técnico em Assuntos Educacionais	1	11,1%			
			Economista	1	11,1%			
			Administrador	1	11,1%			
			Auditor	4	44,4			
Total	9	100%	Total	9	100%			

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

De acordo com os dados, verifica-se que 55,6% dos respondentes são do gênero masculino e 44,4% do gênero feminino. Quanto à faixa etária, verifica-se que mais de 66% têm entre 30 a 40 anos. Em relação à escolaridade, a maioria dos respondentes possuem Nível Superior completo, 11,1% e especialização *lato sensu* 44,4%; e 44,4% possuem especialização *stricto sensu*. Quanto ao tempo de função na auditoria interna, 77,7% desempenham no intervalo de 5 a 10 anos. No que se refere ao cargo desempenhado, 44,4% (4 servidores) exercem o cargo de auditor, enquanto os demais 66,6% (5 servidores) ocupam outros cargos.

Nota-se, a partir dos PAINTs e RAINTs das instituições, que uma das unidades de auditoria interna não possui servidor de carreira no cargo de auditor em seu quadro de pessoal, mesmo a lei, de criação do cargo de auditor, do Ministério da Educação sendo de 2005, Lei 11.091/2005, portanto, os quatro auditores que compõe a amostra são da outra instituição.

Análise das ações estruturantes e operacionais das AUDINs nos PAINTs e RAINTs

O marco legal para criação das auditorias internas no Poder Executivo Federal é o Decreto nº 3.591/2000, estabelecendo, no parágrafo 3º, artigo 15, que a auditoria interna deve estar vinculada ao conselho de administração ou a órgão com atribuições equivalentes. No caso das Instituições Federais de Ensino Superior, vinculadas ao Conselho Diretor/Conselho Superior como ocorre nas instituições pesquisadas, conforme se observa na Tabela 2.

Tabela 2 – Vinculação da Audin e nomeação do chefe de auditoria

Assertivas	Frequência				
	1	2	3	4	5
A Unidade de Auditoria Interna está vinculada ao Conselho Superior da minha Instituição.	11,1%	0	0	11,1%	77,7%

(continuação Tabela 2)

Assertivas	Frequência				
	1	2	3	4	5
O Auditor Chefe foi designado e nomeado atendendo aos pré-requisitos da Portaria 2.737/2017 da CGU.	11,1%	0	0	0	88,9%

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Já a nomeação para chefe de auditoria interna passou a ter regras específicas a partir da Portaria nº 2.737, de 20 de dezembro de 2017, da Controladoria Geral da União - CGU. Para tal, devem-se observar as regras como a comprovação de experiência, no mínimo, de dois anos em atividades de auditoria, preferencialmente, na área governamental; devem-se descrever os cursos com o conteúdo programático e carga horária na área de auditoria e auditoria governamental, entre outros. Nota-se que, nas instituições pesquisadas, a vinculação das auditorias internas e a nomeação dos auditores estão atendendo as normas estabelecidas, o que, segundo Rodrigues, Sampaio e Machado (2020), aumenta a autonomia desejada para o exercício das suas atividades.

A Tabela 3 contém assertivas relacionadas ao planejamento das atividades da auditoria interna das IFEs. Foram feitos questionamentos quanto ao planejamento estratégico para mais de um exercício, pois o item 3 - Gerenciamento da Atividade de Auditoria Interna, do Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, aprovado pela IN nº 08/2017, estabelece várias atribuições que devem ser observadas pelo chefe de auditoria, tais como gerir os recursos humanos, financeiros, tecnológicos e estruturais.

Tabela 3 – Instrumentos de planejamento das auditorias internas

Assertivas	Frequência				
	1	2	3	4	5
A Unidade de Auditoria Interna tem elaborado planejamento estratégico para mais de um exercício.	44,4%	22,2%	22,2%	0	11,1%
A Unidade de Auditoria Interna tem elaborado planejamento Tático (PAINT) para o exercício seguinte.	11,1%	0	0	0	88,9%
A Unidade de Auditoria Interna tem elaborado planejamento operacional (programa de auditoria, matriz de planejamento) para cada ação de auditoria desenvolvida no exercício corrente.	0	0	0	0	100%

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Nota-se que o planejamento estratégico não tem sido observado integralmente pelas auditorias internas das IFEs analisadas. Já o planejamento tático (PAINT) obteve manifestação de que não foi elaborado, enquanto o planejamento operacional (programa de auditoria e matriz de planejamento) tem sido observado pelas auditorias internas.

Na sequência, foi verificado se o PAINT é elaborado a partir dos macroprocessos operacionais das IFEs em análise. Bem como, se foram definidos pela equipe gestora ou pela unidade de auditoria interna. Importante ressaltar que, de acordo com a IN nº 03/2017, a primeira linha de defesa e a segunda linha são responsáveis pelos macroprocessos finalísticos e de apoio das IFEs, garantindo que as atividades realizadas sejam desenvolvidas de forma apropriada.

Observa-se, na Tabela 4, que os macroprocessos foram definidos pela gestão das IFEs para elaboração do PAINT. Entretanto, na análise dos PAINTs das IFEs, foi verificado que uma instituição não demonstra no documento os macroprocessos definidos pela instituição. A outra instituição aponta no

PAINT que os temas e macroprocessos passíveis de serem auditados foram identificados a partir da estrutura organizacional.

Tabela 4 – Definição dos macroprocessos operacionais das IFEs

Assertivas	Frequência				
	1	2	3	4	5
O PAINT é elaborado a partir de macroprocessos operacionais das unidades estratégicas da Instituição.	11,1%	0	11,1%	22,2%	55,6%
Os macroprocessos operacionais foram definidos pela gestão da Instituição.	11,1%	0	11,1%	33,3%	44,4%
Os macroprocessos operacionais foram definidos pela Unidade de Auditoria Interna da Instituição.	22,2%	11,1%	22,2%	44,4%	0

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

De acordo com os dados da Tabela 5, a auditoria interna das instituições pesquisadas tem atuado prioritariamente na área de governança, sendo que as áreas de controle interno e de gerenciamento de risco obtiveram indicativos de neutralidade, quando não há como avaliar se a assertiva é aplicável no contexto da IFE.

Na Tabela 6, foi questionada a execução de ações de avaliação e a elaboração dos papéis de trabalho pela equipe de auditoria.

Tabela 5 – Atuação da AUDIN em Governança, Gerenciamento de Risco e Controles Internos

Assertivas	Frequência				
	1	2	3	4	5
O PAINT contempla ações na área de Governança.	0	0	0	66,7%	33,3%
O PAINT contempla ações na área de Gerenciamento de Risco.	0	0	33,3%	55,6%	11,1%
O PAINT contempla ações na área de Controles Internos.	0	0	22,2%	33,3%	44,4%

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Tabela 6 – Ação de avaliação

Assertivas	Frequência				
	1	2	3	4	5
A Unidade de Auditoria Interna tem executado ações de avaliação (Auditoria).	0	0	11,1%	22,2%	66,7%
Nas ações de avaliação, são elaborados os seguintes papéis de trabalho: Programa de Auditoria, Matriz de Planejamento, Matriz de Achado, Relatório de Auditoria, Nota de Auditoria, Monitoramento.	0	0	0	33,3%	66,7%

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Nota-se que, nas ações de avaliação, são elaborados os principais papéis de trabalho estabelecidos pela IN nº 08/2017 da CGU como (I) plano individual de trabalho, definindo o escopo e a natureza do trabalho; (II) matriz de planejamento, estabelecendo as questões de auditoria, as fontes de informação, as técnicas aplicadas, os procedimentos e os possíveis achados de auditoria; (III) matriz de achado, abordando o critério, a situação encontrada, as evidências, as causas e as recomendações de auditoria; Relatório de auditoria e/ou Nota de Auditoria que será publicada e, posteriormente, monitorada por meio do Plano de Providências Permanente.

Os trabalhos de consultoria por parte das auditorias internas é algo recente, sendo instituída a partir da IN nº 03/2017 da CGU e abordada pela IN nº 08/2017, também, da CGU.

Percebe-se, a partir da Tabela 7, que tais serviços, ainda, não estão consolidados como prática das unidades de auditoria interna, tendo em vista que a maioria dos respondentes apontam que não há como avaliar tais ações no âmbito das IFEs. Do mesmo modo, não possuem uma metodologia estabelecida para execução dos serviços de consultoria.

Tabela 7 – Ação de consultoria

Assertivas	Frequência				
	1	2	3	4	5
A Unidade de Auditoria Interna tem executado ações de Consultoria (facilitação, treinamento e assessoramento).	0	22,2%	33,3%	11,1%	33,3%
Nas ações de consultoria, foi estabelecida metodologia própria para execução (diferente da ação de avaliação).	44,4%	0	22,2%	22,2%	11,1%

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Foi questionada, também, aos auditores internos, a suficiência de recursos humanos, financeiros e físicos. Do total de participantes, nove (9) respondentes, apenas um servidor acredita ter condições suficientes para desempenho das ações. Entretanto, os demais participantes da pesquisa afirmam não ter recursos suficientes para execução das ações, principalmente, para as ações relacionadas à gestão interna da unidade de auditoria interna, como se observa, nas frases abaixo:

“O quadro de pessoal ou a forma de distribuição das tarefas entre o pessoal do setor *são insuficientes para o cumprimento* de todas as atividades previstas no *PAINT*, principalmente aquelas relacionadas à *gestão interna da unidade de auditoria*”. (Participante 4, 2022, grifo nosso).

“No momento, *os recursos são limitados*, no entanto, a unidade vem se desdobrando para atingir o máximo de benefícios esperados, contribuindo para o atingimento dos objetivos institucionais”. (Participante 5, 2022, grifo nosso).

As afirmações, acima, permitem concluir que as unidades de auditoria interna não estão totalmente equipadas para desempenho das diversas ações que precisam desempenhar, sejam de

avaliação, consultoria ou ações estruturantes para gestão da unidade de auditoria interna.

Considerações finais

Este estudo teve como objetivo analisar se as atividades desenvolvidas pela unidade de auditoria interna das IFEs do estado de Mato Grosso estão em consonância com a legislação e doutrina vigente. Rodrigues e Machado (2021) apontam que as unidades de auditoria interna vêm pautando a sua atuação na melhoria da eficiência da gestão e na qualidade dos seus serviços, atendendo aos normativos dos órgãos regulamentadores.

Em que pese o nível de escolaridade da equipe de auditoria ser, em sua maioria, Superior completo, com especialização *lato sensu* e *stricto sensu*, foi identificado que a equipe não é suficiente em quantitativo e que os recursos financeiros, tecnológicos e estruturais, também, são insuficientes para o bom desempenho das ações de auditoria por parte da equipe de auditoria das instituições federais de Ensino Superior. Assim como no estudo realizado por Mota *et al.* (2021), a equipe de auditoria não tem composição adequada para realização dos trabalhos da unidade de auditoria interna. Tal achado soma-se ao evidenciado no estudo de Walraven *et al.* (2020), em que a unidade de auditoria interna tem sido reduzida ano após ano devido à diminuição no quantitativo de pessoal no setor de auditoria da entidade pesquisada.

Verificou-se, entre os planejamentos executados pelas unidades de auditoria interna, apenas o tático e o operacional. O planejamento estratégico, que visa propor ações de longo prazo, normalmente, para mais de um exercício, não vem sendo elaborado pela gestão das unidades de auditoria interna. Tal ausência pode fragilizar o alinhamento das ações da auditoria interna de forma cronológica em relação ao plano estratégico das instituições estudadas.

Quanto às ações de avaliação e consultoria, foi constatado que as unidades de auditoria interna têm desempenhado ação de avaliação, com a metodologia e os papéis de trabalho sendo elaborados e aplicados pela equipe de auditoria, atendendo aos padrões estabelecidos pela IN nº 03/2017 e IN nº 08/2017, ambas da Controladoria Geral da União. Já o serviço de consultoria, a ser ofertado pelas unidades de auditoria, tem sido menos ofertado pelas unidades de auditoria interna pesquisada e não possuem metodologia própria para execução da consultoria.

Pode-se afirmar que, tendo em vista ser um serviço instituído recentemente pela CGU, as unidades de auditoria não desenvolveram metodologia própria para atender as três modalidades de consultoria: assessoria, facilitação e treinamento. Nessa perspectiva, Fonseca, Jorge e Nascimento (2020) observaram, em sua pesquisa, que as auditorias têm-se adaptado aos anseios das novas exigências sociais, econômicas e ao ambiente das organizações.

Por fim, o estudo evidenciou que as atividades desempenhadas no âmbito das IFEs do estado de Mato Grosso estão parcialmente alinhadas com as normas para auditoria interna governamental. Assim, a gestão das IFEs precisa proporcionar os recursos humanos, financeiros, tecnológicos e estruturais adequados para que a gestão das unidades de auditoria interna possa promover soluções para as ações estruturantes da gestão das auditorias internas e possa ofertar os serviços de avaliação e consultoria que impactem na melhoria da gestão dos recursos públicos pelas IFEs.

A presente pesquisa contribuiu para demonstrar a situação atual das unidades de auditoria interna quanto à observância das normas vigentes para a área. Contribuiu, também, para que pesquisas futuras avaliem as lacunas não atendidas por este estudo, que tem como fator limitante o seu desenvolvimento em apenas um estado brasileiro e apenas 2 (duas) instituições federais. Desse modo, as futuras pesquisas poderão ampliar esse espaço amos-

tral. Podem, ainda, verificar os relatórios das ações individuais executadas pelas equipes de auditoria e estender o estudo por um período maior acompanhado de análise comparativa.

Referências

ALMEIDA, J.; PETER, M. G. A.; MACHADO, M. V. V., GOMES, A. O. Utilização da contabilidade no processo de auditoria fiscal do ICMS: estudo sob a ótica dos auditores fiscais da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE*, 19., 2012 Belém. *Anais [...]*. Belém, 2012.

ALMEIDA, L. M. R.; MARINHO, L. L. S.; MACHADO, L. S. A influência da qualidade de auditoria na *tax avoidance* de empresas brasileiras listadas na B3. *In: USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING*, 21., 2021, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo, 2021.

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

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

BEUREN, I. M.; ZONATTO, V. C. S. Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. *Revista da Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1135-1163, set./out. 2014.

BRASIL. *Constituição Federal de 6 de outubro de 1988*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 12 maio 2022.

BRASIL. Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa*

do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 7 set. 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3591.htm. Acesso em: 18 abr. 2022.

BRASIL. Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 fev. 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 18 abr. 2022.

BRASIL. *Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001*. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília, DF, Casa Civil, 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110180.htm. Acesso em: 18 abr. 2022.

BRASIL. *Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005*. Dispõe sobre uma estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF, Casa Civil, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 6 out. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Controladoria Geral da União. *Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016*. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, DF, 2016. Disponível em: https://in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em: 12 maio 2022.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. *Resolução nº 1.203/95*. Aprova a NBC TA 200 R1 – Objetivos gerais do auditor independente e a condução da auditoria em conformidade com normas de auditoria. Brasília, DF, 2009. Disponível em: [https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTA200\(R1\)](https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTA200(R1)). Acesso em: 18 abr. 2022.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO-CGU. *Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017*. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília, DF, 2017a. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33409>. Acesso em: 12 maio 2022.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO-CGU. *Instrução Normativa nº 8, de 6 de dezembro de 2017*. Aprova o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, que estabelece os procedimentos para a prática profissional da atividade. Brasília, DF, 2017b. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33405>. Acesso em: 12 maio 2022.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO-CGU. *Portaria nº 2.737, de 20 de dezembro de 2017*. Disciplina o procedimento de consulta para nomeação, designação, exoneração ou dispensa do titular de unidade de auditoria interna ou auditor interno. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41369>. Acesso em: 6 out. 2022.

DIAS, L. P. P.; GOMES, D. G.; ANGONESE, R.; QUINTANA, A. C. Auditoria interna e gestão: estudo de caso em uma universidade federal à luz da teoria institucional. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, v. 13, n. 2, p. 116-139, 2020.

FIRMINO, J. E.; PAULO, E. Aspectos comportamentais no julgamento profissional dos auditores independentes.

Contabilidade, Gestão e Governança, v. 16 n. 3, p. 17-40, set./dez. 2013.

FONSECA, A. R.; JORGE, S.; NASCIMENTO, C. O papel da auditoria interna na promoção da accountability nas Instituições de Ensino Superior. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 54, n 2, p. 243-265, mar./abr. 2020.

MICHAELSEN, N.; SANTOS, S. R. T. Análise dos pareceres de auditoria governamental nos municípios do Vale do Paranhana/RS. In: INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 20., 2020, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo, 2020.

MOTA, M. M. *et al.* Auditores internos das instituições federais de ensino da Região Centro-Oeste: um panorama com base no ano de 2018. *RIC – Revista de Informação Contábil*, Pernambuco, v. 15, p. 1-15, 2021.

PAIVA, N. C. S. *et al.* Auditoria em épocas de crise: um estudo sobre os efeitos da crise pandêmica SARS-CoV-2 na qualidade da auditoria. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONTABILIDADE E AUDITORIA, 18., 2021, Lisboa. *Anais [...]*. Lisboa: CICA, 2021.

PETER, M. G. A.; MACHADO, M. V. V. *Manual de auditoria governamental*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

RODRIGUES, R. C.; MACHADO, M. V. V. Atuação da auditoria interna nas universidades federais brasileiras. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 13, n. 4, 2021.

RODRIGUES, R. C.; SAMPAIO, T. S. L.; MACHADO, M. V. V. O perfil da auditoria interna nas universidades federais brasileiras. *Revista FSA*, Teresina, v. 17, n. 10, art. 6, p. 97-124, out. 2020.

SILVA, P. B.; SOUZA, P. V. S.; FREIRE, F. S. Observação como técnica de pesquisa qualitativa: panorama em periódicos

contábeis brasileiros. *In*: CONGRESSO UNB DE CONTABILIDADE E GOVERNANÇA, 4., 2018, Brasília. *Anais* [...]. Brasília: CCGUnB, 2018.

WALRAVEN, A. L. *et al.* Uma análise das atividades de auditoria interna desenvolvidas no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará: um olhar sobre os anos de 2015 a 2018. *Revista do Tribunal de Contas de Minas Gerais*, Belo Horizonte, v. 38, n. 1, p. 112-131, jan./jun. 2020.

A democracia nas Instituições de Ensino Superior (IES)

uma análise das Universidades e Institutos Federais⁷

Suelen Pereira da Cunha⁸

Introdução

Os espaços de formação são determinantes para a construção social e individual dos cidadãos, de maneira que, ao mesmo tempo em que refletem uma sociedade, também se fazem refletir. As Instituições de Ensino Superior (IES) são um desses

⁷ Este trabalho foi orientado por Joelma Soares da Silva, doutora em educação pela Universidade Estadual do Ceará, e teve contribuições, mediante banca avaliadora, das profas. dras. Conceição de Maria Pinheiro Barros e Kílvia Souza Ferreira.

⁸ Doutoranda e Mestra em Filosofia pela Universidade Federal do Ceará, graduada em filosofia pela Universidade Estadual do Ceará. Professora de filosofia no Instituto Federal do Ceará – campus Crateús. E-mail: suelen.cunha@ifce.edu.br

espaços de formação de caráter decisivo nas sociedades em que estão inseridas. Tendo em vista que a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 207, afirma que

As universidades gozam, na forma da lei, de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (Brasil, 1988, art. 207),

parte-se do entendimento de que se está a falar de uma autonomia que deve ter como princípio norteador a democracia. A democracia pressupõe o fazer coletivo, um autorrealizar-se que subentende, nos aspectos decisórios, peso igual entre seus membros, fazendo com que elementos como justiça, impessoalidade e transparência sejam inerentes ao seu realizar-se.

Entendendo, junto a Platão, que o sistema democrático é o melhor em um mundo em que os líderes não são detentores de todo o saber e virtude (Platão, *República*, VII), pode-se dizer que o regime político⁹ das IES brasileiras é o mais adequado, se estas adotarem a democracia como forma de organização. É o que parece ocorrer, uma vez que nessas instituições a organização se dá por colegiados, comissões e afins, e mesmo o gestor maior, isto é, o reitor, é escolhido pela comunidade acadêmica. Esses elementos apontam para IES fundamentadas na democracia. Todavia, elementos como a formação de lista tríplice para a escolha de reitores nas universidades e o não respeito à vontade da comunidade acadêmica manifesta em consulta¹⁰ coloca em dú-

⁹ Regime político, aqui, é entendido em seu sentido *lato*, isto é, aquele já evocado por Aristóteles como algo que diz respeito ao ser humano, ao ponderar que “O ser humano é um animal político” (Aristóteles, 1998, I, 1253a10) e, portanto, tudo aquilo que diz respeito ao ser humano diz respeito também à política.

¹⁰ Cf. Salles (2020, p. 3), a existência de lista simples trata-se de uma anomalia que vai de encontro ao caráter autárquico das Universidade.

vida a efetivação da democracia das (e nas) IES. Fica, assim, a questão: em quais aspectos as Instituições de Ensino Superior podem ser ditas democráticas?

Frente à problemática apresentada, objetiva-se analisar em quais aspectos as Instituições de Ensino Superior Federal podem ser ditas democráticas. São consideradas a Constituição Federal (Brasil, 1988), a Lei de criação dos Institutos Federais (Brasil, 2008) e a lei de Diretrizes e Base da Educação (Brasil, 1996). Assim, o presente texto é oriundo de pesquisa qualitativa de caráter exploratório descritivo a fim de compreender a natureza das IES a partir da identificação e diferenciação dos elementos que as constituem. De natureza bibliográfico-documental, os dados foram obtidos por meio da análise dos documentos legais e/ou produzidos pelas instituições, bem como de autores da filosofia como Platão. O trabalho, portanto, apresenta referencial crítico e está dividido em compreensão do significado de democracia; análise dos indícios da natureza das IES, a partir dos documentos e organização das instituições; e, por fim, são comparadas as práticas realizadas nas instituições, os indícios que os documentos fornecem a respeito da natureza delas e se elas podem ser classificadas como instituições democráticas.

O trabalho justifica-se, assim, no fato de que compreender a natureza das IES auxilia na melhor organização destas, na medida em que pode provocar os gestores a buscarem métodos mais afins com os princípios democráticos, possibilitando um *ethos* institucional que tenha como princípio a democracia com seus pilares.

Os institutos federais e as universidades

As IES podem ser pensadas como cidades com objetivos específicos, como contribuir diretamente para o desenvolvimento de regiões ou mesmo do país. A título de comparação,

tem-se que, segundo o IBGE, Guaramiranga seria a menor cidade do Ceará em termo populacionais, de maneira que, em 2010,¹¹ sua população era composta por 4.164 pessoas (IBGE, 2010), já a Universidade Federal do Ceará tinha uma população de 45.775 em 2015,¹² e o IFCE, em 2020, um total de 60.390 estudantes matriculados em seus mais diversos níveis de ensino (IFCE, 2021, p. 56). Mas, por que esta comparação é importante? Está-se a analisar duas instituições de ensino com diferentes características, mas que possuem pontos em comum, como a descentralização no estado do Ceará, o ensino como atividade-fim e a articulação entre ensino, pesquisa e extensão.

Faz-se importante uma compreensão, ainda que geral, sobre a natureza de cada uma dessas instituições, dado que uma é Universidade e a outra, Instituto Federal de Educação e Tecnologia. A esse respeito, é interessante pontuar a falta de definição sobre o que são as instituições nas leis que regem o funcionamento das universidades. O que é possível encontrar nesse sentido é o modo de funcionamento presente na lei nº 5.540/1968 e na 2.373/1954. No parágrafo único do Art. 1º da referida lei, é dito “A Universidade terá personalidade jurídica e gozará de autonomia didática, financeira, administrativa e disciplinar, na forma da lei” (Brasil, 1954, art. 1). Já o Estatuto da Universidade Federal do Ceará, versa:

A Universidade Federal do Ceará, sediada na cidade de Fortaleza, Capital do Estado do Ceará, criada pela Lei nº 2.373, de 16 de dezembro de 1954, é uma instituição federal de ensino superior, constituída como

¹¹ Utilizamos aqui a referência de 2010 em razão de ter sido o ano do último Censo do IBGE.

¹² Composta por 2.152 docentes, 3.416 técnicos administrativos e 26.225 alunos matriculados somados, 7.291 alunos ingressantes nos cursos de graduação e mais 6.691. O ano de 2015 é tomado como referência em razão de ter sido o último anuário da UFC em números disponibilizados no *site* da Universidade, ver: https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/ufc_em_numeros/ufc_em_numeros_2016_2015.pdf.

autarquia educacional de regime especial e vinculada ao Ministério da Educação e do Desporto (UFC, 2020, art. 1^o).

Com base nessas informações, a Universidade: 1. é pessoa jurídica; 2. possui autonomia; 3. é uma instituição de ensino superior; e 4. está vinculada ao Ministério da Educação. Ademais, conforme o art. 207 da Constituição Federal, as universidades são criadas por lei, possuindo personalidade jurídica de direito público. Já os Institutos Federais foram criados em 2008. Diferentemente da lei de criação da UFC, a lei de criação dos Institutos Federais apresenta uma melhor definição sobre o que seriam tais instituições, ao resumir suas principais características. Dois artigos são particularmente importantes:

Art. 1^o Fica instituída, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação e constituída pelas seguintes instituições:

[...]

Parágrafo único. As instituições mencionadas nos incisos I, II, III e V do *caput* possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

Art. 2^o Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei (Brasil, 2008, grifo nosso).

Os Institutos Federais possuem características que podem ser identificadas com as das Universidades, a saber: 1. natureza jurídica; 2. autonomia; 3. Ensino Superior; e 4. são vinculados ao Ministério da Educação. Desse modo, é razoável o entendimento de Universidades e Institutos Federais como semelhantes, todavia

os institutos federais dizem respeito também à educação básica, estando aqui uma diferença importante entre as duas instituições.

Ademais do tamanho de sua comunidade acadêmica, vale pontuar que, em ambos os casos, tratam-se de organizações não centralizadas em uma só localidade. Tanto a Universidade Federal do Ceará quanto o Instituto Federal do Ceará caracterizam-se pela descentralização.¹³ O fator descentralização espacial das IES contribui para a extensão da influência que essas organizações adquirem no estado. As IES não estão isoladas na medida em que acolhem estudantes e servidores das mais diversas regiões dos estados em que estão presentes, elas influenciam e são influenciadas pelas particularidades das regiões das quais seus membros são oriundos. As IES são, portanto, organizações complexas e diversas, ainda que cada uma seja uma unidade que, ao mesmo tempo, é parte e todo social.

Os pilares democráticos

A Constituição Federal estabelece o sistema democrático como referência, como pode ser observado tanto no Preâmbulo do documento, quanto no art. 207. O filósofo Platão (séc. V a. C.) entende a democracia como a melhor forma de governo dentre aquelas que podem se degenerar ou cair em virtudes. Nesse sentido, o Ateniese pondera que o valor soberano de um Estado democrático só pode ser a liberdade:

¹³ Por exemplo, a Universidade Federal do Ceará possui três *campi* em Fortaleza, a saber: Pici, Porangabussu e Benfica, e mais cinco no interior do estado: Sobral, Quixadá, Crateús, Russas e Itapajé. Possui também outras unidades como o Instituto de Ciência do Mar (Labomar), Hospital Universitário, Centro de Estudos em Aquicultura e fazendas experimentais (UFC, 2020, p. 5). Já o Instituto Federal do Ceará conta, além do *campus* e um Polo de Inovação em Fortaleza, com mais 32 *campi* espalhados por todas as regiões do estado (IFCE, 2022).

- E o que pensas que ela define como o bem? - A liberdade. - Por certo ouves dizer-se de um Estado democrático que a liberdade é o que possui de mais excelente, de sorte que é o único Estado digno de viver para um indivíduo naturalmente livre (Platão, *República*, 562b-c).

É com essa reflexão que, ao tratar sobre a democracia em nível de Estado, da *pólis*, Platão aponta para o valor máximo de qualquer sistema democrático, a saber, a liberdade.

A liberdade é estabelecida como bem democrático, mas não o único, em razão de ela pressupor a igualdade entre os indivíduos, ganhando caráter de diversidade. Nesse sentido, o Filósofo afirma: “eu suponho que a democracia surge quando os pobres se sagram vitoriosos [...], dando aos cidadãos restantes uma igual participação no governo e nos cargos públicos” (Platão, *República*, 557a) e “Suponho que é principalmente num Estado sob essa forma de governo que se encontra indivíduos de todos os tipos” (Platão, *República*, 557e). Liberdade, igualdade e diversidade são, portanto, elementos fundamentais na sociedade democrática.

Liberdade¹⁴

Iniciemos pela liberdade a partir da análise da Lei de Diretrizes e Base da Educação (LDB), que é categórica ao estabelecer a liberdade como um dos princípios inspiradores da educação (Brasil, 1996, art. 2). O princípio de liberdade, sob a forma de autonomia, estabelecendo que as universidades devem gozar de autonomia em quatro aspectos: didático-científico; disciplinar; administrativo e financeiro (Brasil, 1968, art. 3). A lei de

¹⁴ A liberdade aqui trabalhada diz respeito à liberdade democrática, possuindo estreita ligação com o sentido de autonomia presente nas IES.

criação dos institutos federais segue a mesma linha, estabelecendo a autonomia nos âmbitos da administração, patrimônio, aspectos financeiros, didático-pedagógicos e disciplinar (Brasil, 2008, art. 1).

Ao determinar que as IES possuem autonomia, as legislações dotam essas instituições de liberdade para se desenvolver. Contudo, ter autonomia em relação ao Estado não significa que essas instituições sejam democráticas, dado que a democracia pretendida deve estar presente também na sua organização interna, sob pena de tornar-se seu oposto. É sobre este aspecto que Salles chama atenção para dois modos em que o termo autonomia deve ser usado:

Só tem sentido usar o termo “autonomia” se o expediente a ele associado contribui para garantir o respeito a decisões tomadas segundo a vontade da própria instituição e em conformidade com seus modos de organização e seus critérios, não devendo tais decisões, por conseguinte, serem impostas por vontade externa à instituição nem construídas segundo uma compreensão a ela heterônoma. Tampouco se deve usar “autonomia” caso não seja para garantir a vontade da maioria da comunidade, caso apenas sirva a palavra (então desprovida de sentido e por mero artifício retórico) para avalizar posições ou candidaturas que a maioria da comunidade claramente rejeita (Salles, 2020, p. 23).

A LDB estabelece que cabe às instituições a criação, organização e extinção de cursos e programas; a fixação de currículos, número de vagas; a elaboração e reformulação de seus regimentos; segue na mesma linha de entendimento a lei nº 11.892/2008, em seu art. 2 §3. O que significa que as legislações parecem estar de acordo com o aspecto autônomo da IES, no entanto, a escolha dos reitores e a formação dos conselhos se mostram como um contrário a essa autonomia. Ocorre que, nas Universidades, o reitor e vice-

-reitor são nomeados pelo representante do Governo com base na lista de nomes indicado pelo Colegiado Máximo (Brasil, 1995, art. 16) e esse colegiado deve ser constituído, em um percentual mínimo de 70%, por docentes. Ou seja, ainda que haja consulta à comunidade acadêmica, não há garantia de que a vontade da maioria seja respeitada (Brasil, 2018, 2.2).

Com a autonomia administrativa comprometida desde o ponto de vista da escolha de seu dirigente maior, é preciso ainda observar os outros três pontos indicados pela lei nº 5.540 em seu artigo 3º, a saber, a autonomia didático-pedagógica, a financeira e a disciplinar. A autonomia disciplinar está relacionada à administrativa e é orientada, no que diz respeito aos servidores, pelo *Título V* da Lei nº 8.112.¹⁵ Já no que diz respeito à disciplina do corpo discente, ela ocorre internamente, sendo de competência originária do reitor (UFC, 2020, art. 197), mediante inquérito de comissão composta por dois docentes e um representante estudantil, que deve ser designada pelo diretor ou reitor (UFC, 2020, art. 199). Já no âmbito dos institutos, o regime disciplinar discente tem redação e legislação própria, que pode ser observada, no IFCE, em seu Regime de Organização Didática. Assim, é o diretor geral do *campus* o responsável por designar comissão responsável pelo processo disciplinar discente. Ademais, a comissão dos membros parece mais balanceada, devendo ter um representante estudantil, um docente e um técnico-administrativo (IFCE, 2015, art. 209-210).

A autonomia financeira também é frágil, em razão dos constantes cortes orçamentários, como foi o caso de 2014 a 2021, quando chegaram a aproximadamente 3,5 bilhões, isto é, quase 40% do recurso disponível no início de 2014, que era de mais de 9 bilhões nas Universidades Federais (Filho, 2021, p. 29). No que diz respeito aos Institutos Federais, Nilton Brandão, presidente

¹⁵ A referida lei normatiza e padroniza os processos administrativos, bem como penalidades, a todos os servidores públicos federais.

da Federação de Sindicatos de Professores de Professoras de Instituições Federais de Ensino Superior e de Ensino Básico Técnico e Tecnológico, afirma que:

Os gastos discricionários da educação superior no Brasil eram de R\$ 14,9 bilhões em 2014, atingiu R\$ 15,67 bilhões em 2015 [...]. Em 2021, foi R\$ 5,5 bilhões. Veja, eu estou falando de R\$ 15 bi para R\$ 5,5 bi (Brandão, 2022).

Eis o problema que leva Goldemberg a afirmar que a autonomia financeira presente na Constituição, por si mesma, não passa de retórica (Goldemberg, 2020, p. 24), pois há insuficiência de recursos advindos da União para o pleno funcionamento das IES. A falta de compromisso com a educação fica manifesta na combinação da PEC 95/2016 e da proposta do programa Future-se, este último, expressão da política neoliberal no âmbito da Educação Superior pública. Tal política termina por neutralizar qualquer possibilidade de autonomia das universidades e institutos federais, na medida em que as IES dependeriam do capital financeiro privado.

Quanto à autonomia didático-pedagógica, ela deve ser analisada pelo viés de suas possibilidades, que envolve tanto a autonomia financeira quanto a administrativa; uma vez que estamos entendendo aqui a autonomia didático-pedagógica relativa ao tripé: ensino, pesquisa e extensão. Ainda que a Constituição Federal estabeleça que o ensino seja ministrado com base na liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento e o saber (Brasil, 1988, art. 206) e que este princípio seja respeitado no âmbito do ensino; no que concerne à pesquisa e extensão, ele pode não ser respeitado. Isto porque, para executar pesquisa e extensão, é necessário financiamento quando e se as IES não possuírem recursos suficientes para atenderem suas necessidades.

Se as IES não possuírem recursos suficientes para atender suas demandas, projetos de pesquisa e extensão podem não ser desenvolvidos, dado que o financiamento oriundo de capital privado tende a ser direcionado para aquelas pesquisas com potencial de geração de lucro imediato. Sob este aspecto, não se pode falar de autonomia didático-científica, pois há um condicionamento aos interesses do capital, ainda que, sob a forma da lei, tal autonomia seja assegurada.

Igualdade

Igualdade é aqui pensada a partir de duas perspectivas: 1. da questão paritária entre os membros da comunidade acadêmica, a saber: docentes, discentes e técnicos administrativos; e 2. da igualdade de condições de ingresso e permanência. No que diz respeito ao primeiro ponto, vale observar o disposto no art. 56 da LDB.

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes (Brasil, 1996).

No que diz respeito à gestão das IES, pelo menos no que foi posto no texto anteriormente,¹⁶ há uma relação desproporcional no peso decisório dos membros da comunidade acadêmica, fazendo com que as perspectivas de técnicos administra-

¹⁶ Quando tratamos a respeito da autonomia das IES concernente à administração.

tivos e discentes sejam preteridas, como observado também no Regulamento Geral da UFC (UFC, 2020). De maneira mais profunda, e grave, tem-se a desconsideração, no caso das Universidades, da consulta para nomeação dos reitores (Brasil, 2018, 2.2). Ora, se a composição da lista tríplice se dá mediante consulta prévia à comunidade acadêmica a fim de que se aprofundem as relações democráticas, a não obrigatoriedade da escolha do primeiro colocado da lista termina por dificultar qualquer tentativa de igualdade entre os membros da comunidade e, com isso, de democracia.

Outro aspecto ainda deve ser pensado: a igualdade de acesso e permanência dos discentes nas IES. É importante perceber que os pilares de igualdade e diversidade estão estreitamente relacionados, de modo que, ao falar de igualdade de acesso e permanência, está-se a falar também da efetivação de uma política de diversidade no acesso e permanência nas IES públicas. Na tentativa de dirimir a disparidade e possibilitar igualdade de condições de acesso, a lei nº 12.711/2012 foi promulgada, estabelecendo um mínimo de 50% das vagas nas instituições de ensino federais para estudantes oriundos de escolas públicas, sendo que 50% dessas vagas deveriam ser destinadas a estudantes com renda familiar igual ou inferior a 1,5 salários mínimo *per capita* (Brasil, 2012, art.1; 4). Todavia, ela se limitou aos discentes, sendo necessária uma lei que dirimisse a disparidade no âmbito dos servidores. Tal lei só foi promulgada dois anos mais tarde, determinando reserva de vagas de 20% em concursos públicos federais (Brasil, 2014).

Ao que tudo indica, a política de cotas teria surtido resultados, uma vez que

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), a presença de negros nas universidades dobrou entre 2011 e 2019, passando de 9% para 18%. Os números são referentes a estudantes que

frequentam o ensino superior, entre 18 e 24 anos (Sales, 2021).

Todavia, ainda que tenha havido um esforço para o ingresso de pessoas negras e indígenas nas IES, fazia-se necessária, ainda, uma política que garantisse a permanência na universidade, sob pena de os estudantes mais marginalizados evadirem em decorrência de atividades laborais.¹⁷ Tais políticas de democratização do acesso e permanência nas IES foram um importante passo para a efetivação da diversidade. Contudo, só com a garantia da possibilidade de vivenciar as IES é possível a efetivação tanto da igualdade quanto da diversidade. Essa vivência, por sua vez, passa pela paridade de voz e voto nas decisões que dizem respeito às IES.

Diversidade

A diversidade é imprescindível para alcançar a finalidade da educação posta pela LDB como a formação para o pleno exercício da cidadania (Brasil, 1996, art. 2). Essa perspectiva está de acordo com a indicada por Saramago, para quem o papel das Universidades está além da formação profissional, visto que ela se coloca como o último nível formativo para a formação de cidadãos conscientes, para a formação de bons cidadãos (Saramago, 2013, p. 26). Mas, o que seria um bom cidadão? Duas perspectivas se apresentam, a de Pádua, que defende que o cidadão é aquele que, na comunidade civil, participa do governo ou da função deliberativa ou judiciária (Pádua, 1995, p. 131) e a de Saramago, que entende que o bom cidadão

¹⁷ Essa política se faz presente no Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES, que tem como objetivo agir preventivamente nas situações de repetência e evasão oriundas de vulnerabilidade socioeconômica, promovendo a igualdade de acesso, permanência e conclusão dos cursos (Brasil, [20--], p. 7).

é aquele que tem espírito crítico e que não se resigna e não aceita que as coisas sejam como são só porque alguém decidiu (Saramago, 2013, p. 43).

As duas se complementam na medida em que exigem não apenas o saber, mas também o atuar. É de acordo com essas exigências que a concretização da democracia, mediante a diversidade de falas, acontece. Para isso, é necessário que as IES sejam lugar de confronto de ideias, de liberdade de pensamento, o que só acontece se a própria IES for composta por pessoas diversas que tenham a possibilidade de se expressarem, organizarem e atuarem na construção de suas instituições. As IES, assim, funcionariam como laboratórios sociais, nos quais os indivíduos seriam educados, não por outros, mas pela própria prática, para o exercício da cidadania. Aqui, a pergunta a ser feita é: como as IES possibilitam esse educar para a cidadania, fazendo de si mesmas instituições democráticas?

A efetivação da diversidade de falas e projetos, além de figuras, liga-se aos pilares anteriores da autonomia e da igualdade nas IES, porque se fazem necessários espaços de discussão. É aqui que o fator igualdade de acesso e permanência se mostra imprescindível, dado que, só diante de diferentes visões de mundo, oriundas também dos estudantes, a pluralidade de voz e votos pode ser efetivada. Ademais, essa expressão e consideração perpassa o elemento da liberdade de gestão para implantar políticas sem um elemento exterior de coação.

Para a promoção da diversidade de pensamento, a autonomia financeira é primordial. Sem ela, as IES podem estar sempre sob ameaça. Um exemplo explícito desse fato foi a ameaça do então ministro da educação Weintraub, em 2019, de cortar verbas das instituições que, segundo ele, promoviam balbúrdia (Pereira, 2022, p. 8). Porém, houve reação à tentativa de descrédito das IES e das ameaças explícitas de cortes por questões ideológicas. Nesse sentido, o termo foi ressignificado, passando a

ser nome de revista científica e ganhando significado associado à pesquisa científica.¹⁸

O que se verifica é um jogo de forças na tentativa de salvar a pluralidade de ideias. Assim, no que diz respeito à diversidade, observam-se dois pontos: 1. a política de cotas e a participação de movimentos sociais são elementos importantes na efetivação de uma IES diversa que contribua para os debates sociais e a formação de cidadãos plenos; e 2. em contrapartida, a dependência financeira se coloca como obstáculo a qualquer diversidade de pensamento, na medida em que se torna um elemento de coação e alinhamento das IES com os governos vigentes (Pereira, 2022, p. 15, 21 e 23). Desse modo, a existência de uma diversidade real e manifesta é resultado de lutas e disputas que existem para além das IES.

São as IES democráticas?

Determinadas por suas causas, as IES apresentam aquilo que, de fato, são, aquilo que as legislações maiores lhes permitem ser. O poder deliberativo das IES é assegurado, mas só até o ponto em que as legislações maiores permitem, uma vez que esbarraram na autonomia financeira, que contribui para os entraves na autonomia didático-científica e administrativa. Esses fatos podem ser verificados nas relações internas, a imagem de tudo aquilo que as IES são. Ora, é na cultura organizacional das instituições, nas relações entre os membros da comunidade acadêmica, no modo como elas atuam com elementos como assédio ou na própria existência desse fator nas instituições que a democracia nas IES pode ser avaliada. Isto porque é na relação entre os membros da comunidade acadêmica que se verifica se há, de

¹⁸ Mais sobre a revista, ver: <https://sites.usp.br/revistabalburdia/>.

fato, uma hierarquia, uma concentração de poder ou se, de fato, os princípios de liberdade, igualdade e diversidade são respeitados. No que tange à análise aqui proposta, o que se observou é que, diante das relações causais e dos pilares democráticos, o que se tem é um potencial de democracia nas IES, mas que se faz necessário levar a ato, isto é, efetivá-lo.

Enquanto participante da Constituição Federal, ainda que não apenas dela, as IES são potencialmente democráticas. Diz-se potencialmente porque, neste documento, é assegurada sua autonomia em múltiplos aspectos, ademais, essa autonomia possibilitou a implantação de políticas que garantem a diversidade tanto de acesso quanto de permanência nas instituições. Contudo, para que as IES sejam verdadeiramente democráticas, é preciso que sua autonomia financeira seja adquirida, bem como a administrativa, que vai desde a nomeação de reitores até a formação do conselho superior, passando pela paridade no peso de voz e voto da comunidade acadêmica. É preciso, portanto, que a autonomia, igualdade e diversidade sejam plenamente realizadas, para que se possa dizer que as IES são democráticas não só em potência, mas também em ato.

Considerações finais

Este artigo, na medida que aponta as IES como potencialmente democráticas, revela que, a fim de aprofundar os saberes sobre os aspectos que travam sua plena democracia, outros estudos podem ser realizados. Assim, indica-se, de maneira mais categórica, o desenvolvimento de um estudo voltado para a relação entre democracia e a autonomia financeira das IES, de maneira que sejam observados fatores como a falta de recursos, bem como a introdução de capital privado, que impactam nas políticas de gestão das instituições. Ademais do aspecto financeiro, outro ponto merecedor de destaque para futuros estudos diz res-

peito à relação igualdade e diversidade nas IES, mas sob a perspectiva dessas instituições como laboratórios sociais, onde seus membros exerçam as disputas de ideias, averiguando-se um possível retorno nos aspectos decisórios a partir desse exercício democrático. Assim, somados ao que apresentamos aqui, futuros estudos podem vir a contribuir para uma visão mais completa e geral da democracia nas IES e, assim, indicar caminhos para a efetivação da plena democracia.

Referências

ARISTÓTELES. *Metafísica*. Tradução Marcelo Perine. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2013. (Volume II. Ensaio introdutório, texto grego com tradução e comentário de Giovanni Reale).

ARISTÓTELES. *Política*. Tradução e notas de António Campelo Amaral e Carlos de Carvalho Gomes. Lisboa: Vega, 1998. (Edição bilíngue).

BRANDÃO, N. Professores e dirigentes de universidades criticam cortes no orçamento da educação. *Câmara dos Deputados, Agência de notícias*. Brasília, DF. 2022. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/887257-professores-e-dirigentes-de-universidades-criticam-cortes-no-orcamento-da-educacao/>. Acesso em: 13 ago. 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF, Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 2 set. 2022.

BRASIL. *Lei nº 2.373, de 16 de dezembro de 1954*. Cria a Universidade do Ceará, com sede em Fortaleza, e dá outras providências. Brasília, DF, Casa Civil, 1954. Disponível em: <http://www>.

planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L2373.htm. Acesso em: 28 jul. 2022.

BRASIL. *Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968*. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Brasília, DF, Casa Civil, 1968. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5540.htm. Acesso em: 28 jul. 2022.

BRASIL. *Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995*. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. Brasília, DF, Casa Civil, 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9192.htm#:~:text=L9192&text=LEI%20N%C2%BA%209.192%2C%20DE%2021%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201995.&text=Altera%20dispositivos%20da%20Lei%20n%C2%BA,de%20escolha%20dos%20dirigentes%20universit%C3%A1rios. Acesso em: 13 jul. 2022.

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, Casa Civil, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 19 ago. 2022.

BRASIL. *Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008*. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF, Casa Civil, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 28 jul. 2022. BRASIL. *Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012*. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Brasília, DF, Casa Civil, 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm. Acesso em: 15 ago. 2022.

BRASIL. *Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014*. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das funções públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Brasília, DF, Casa Civil, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm. Acesso em: 15 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. *Manual de gestão do Programa de Bolsa Permanência*. Brasília: Mec, [20--]. Disponível em: <https://ifce.edu.br/espaco-estudante/assistencia-estudantil/arquivos/manual-do-programa-bolsa-permanencia.pdf/view>. Acesso em: 22 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. *Nota técnica nº 400/2018/CGLNES/GAB/SESU/SESU*. 2018. Disponível em: <http://www2.unirio.br/conselhossuperiores/resolucoes/organizacao-de-lista-triplice-para-nomeacao-de-reitor-de-instituicao-federal-de-ensino-superior-pelo-presidente-da-republica/view>. Acesso em: 13 ago. 2022.

FILHO, H. N. H. A universidade pública brasileira e o processo de desconstrução em curso. In: ROSSI, R. A.; TUBE, J. M. (org.). *Cortes no orçamento das universidades federais: significados e efeitos*. Salvador: Universidade da Bahia, 2021. Disponível em: <https://ea.ufba.br/wp-content/uploads/2021/08/v3-Cortes-no-Orcamento-das-Universidades-Federais-1.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2022.

FREIRE, P. *Pedagogia do oprimido*. 67. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019.

GOLDEMBERG, J. A autonomia financeira das universidades. *Revista Angelus Novus*, v. 16, n. 16, p. 23-26, 2020. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/ran/article/view/169064>. Acesso em: 13 ago. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Censo Brasileiro de 2010*. Guaramiranga. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/guaramiranga/panorama>. Acesso em: 28 jul. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ – IFCE. *Anuário estatístico 2021 – ano base 2020*. Pró-Reitoria de administração e planejamento. Fortaleza: IFCE, 2021. Disponível em: https://ifce.edu.br/instituto/anuario-estatistico/ANUARIO_ESTATSTICO_20212020.pdf. Acesso em: 28 jul. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ – IFCE. *A presença do IFCE no Ceará*. Fortaleza, 2022. Disponível em: <https://ifce.edu.br/aceso-rapido/campi/campi>. Acesso em: 28 jul. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ – IFCE. *Regulamento de organização didática*. Fortaleza, 2015. Disponível em: https://ifce.edu.br/espaco-estudante/regulamento-de-ordem-didatica/arquivos/Rod_atualizado1.pdf. Acesso em: 13 ago. 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA – IPEA. *Retrato das desigualdades de gênero e raça*. 4. ed. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/revista.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2022.

PÁDUA, M. de. *O defensor da paz*. Tradução de José Antônio Camargo de Souza. Petrópolis: Vozes, 1995.

PLATÃO. *República*. Tradução Carlos Alberto Nunes. Texto grego John Burnet. Belém: EDUFPA, 2016.

PROCLO. Elementos de Teología. In: *Elementos de Teología: sobre la providencia, el destino y e mal*. Edición y traducción de José Manuel Garcia Valverde. Madrid: Trotta, 2017.

REVISTA BALBÚRDIA. São Paulo. 1973. ISSN 2763-8499.
Disponível em: <https://sites.usp.br/revistabalburdia/>. Acesso em: 4 ago. 2022.

SALDAÑA, P. Bolsonaro desconsiderou 1º da lista em 40% de nomeações para reitores de universidades federais. *Folha de São Paulo*. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2021/07/bolsonaro-desconsiderou-1o-da-lista-em-40-de-nomeacoes-para-reitor-de-universidades-federais.shtml?fbclid=IwAR3sgf83bn5JqjiBHUC5k9asXJIJTPfy3cJHPb5giOe7U5Bjb5jXM3EuOzo>. Acesso em: 13 ago. 2022.

SALES, M. I. Cotas raciais até durarem as desigualdades. *Portal Galedes*, 2021. Disponível em: https://www.geledes.org.br/cotas-raciais-ate-durarem-as-desigualdades/?gclid=Cj0KCQjw3eeXBhD7ARIsAHjssr9xt3_Mk00HPqsOqaLKwyFUEKQLb48wVGejlDdV71NbjYY4BOLO8aAmJDEALw_wcB. Acesso em: 15 ago. 2022.

SALLES, J. C. *Universidade pública e democracia*. São Paulo: Boitempo, 2020.

SARAMAGO, J. *Democracia e universidade*. Belém: UFPA; Lisboa: Fundação Saramago, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC. *Regimento Geral*. Regimento Geral da Universidade Federal do Ceará. 2020. Disponível em: https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/estatuto_ufc/estatuto_ufc.pdf. Acesso em: 13 ago. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC. *UFC em números base 2015*. Fortaleza, Coordenadoria de Avaliação Institucional da UFC, 2016. Disponível em: https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/ufc_em_numeros/ufc_em_numeros_2016_2015.pdf. Acesso em: 28 jul. 2022.

Diálogo competitivo

vantagens da nova modalidade de licitação para uma IFES

*João Portácio Filho¹⁹
Adriana Castro Araújo²⁰*

Introdução

A Administração Pública tem por missão prover as necessidades de ordem coletiva. Em razão de um dos princípios basilares do direito administrativo, a supremacia do interesse público, é imprescindível que o interesse coletivo se sobreponha ao interesse do particular. A coletividade, por sua vez, necessita diretamente dos serviços prestados pelo Estado. Todavia, nem

¹⁹ Tecnólogo em Gestão da Qualidade (UFC). Aluno do curso de especialização em Gestão Universitária (GUNI), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará. E-mail: joaoportacio@ufc.br.

²⁰ Doutora em Educação (UFC). Professora do curso de especialização em Gestão Universitária (GUNI), da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará. E-mail: adrianacastro@ufc.br.

sempre a Administração dispõe de meios próprios para satisfazer o interesse público primário e, por essa razão, estará obrigada a recorrer aos serviços prestados por particulares.

A licitação corresponde ao procedimento administrativo destinado a selecionar a proposta mais vantajosa possível aos cofres públicos, possibilitando aos interessados, mediante competição, a igualdade de oportunidades para contratar com o poder público. Com efeito, a aprovação da nova lei de licitação nº 14.133, em 1º de abril de 2021 (Brasil, 2021), tem como propósito a eliminação da morosidade, da falta de transparência e dos riscos à segurança jurídica atinentes aos processos licitatórios regidos pelas leis revogadas nº 8.666/93, nº 10.520/2002 e nº 12.462/2011.

É significativo evidenciar que a licitação se subordina aos princípios constitucionais, bem como àqueles previstos na Lei nº 8.666/93, dada a importância individualizada de cada um deles para atingir o objetivo norteador: satisfação do interesse público. Meirelles (2013, p. 45) afirma que “se trata de modalidade que visa proporcionar igualdade de oportunidades aos que desejam prestar serviços ou oferecer produtos ao ente público, ou seja, a administração estabelece seus padrões”, tais padrões se pautam e atuam como instrumento ou, dizendo em melhores palavras, é a personificação do princípio da eficiência.

A relevância desta pesquisa decorre da percepção da importância das atividades fins das universidades para a sociedade e, ainda, em decorrência de as IFES serem dotadas de ambientes com atividades multidisciplinares de ensino, pesquisa e extensão, além de possuírem estruturas dinâmicas, mutáveis e criativas; toda essa estrutura requer um modelo próprio de gerenciar, denominado gestão universitária (Martens, 2015).

Considerando que as instituições de ensino necessitam constantemente de bens e serviços técnicos especializados para atender às demandas internas e externas atinentes à formação dos discentes; à capacitação de servidores técnicos e docentes; à

prestação de serviços de qualidade à sociedade, por meio de atividades extensionistas; é válido investigar de que forma a nova modalidade de licitação pode corresponder à especificidade das demandas dessas instituições tão importantes para a sociedade.

A Lei nº 8.666, desde o início de sua vigência, ocorrida em 21 de junho de 1993, vem sendo alvo das mais diversas críticas, seja pela sua excessiva rigidez, influenciada pela busca de padrões éticos na atuação dos gestores públicos, seja por sua burocracia, marcada pelo detalhamento minucioso de procedimentos nela consignados.

No plano legislativo, várias foram às propostas de alteração e de substituição das três principais leis que norteiam as contratações públicas brasileiras, até que, por meio do Projeto de Lei nº 4.253, sancionado em 1º de abril de 2021, nasceu a Lei nº 14.133, denominada “Lei de Licitações e Contratos Administrativos”, a qual, após dois anos contados do início de sua vigência, revogará as Leis nºs 8.666/1993, 10.520/2002 e 12.462/2011.

As modalidades de licitação guiam o processo de aquisição de produtos e serviços pelo poder público. Com particularidades distintas e únicas, as modalidades de licitação são classificadas em cinco tipos: concorrência, concurso, diálogo competitivo, leilão e pregão, conforme a Lei de Licitações nº 14.133/2021. Sendo assim, um aspecto muito importante relacionado ao tema licitações públicas são as modalidades de licitação. Para a administração pública, o diálogo competitivo promete agilidade, economia, transparência e objetividade para contratações complexas, por meio do debate e da troca de conhecimentos com a iniciativa privada. Por outro lado, para os participantes, a oportunidade de aperfeiçoar ou criar soluções estratégicas para necessidades específicas que não são facilmente atendidas pelos padrões do mercado soma-se à oportunidade de vender para o governo.

Na prática, é permitido à Administração permanecer com o regime antigo de licitações e contratos por até dois anos, tempo

bem alargado. Supõe-se que, nesse intervalo, a Administração faça os estudos necessários sobre a Lei nº 14.133/2021, adapte os seus processos internos, qualifique os seus servidores e passe a aplicar o novo regime. No entanto, a referida lei, sancionada em 1º de abril de 2021, já entrou em vigência com a sua publicação, o que significa que, desde então, é permitido à Administração Pública adotá-la.

No contexto da Universidade Federal do Ceará (UFC), foi instituído um grupo de trabalho com o objetivo de analisar e implementar a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, conforme a Portaria do Reitor nº 40, de 14 de fevereiro de 2022. O Grupo é multidisciplinar, com representantes da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, da Superintendência de Infraestrutura e Gestão Ambiental e da Superintendência de Tecnologia da Informação, sendo presidido por membro representante da Assessoria Geral da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração.

Na UFC, o trabalho do Grupo multidisciplinar estudou a Lei nº 14.133/2021, bem como os normativos que a regulamentam. Trabalhou na atualização dos fluxos de contratação e também atualizou os modelos de termo de referência e demais documentos relacionados à fase preparatória das contratações; e, por fim, definiu um prazo de implantação da Lei nº 14.133/2021 até 31/12/2022.

É importante ressaltar que o Ensino Superior público vem sofrendo cortes orçamentários que impactam diretamente na realização de suas atividades, meios e fins, conseqüentemente faz-se necessário pensar em novas formas de gerenciar o orçamento previsto. Segundo dados da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), o orçamento discricionário das universidades federais proposto na PLOA 2022 é de R\$ 5.134, bilhões. Esse valor é 15,3% menor do que os R\$ 6, 061 bilhões de 2019. De lá para cá, só houve redu-

ções: em 2020, o recurso disponível foi de R\$ 5.537, bilhões e, este ano, ficou em R\$ 4,512 bilhões, um dos menores patamares da última década.

O orçamento para a UFC atingiu uma diminuição de 12% do recurso disponível. Isso impacta a Universidade no sentido de pagar suas despesas e realizar seus projetos. Instituições dessa natureza ficam cada vez mais vulneráveis a contingenciamentos e limitações no processo orçamentário, que certamente afetam a sua capacidade de funcionamento e exercem pressões sobre a sua estrutura de custos.

Diante da atual conjuntura econômica, a UFC poderá ter dificuldades estruturais com os contratos de manutenção relativos à infraestrutura. Portanto, a nova modalidade de licitação implementada por meio da Lei n. 14.133/2021 pode beneficiar não só essa autarquia, como a sociedade que usufrui de seus serviços direta ou indiretamente. Conforme Lopes (2021), a nova legislação de licitações (Lei nº 14.133/2021) vem a fim de tornar atualizada a direção administrativa pública e oferecer resposta às carências de entes públicos e privados. Os referenciais dessa lei trazem ao mercado um momento de mudanças e inovações.

Nesse sentido, frente à relevância da garantia do direito à competitividade licitatória e da atualização do diálogo competitivo na nova lei de licitação, este trabalho apresenta a seguinte problemática. De que forma o diálogo competitivo pode contribuir como instrumento de melhoria e inovação no âmbito da UFC?

O objetivo aqui é, pois, analisar as potencialidades do diálogo competitivo como instrumento de melhoria e inovação no âmbito da Universidade Federal do Ceará (UFC). Para tanto, analisou-se o contexto da UFC, mapeando suas demandas internas atinentes aos serviços e produtos de que necessita e que poderiam fazer uso da modalidade do diálogo competitivo, mas que atualmente são atendidas por meio de outras modalidades licitatórias. Verificaram-se as atuais dificuldades atinentes aos

encaminhamentos de processos licitatórios da UFC que poderiam fazer uso da modalidade do diálogo competitivo. Foram identificadas as vantagens que poderiam ser implementadas a partir do uso da modalidade do diálogo competitivo.

Antes, porém, serão apresentadas as principais mudanças oriundas da nova lei de licitação, de modo a tornar conspícuas suas peculiaridades, facilitando o alcance do objetivo deste estudo. Ademais, a seguir, aparecerão informações acerca da UFC, lócus do referido estudo, de modo a contextualizar as especificidades dessa IFES.

Licitação pública: breve histórico

O primeiro texto que tratou sobre licitações no Brasil foi o Decreto nº 2.296/1862. Era um regulamento para as arrematações dos serviços a cargo do então Ministério da Agricultura, Comércio e Obras públicas. O Artigo Primeiro dispunha que deveriam ser publicados anúncios convidando concorrentes, fixando prazo de quinze dias a seis meses para apresentação das propostas, segundo a importância e valor do objeto. No decreto, já se falava em amostras de objetos a serem fornecidos, porém quem deveria disponibilizar as amostras era o próprio órgão licitante, o qual deveria disponibilizar também plantas e demais detalhes técnicos aos interessados pelas obras.

Os interessados deveriam se apresentar na data estipulada nos anúncios para serem inscritos em um livro destinado para tal fim. Em seguida, eram sorteadas as posições em que cada concorrente apresentaria de viva voz a sua proposta. Percebe-se muita semelhança com o pregão presencial, modalidade muito utilizada atualmente. A diferença é que não havia uma segunda oportunidade para oferecimento de uma nova proposta ou a conhecida rodada de lances. No caso, a sorte era determinante, haja vista que quem por último apresentasse a proposta levava van-

tagem sobre os demais concorrentes. Havia previsão de modificações e aditivos nos serviços, desde que não ultrapassassem um quinto do valor do contrato, caso em que o contratante poderia requerer a rescisão do contrato.

Após algumas modificações no Decreto nº 2.926/1862, foi promulgado o Decreto Lei nº 4.536/1922, que organizava o Código de Contabilidade da União. Praticamente apenas vinte artigos dessa lei diziam respeito a licitações. O artigo 49 obrigava concorrência pública para fornecimentos acima de determinado valor e para obras quando ultrapassasse o dobro do valor estipulado para fornecimento.

Havia uma fase preliminar em que era julgada a idoneidade do proponente no prazo de dez dias, findo o qual o candidato seria inscrito no certame. Era obrigatória a publicação em diário oficial com todas as informações necessárias aos interessados. Percebe-se, nesse caso, o que hoje é o princípio da vinculação ao instrumento convocatório (Casagrande, 2023).

O Decreto Lei nº 200/1967 estabeleceu a reforma administrativa federal e tratou sobre licitações no Título XII, que continha em torno de vinte artigos. Pela primeira vez, faz-se referência a “Princípios da Licitação”. Os ordenamentos jurídicos anteriores mencionavam os casos em que era necessária a realização de licitações, já no Decreto Lei nº 200/67, há a previsão dos casos em que é dispensável a licitação. Não há ainda diferenciação entre dispensa e inexigibilidade. Há a previsão, pela primeira vez, de manutenção de um registro cadastral.

A Lei nº 5.456/1968 previa apenas que o Decreto Lei nº 200/67 deveria ser aplicado aos estados e municípios, sendo que os prazos de publicação poderiam ser reduzidos à metade e que leis estaduais fixariam os valores que deveriam ser aplicados em cada modalidade de licitação. De certa forma, essa obrigação trouxe maior segurança às contratações, haja vista que ao menos o esqueleto básico de uma licitação seria padronizado para todos os entes federativos.

O Decreto Lei nº 2300/86 foi o grande marco da licitação no Brasil até aquele momento. Denominado no primeiro artigo de Estatuto Jurídico das Licitações e Contratos Administrativos, o Decreto Lei nº 2300/86 trouxe noventa artigos divididos em seis capítulos, os quais eram pertinentes ao âmbito da Administração Federal.

A Constituição Federal (Brasil, 1988) dispõe sobre licitações o que se segue em seu artigo 22:

Compete privativamente à União legislar sobre:

XVII - normas gerais de licitação e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, obedecido o disposto no art. 37, XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista, nos termos do art. 173, § 1º, III.

Art. 37 - A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômicas indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

Pela primeira vez uma Constituição Federal Brasileira abordava sobre licitações e contratações administrativas e, ao fazê-lo, já definiu a competência da União para legislar sobre normas Gerais de Licitação para todos os entes da federação.

O artigo 22 da Constituição Federal estabelece como competência privativa da União legislar sobre normas gerais de lici-

tação. Assim, retirou dos demais entes federativos a possibilidade de adequar à realidade e necessidade local as normas de licitação que não são tecnicamente normas gerais.

Para conferir mais agilidade às contratações públicas em 2000, a Medida Provisória nº 2.026/00 instituiu, no âmbito da União, em consonância com o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, o pregão como modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns. A Medida Provisória foi convertida na Lei nº 10.520/02, que institui, no âmbito da União, estados, Distrito Federal e municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. O pregão poderá ser presencial ou eletrônico. Em ambos os casos, aplicar-se-á a Lei nº 10.520/02 e, subsidiariamente, a Lei nº 8.666/93.

O Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) é uma modalidade de licitação pública criada no Brasil para atender às necessidades de contratações para obras destinadas aos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, e da Copa do Mundo FIFA de 2014, além de obras de infraestrutura aeroportuária em capitais distantes até 350 quilômetros daqueles eventos esportivos.

Aprovado pela Corte Suprema um novo regime que garantia a contratação de obras para a Administração Pública, denominado de Regime Diferenciado de Contratação Pública (RDC), advindo da MP de nº 527/2011, também conhecido e regido pela Lei 12.462, de 04 de agosto de 2011. O RDC foi instituído com a finalidade de não promover modificações na lei de Licitações, ocorrendo assim a sua criação para ser aplicado em casos específicos, sendo permitida a sua utilização nos eventos esportivos que seriam realizados no país, sendo afastada assim a responsabilidade da Lei nº 8.666/93, assim como disposto nos artigos 1º e 2º da Lei nº 12.462/2011 (Brasil, 2011).

Ao ser criado, o RDC acrescentou uma modalidade à legislação de compras para o Poder Público (as três esferas e os três poderes) em vigor no país para compras do Governo. Foi instituído pela Lei nº 12.462, publicada no Diário Oficial da União (DOU) em 5 de agosto de 2011 (edição extra).

O RDC pode ser realizado de forma eletrônica ou presencial. Trouxe a lógica de disputa utilizada no pregão para as contratações de obras. As licitações podem ser feitas no Comprasnet eletronicamente para os órgãos do Governo Federal, ou podem ser realizadas de forma presencial por estados, Distrito Federal ou municípios. Outro ponto importante a ser observado é o que o doutrinador Carvalho Filho (2018, p. 325) explana:

Alguns estudiosos têm considerado inconstitucionais certos aspectos do RDC previsto na referida lei. Um deles consiste na imprecisão do que sejam obras, serviços e compras efetivamente voltados aos eventos esportivos internacionais, já que a lei não indica os respectivos parâmetros. Haveria ofensa ao art. 37, XXI, da Constituição. Outra impugnação recai sobre o regime da contratação integrada (art. 9º, § 1º), que contempla a possibilidade de um só interessado ter a seu cargo não só a elaboração dos projetos básico e executivo, como também a sua própria execução, concentrando atividades que, por sua natureza, reclamariam executores diversos. “Aqui também haveria vulneração ao art. 37, XXI, da CF, por afetar o princípio da ampla competitividade consagrado em sede constitucional”.

O RDC trouxe avanços quanto à forma de realização das obras, e é importante que se tenha segurança para descrevê-las nos seus editais de licitação. Um dos principais avanços é o oriundo da contratação integrada, que traz algumas mudanças de paradigma em relação aos processos montados pela Lei nº 8.666/1993. No RDC, o modo de disputa também é inovador. Poderá ser aberto, fechado, ou combinar esses critérios.

Em 2016, entrou em vigor uma lei importantíssima, há muito aguardada no âmbito do Direito Administrativo: a Lei nº 13.303/2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública – EP, da sociedade de economia mista – SEM e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. Tal lei, chamada “Lei da Responsabilidade das Estatais” ou simplesmente “Lei das Estatais”, veio disciplinar a exploração direta de atividade econômica pelo Estado por intermédio de suas empresas públicas e sociedades de economia mista, conforme previsto no art. 173 da Constituição Federal.

Em 2019, foi publicado o Decreto nº 10024, que regulamenta o pregão em sua forma eletrônica. Além disso, o Decreto instituiu o procedimento eletrônico de dispensa de licitação.

O novo regulamento se aplica ao âmbito da administração pública federal. Em um primeiro momento, as suas disposições se aplicam à administração federal direta, às autarquias, às fundações e aos fundos especiais. Entretanto, as suas disposições também podem ser aplicadas às empresas públicas, às sociedades de economia mista e às suas subsidiárias.

Nova Lei de Licitações – Senado Federal. O Plenário da Câmara dos Deputados aprovou, em 25/06/19, o texto-base do projeto da nova Lei de Licitações, que recebeu o número 6814/2017. O PL 1293/95 consolida quase todas as normas para as contratações públicas, revogando a Lei nº 8666/93, a Lei do Pregão (2002) e o Regime Diferenciado de Contratações (2011). Ficaram de fora as estatais, com o argumento de que a Lei de Responsabilidade das Estatais já possui um capítulo dedicado ao tema das licitações.

O projeto prevê que as novas normas valerão nos níveis federal, estadual e municipal e abrangerão os poderes Legislativo e Judiciário. O documento estabelece um período de transição: União e estados terão até dois anos para se adequarem, e municípios de até 20 mil habitantes, seis anos. O texto cria modali-

dades de contratação, como o “diálogo competitivo”, e amplia o uso da “contratação integrada”. Também exige seguro-garantia para grandes obras, tipifica crimes relacionados ao assunto e disciplina vários aspectos do tema para as três esferas de governo (União, estados e municípios).

A lei de licitações trouxe, portanto, todas as regras aplicáveis ao procedimento, que deve obrigatoriamente obedecer à legislação. O poder público não dispõe da mesma liberdade que um particular. Deve obedecer a um procedimento administrativo previsto em lei para realizar suas aquisições. Justen Filho (2014, p. 15), ao comentar a Lei de Licitações, assim se manifesta:

Licitação é o procedimento administrativo destinado a selecionar, segundo critérios objetivos predeterminados, a proposta de contratação mais vantajosa para a Administração e a promover o desenvolvimento nacional sustentável, assegurando-se ampla participação dos interessados e o seu tratamento isonômico, com observância de todos os requisitos legais exigidos.

É de suma importância a observância da aplicação dos princípios na formação das licitações, sendo estes criados para que o processo licitatório possa ter maior clareza possível, vale ressaltar que, entre os objetivos da licitação, a doutrina clássica reconhece a sua função de viabilizar que o Estado firme o negócio mais vantajoso.

[...] procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Visa propiciar iguais oportunidades aos que desejam contratar com o Poder Público, dentro dos padrões previamente estabelecidos pela Administração, e atua como fator de eficiência e moralidade aos negócios administrativos (Burle Filho; Meirelles, 2016, p. 25).

Tem-se, outrossim, a garantia de que os interessados em disputar o objeto serão tratados isonomicamente durante o procedimento seletivo.

Diálogo competitivo

Verifica-se que é uma modalidade de licitação dialógica, elencada no inciso V do artigo 28 da nova Lei de Licitações, na qual a administração pública dialoga com os interessados no certame visando à aquisição de obras, compras e serviços, “[...] com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos [...]” (Brasil, 2021).

Cabe ressaltar que Fortini e Fajardo (2018) destacam que o que viabiliza o diálogo competitivo é justamente a “necessidade da construção dialógica da solução”, aspecto extremamente necessário quando se busca atender às especificidades de um ambiente acadêmico.

De acordo com a Nova Lei de Licitações, o diálogo competitivo deve ser empregado na contratação de inovações tecnológicas ou técnicas e outros motivos. O art. 32, inciso I da lei, estabelece os tipos de contratação nos quais o diálogo competitivo deve ser utilizado pela administração pública:

Art. 32. A modalidade diálogo competitivo é restrita a contratações em que a Administração:

I - vise a contratar objeto que envolva as seguintes condições: a) inovação tecnológica ou técnica; b) impossibilidade de o órgão ou entidade ter sua necessidade satisfeita sem a adaptação de soluções disponíveis no mercado; e c) impossibilidade de as especificações técnicas serem definidas com precisão suficiente pela Administração;

II - verifique a necessidade de definir e identificar os meios e as alternativas que possam satisfazer suas ne-

cessidades, com destaque para os seguintes aspectos:
a) a solução técnica mais adequada; b) os requisitos técnicos aptos a concretizar a solução já definida; c) a estrutura jurídica ou financeira do contrato;
[...]
(Brasil, 2011).

A modalidade do diálogo competitivo deve ser empregada somente em casos de inovação tecnológica, quando há a impossibilidade de órgão público ter suas necessidades satisfeitas por soluções disponíveis no mercado ou quando há especificações técnicas muito específicas, que precisam ser definidas pela administração.

O diálogo competitivo, se bem conduzido, traz à administração pública a possibilidade de entender melhor quais são as alternativas mais adequadas para a solução das suas necessidades, o que ajuda a reduzir bastante os riscos envolvidos com a contratação. Além disso, essa nova modalidade também possibilita uma maior conformidade entre os interesses da administração pública e as possibilidades oferecidas pelo mercado.

[...] possibilitar que a Administração Pública, diante da existência de uma necessidade em que se denote a impossibilidade de, de forma prévia e objetiva, identificar a melhor solução tecnológica ou o meio e alternativas capazes de atendê-la, estabeleça diálogos públicos e transparentes com o setor produtivo privado, de modo a selecionar o projeto que seja o mais adequado, eficiente e vantajoso (Lima, 2021, n.p.).

Com efeito, o diálogo competitivo permite a interlocução, por meio do debate, com os proponentes que participam da licitação, propiciando maior possibilidade de escolha atinente às técnicas inovadoras, beneficiando assim a administração pública, que poderá escolher, dentre as propostas, aquela que melhor atender as especificidades do que

se demanda. Destarte, embora o critério do preço não seja prioritário, há que se levar em conta a possibilidade que essa modalidade permite quando a administração pode considerar o custo benefício de produtos e serviços prestados na hora de optar pelo vencedor da licitação.

Esse aspecto traz importantes ganhos para o serviço público, visto que o critério que leva em consideração apenas o menor preço pode, em alguns casos, trazer prejuízos para a administração pública que, não raro, é obrigada a aceitar serviços e produtos inadequados que não atendem suas reais necessidades. Destarte, o diálogo competitivo representa uma modalidade mais flexível e eficiente, haja vista abrir margem para a administração estabelecer, no curso do certame, a solução que melhor atenda suas necessidades.

Importa destacar ainda que, na fase competitiva, os licitantes tem oportunidade de apresentar propostas com base na solução dos problemas apresentados. Com efeito, a referida modalidade licitatória é dividida em duas fases: a fase de diálogo, em que a administração conversa com os licitantes; e a fase de competição, em que os outros licitantes podem fazer contraofertas para o poder público.

[...] uma modalidade de licitação voltada à contratação de obras, serviços e compras e que compreende duas fases distintas: a primeira, em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades e a segunda, na qual os licitantes apresentam proposta final, a chamada “fase competitiva” (Avelar, 2022).

Compreende-se, assim, que se trata de uma modalidade licitatória que preza e valoriza a qualidade do produto ou serviço prestado à administração pública, aspecto antes prete-

rido em decorrência da rigidez burocrática constante nos processos licitatórios.

Em síntese, significa dizer que “O diálogo competitivo serve para contratar bens e serviços que são mais técnicos e específicos [...]” (Portal de Compras Públicas, 2021, n.p.).

Metodologia

No entendimento de Oliveira (1997), a metodologia estuda os meios de investigação do pensamento concreto e verdadeiro, procurando sempre saber a diferença entre a realidade e a ficção. Dessa forma, Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2007) defende que o método de estudo é o principal instrumento do pesquisador para que ele atinja todos os resultados esperados da pesquisa.

Quanto a seus objetivos, pode-se dizer que se trata de uma pesquisa exploratória. Isto fica evidenciado no pensamento de Gil (1991), quando cita que a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos relacionados aos seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. É um conceito “guarda-chuva” que envolve uma gama de técnicas e procedimentos interpretativos, que procuram essencialmente descrever, decodificar e traduzir o sentido e não a frequência de eventos ou fenômenos do mundo social (Merriam, 1998).

Como esta pesquisa se propõe exploratória, a primeira etapa foi utilizada para nos familiarizarmos com a situação problema, por meio do levantamento bibliográfico de informações relacionadas com a implantação da Lei. Para essa

abordagem sobre diálogo competitivo, foram utilizadas as seguintes metodologias:

- a) Visita técnica;
- b) Pesquisa documental e bibliográfica.

Quadro 1 – Principais referências utilizadas para a pesquisa bibliográfica

Títulos	Autores	Ano
Constituição Federal de 1988	Brasil	1988
Lei nº 10.520/02 de 17 de julho	Brasil	2002
Lei nº 8.666/93 de 21 de junho	Brasil	1993
Lei nº 4.253/2020	Brasil	2020
Direito Administrativo Brasileiro	Meirelles	2002
Manual de Direito Administrativo	Mazza	2014
Nova Lei de Licitações e Contratos Comparada- Lei n. 14.133/2021	Marçal	2021

Fontes: diversos autores.

Técnica de análise

O procedimento técnico utilizado baseia-se em pesquisa bibliográfica, com coleta de dados em manuais de direito, artigos, livros e legislação brasileira sobre a temática.

Para a análise e a interpretação dos dados, o método de análise principal a ser utilizado, com o intuito de pesquisar o fenômeno social e jurídico proposto, foi o hipotético-dedutivo, que parte, no caso, da problemática construída.

Universidade Federal do Ceará, um breve histórico

A Universidade Federal do Ceará tem suas origens no ano de 1944, quando o médico Doutor Antônio Xavier de Oliveira encaminhou um relatório sobre a refederalização da Faculdade de Direito do Ceará ao então Ministério da Educação e Cultura. Nesse

documento, foi citada a ideia da criação de uma universidade com sede em Fortaleza. Em 1947, iniciou-se a mobilização para a criação de uma universidade cearense, denominada Universidade do Ceará. O principal interlocutor desse movimento foi Antônio Martins Filho, intelectual que veio a se tornar o primeiro reitor da Universidade. Em 1953, o Conselho Nacional de Educação emitiu o Parecer nº 263/53, favorável à criação da Universidade do Ceará. Naquele mesmo ano, o então presidente Getúlio Vargas enviou ao Poder Legislativo a Mensagem nº 391, que continha o projeto de lei e outros documentos referentes à criação da Universidade.

A Universidade do Ceará foi criada oficialmente pela Lei nº 2 373, de 16 de dezembro de 1954, e instalada em sessão em 16 de junho de 1955. Em 1965, foi instituído o nome atual da Universidade, seguindo a padronização dos nomes das universidades federais de todo o país. Iniciado o processo de reforma universitária, determinada pelo Decreto nº 53, de 18 de novembro de 1966, a Universidade principiou seu plano de reestruturação, que objetivava sua adequação às normas então editadas, presentes no Decreto nº 62.279, de 20 de fevereiro de 1968.

A Universidade Federal do Ceará (UFC) é uma instituição de Ensino Superior pública brasileira, mantida pelo Governo Federal do Brasil, localizada no Estado do Ceará. A UFC é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação e considerada a melhor universidade das regiões Norte-Nordeste. É uma das maiores universidades federais do país e um dos centros brasileiros de excelência no ensino e pesquisa. Em 2019, o Ranking THE classificou a UFC como 19ª melhor universidade da América Latina e Caribe e como a melhor universidade do Norte-Nordeste. Em 2020, um dos mais importantes e prestigiados *rankings* internacionais do Ensino Superior, o britânico *Times Higher Education* (THE), apontou a UFC como a melhor universidade do Norte e Nordeste do Brasil, ocupando o 12º lugar entre as instituições brasileiras.

Pró-Reitoria de planejamento - PROPLAD

A Pró-Reitoria de Planejamento e Administração – PROPLAD, instituída pelo Provimento do Conselho Universitário da UFC – CONSUNI, Provimento nº 01/CONSUNI, de 20 de janeiro de 2017 e homologado pela Resolução Ad Referendum nº 18/CONSUNI, de 23 de fevereiro de 2017, resultou da consolidação das antigas Pró-Reitorias de Administração e de Planejamento em uma única unidade de gestão, integrando suas atribuições, de modo a possibilitar maior eficiência, eficácia e efetividade a sua atuação na operação dos macroprocessos relacionados tanto à gestão estratégica e desenvolvimento organizacional quanto à gestão operacional, potencializando as condições necessárias para um melhor desempenho das atividades finalísticas da instituição relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão.

A atuação da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração deverá observar e mesmo reforçar o estágio já alcançado de profissionalização dos processos de gestão, assim como garantir a segurança jurídica dos atos administrativos por meio de mecanismos de controle interno, mas tendo sempre como princípio fundamental o suporte adequado e tempestivo às atividades finalísticas da instituição.

Demandas atuais da UFC que podem aplicar o diálogo competitivo

O artigo 32 do PL prevê três grupos de hipóteses em que a modalidade do diálogo poderá ser adotada. Tais situações podem ser aplicadas na UFC, quando:

- O objeto a ser contratado envolva: inovações tecnológicas ou técnicas; necessidades do contratante que não possam ser satisfeitas sem a adaptação de soluções dis-

poníveis no mercado; especificações técnicas que não possam ser definidas com precisão suficiente pela Administração;

- A Administração verifique a necessidade de definir e identificar os meios e as alternativas que possam satisfazer suas necessidades, com destaque para a solução técnica mais adequada, requisitos técnicos aptos a concretizar a solução já definida e a estrutura jurídica ou financeira do contrato;
- Administração considere que os modos de disputa aberta e fechado não permitem apreciação adequada das variações entre propostas (Garcia, Moreira, 2021).

O principal objetivo da nova modalidade é suprir a necessidade de contratação de um produto ou serviço muito específico, que tenha relação com inovações tecnológicas ou técnicas. Diante de uma das situações acima aventadas, poderá o gestor deflagrar o diálogo competitivo, cujo procedimento será exclusivamente definido no edital da licitação, observando-se as disposições previstas no § 1º do art. 32 da Lei nº 14.133/2021.

Apresentam-se algumas possibilidades como resultados da possibilidade de aplicação na UFC do diálogo competitivo:

- Para contratação de empresa para serviços de gerenciamento técnico-administrativo do Biotério Central e do NPDM, com produção e entrega de animais experimentais (ratos e camundongos), dentro dos padrões de qualidade estabelecidos (animais SPF - livres de agentes patogênicos específicos), por um período de 24 meses.
- Para contratação de serviço de restauro bens móveis do Salão Dourado da Reitoria, conforme condições, e exigências estabelecidas pelo contratante.

No caso do biotério, tem-se a projeção da aplicação do diálogo competitivo, considerando que a manutenção das instalações e implantação da logística de funcionamento exigirá serviços altamente especializados e específicos envolvendo diversas áreas de conhecimento. Assim também a inexistência na UFC de profissionais detentores da *expertise* exigida para a implantação e gerenciamento técnico-administrativo dos novos biotérios tem sido o principal entrave para dar seguimento ao objeto pretendido, justificando assim, de forma resumida, a necessidade da presente contratação.

Para a contratação do serviço de restauro dos bens, por se tratar de mobiliário de valor histórico para Universidade, deve ocorrer em suas dependências para proporcionar o pleno acompanhamento da execução dos serviços e apenas em casos excepcionais fora do local estabelecido, pois, segundo Magalhães (1997), é imprescindível que qualquer proposta de intervenção relativa a esse tipo de serviço seja precedida de um minucioso trabalho de identificação, análises aprofundadas (histórica, documental, formal, técnica), levantamentos físicos e um cuidadoso diagnóstico embasado em testes e exames variados, os quais, juntos, fornecerão os dados necessários à formulação da proposição das soluções para as degradações identificadas.

Vantagens do diálogo competitivo para a UFC

De acordo com a própria definição da lei, o diálogo é uma “modalidade de licitação para contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos”.

A empresa pode ter a certeza de que haverá uma licitação para contratação, com prazo definido.

O maior benefício dessa nova modalidade de licitação para a UFC está no compartilhamento de *expertise* da iniciativa privada com o Poder Público, de forma que, preservado o sigilo da estrutura negocial do licitante, bem como observado rigoroso critério na escolha da empresa contratada, a Administração terá a junção entre técnica, inovação e economia, aumentando sua eficiência em benefício da Sociedade, que é favorecida com projetos modernos e satisfatórios.

Considerações finais

Esse trabalho buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: de que forma o diálogo competitivo pode contribuir como instrumento de melhoria e inovação no âmbito da UFC? Para responder a esse questionamento, estabelecemos como objetivo geral analisar as potencialidades do diálogo competitivo como instrumento de melhoria e inovação no âmbito da Universidade Federal do Ceará (UFC).

O referido objetivo foi alcançado, porquanto, a partir do uso da modalidade do diálogo competitivo, percebem-se como vantagens: o acesso à administração de soluções inovadoras e customizadas às suas atividades e funções; a possibilidade de oferecer contratações técnicas ou com distintas tecnologias que melhor atendam às necessidades desse ambiente formativo da universidade; uma maior flexibilidade e transparência dos procedimentos licitatórios, condizente com a realidade e demanda do contexto acadêmico; a ampliação da segurança jurídica em relação à administração e aos licitantes; o aumento da competição entre os diversos participantes, que pode resultar em escolhas mais apropriadas, zelando pela qualidade dos serviços e

produtos utilizados no ambiente acadêmico e, portanto, contribuindo, direta ou indiretamente, com a melhoria da formação acadêmica de futuros profissionais; o acesso a novos produtos e serviços, independentemente de sua complexidade, atendendo, de forma mais eficiente, ao interesse público e à coletividade da comunidade acadêmica.

A lei trouxe o diálogo como uma modalidade de licitação, mas a questão a ser analisada é o quanto é necessário, também, soluções para as regras contratuais “tradicionais”, tendo em vista a contratação de objetos complexos, que sempre utilizaram a licitação tradicional do pregão. O maior benefício da nova modalidade de licitação para a UFC, portanto, está no compartilhamento de *expertise* da iniciativa privada com o Poder Público, de forma que, preservado o sigilo da estrutura negocial do licitante, bem como observado rigoroso critério na escolha da empresa contratada, a Administração terá a junção entre técnica, inovação e economia, aumentando sua eficiência em benefício da sociedade, que sairá favorecida com projetos modernos e satisfatórios. Como resultado da pesquisa, encontraram-se algumas possibilidades de aplicação para casos específicos, considerando a complexidade da contratação para serviços como restauração de móveis tradicionais que fazem parte do acervo do memorial da UFC e a manutenção do biotério.

Encontrou-se como um fator limitador desta pesquisa a não aplicação, de fato, da nova modalidade de licitação, aspecto que nos faria sair do campo das elucubrações para investigações mais concretas acerca das repercussões reais do diálogo competitivo na universidade. Ressaltamos que o Grupo multidisciplinar, mesmo estudando a Lei nº 14.133/2021, bem como os normativos que a regulamentam, apenas trabalhou na atualização dos fluxos de contratação e também atualizou os modelos de termo de referência e demais documentos relacionados à fase preparatória das contratações; definiu até um prazo de implan-

tação, mas não houve tempo de uma aplicação mais efetiva a fim de que a pesquisa pudesse aprofundar um parecer em torno da modalidade de licitação de diálogo competitivo.

Colocados os desafios, é necessário garantir que o processo de aprendizado e desenvolvimento institucional ocorra no sentido do bom e consistente uso do diálogo competitivo. Recursos de aproximação, diálogo e negociação entre administração, iniciativa privada e sociedade podem contribuir para a qualidade e eficiência da gestão pública e devem ser, por isso, incentivados, para um caminho de uma Administração Pública (e um direito administrativo) mais moderna e reativa às demandas da sociedade.

É crucial ressaltar que o presente estudo não possui a finalidade de esgotar a presente pesquisa, sendo fundamental analisar as demais particularidades a respeito do assunto abordado.

Referências

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 2007.

AVELAR, M. M. *7 pontos do Diálogo competitivo que você precisa saber*. 2022. Disponível em: <http://www.novalelicitacao.com.br/2021/03/31/7-pontos-do-dialogo-competitivo-que-voce-precisa-saber/>. Acesso em: 30 set. 2022.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1988. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 3 abr. 2021.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF, Presidência da República, [2016]. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 mar. 2022.

BRASIL. *Lei Nº 12.462, de 4 de agosto de 2011*. Institui o regime diferenciado de contratações públicas – RDC. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm. Acesso em: 28 out. 2020.

BRASIL. *Lei Nº 14.133, de 1 de abril de 2021*. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 30 set. 2021.

BURLE FILHO, J. E.; MEIRELLES, H. L. *Direito Administrativo Brasileiro*. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

CARVALHO FILHO, J. dos S. *Compras públicas sustentáveis*. Brasília, 2012. Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/apresentacoes/7.pdf. Acesso em: 25 abr. 2022.

CARVALHO FILHO, J. dos S. *Manual de Direito Administrativo*. 32. ed. São Paulo, 2018.

CASAGRANDA, S. *Mercado de licitações*. Disponível em <https://analistadelicitacoes.com.br/mercado-de-licitacoes-2023/>. Acesso em: 22 mar. 2023.

GARCIA, F. A.; MOREIRA, E. B. A futura nova lei de licitações brasileira: seus principais desafios, analisados individualmente. *Revista de Direito Público da Economia*, Belo Horizonte, v. 18, n. 69, jan./mar. 2021.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

FORTINI, C.; FAJARDO, G. O avanço do diálogo competitivo no substitutivo apresentado ao PL 6.814/17. 2018. Disponível

em: <https://www.conjur.com.br/2018-mai-24/interesse-publico-oavanco-dialogo-competitivo-substitutivo-pl681417>. Acesso em: 30 mar. 2021.

JUSTEN FILHO, M. *Comentários à lei de licitações e contratos administrativos*. 16. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

LIMA, R. S. de. PEREIRA, D. de S.; SILVA, V. H. da. As modalidades de licitação previstas na Lei nº14.133 de 2021 e a governança. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, Ano 6, ed. 5, v. 4, p. 104-112, maio 2021.

LOPES, V. B. *A nova lei de licitações: 5 mudanças trazidas pela norma aprovada*. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/221790/a%20nova%20lei%20de%20licita%C3%A7%C3%B5es%20-205%20mudan%C3%A7as%20trazidas%20pela%20norma%20aprovada%20-%20anesp.pdf?sequence=1>. Acesso em: 6 jul. 2021.

MAGALHÃES, A. *E Triunfo?: a questão dos bens culturais no Brasil*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira/Fundação Roberto Marinho, 1997.

MELLO, C. A. B. de. *Curso de Direito Administrativo*. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. São Francisco: Jossey-Bass, 1998.

OLIVEIRA, S. L. de. *Tratado de Metodologia Científica*. São Paulo: Pioneira, 1997.

Gestão de projetos em biblioteca universitária

o *live streaming* como estratégia para a apresentação de portfólios e entregáveis

Francisco Edvander Pires Santos²¹
Diego de Queiroz Machado²²

Introdução

A elaboração deste capítulo resultou do interesse em pesquisar a gestão de projetos aplicada à biblioteca universitária e teve a sua concepção a partir da primeira experiência, em 2018, na coordenação do projeto intitulado *Descobrendo a Biblioteca na Iniciação Acadêmica*, vinculado à Pró-Reitoria de Assuntos

²¹ Bibliotecário/Documentalista da Universidade Federal do Ceará. Especialista em Gestão Universitária e Mestre em Ciência da Informação pela UFC.

²² Professor Adjunto na Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade e no Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará. Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza.

Estudantis (PRAE) da Universidade Federal do Ceará (UFC), cujas atividades foram desenvolvidas no ambiente da Biblioteca de Ciências Humanas (BCH). Em 2019, o projeto foi reformulado sob o título *Descobrimo a Biblioteca em Podcast*, a fim de envolver uma maior quantidade de bolsistas, explorar as potencialidades de uso da podosfera²³ e lançar o BCHcast, atualmente denominado Plurissaberes Podcast.

Em 2020, renovou-se o projeto na PRAE, e, como plano de gestão, houve o incentivo para que os demais bibliotecários da BCH se sentissem motivados a também coordenar projetos de iniciação acadêmica, visando a uma cooperação mútua, isto é, contribuir para a formação acadêmica dos discentes e, em contrapartida, solucionar algumas das demandas setoriais da biblioteca. Em 2021, esse objetivo foi alcançado, pois, de um total de treze bibliotecários lotados na BCH, sete cadastraram projetos na PRAE e coordenaram equipes de bolsistas durante o período de vigência da bolsa.

A consolidação dos resultados alcançados e das produções oriundas de cada projeto foi reunida em portfólio audiovisual, cuja apresentação ocorreu na modalidade transmissão ao vivo (*live streaming*) em ocasião do evento comemorativo dos 60 anos do início da formação do acervo da BCH e dos 25 anos de inauguração do atual prédio da biblioteca. Como evento simultâneo, aconteceu o *I Seminário de Projetos da BCH*, que possibilitou o registro audiovisual dos entregáveis, em inglês *deliverables*. Nesse cenário, constata-se que as bibliotecas universitárias são ambientes propícios à gestão de projetos, na medida em que têm como atribuição oferecer suporte informacional às atividades de

²³ Do inglês, *podosphere*, é o ambiente virtual no qual os podcasts são criados, administrados e distribuídos, para que os seus episódios sejam pesquisados, acessados e ouvidos por meio de um serviço de *streaming* (via aplicativo, também chamado *player*, traduzido para tocador ou agregador de *podcast*) ou após realizar o *download* do arquivo de áudio no dispositivo móvel, como o *smartphone*, normalmente no formato e extensão MP3.

pesquisa, ensino e extensão das universidades públicas e privadas brasileiras e estrangeiras.

À luz dessa breve contextualização, apresenta-se a seguinte questão norteadora de pesquisa: “Quais as contribuições da gestão de projetos para o ambiente organizacional da Biblioteca de Ciências Humanas da Universidade Federal do Ceará?”. Nessa vertente, definiu-se como objetivo geral: investigar as contribuições da gestão de projetos para o ambiente organizacional da Biblioteca de Ciências Humanas da Universidade Federal do Ceará, com base no portfólio de projetos e nos entregáveis apresentados em *live streaming* em 2021.

A gestão de projetos em foco

A gestão de projetos como área de atuação e objeto de estudo da Administração e de áreas correlatas possui respaldo nas publicações, normas e certificações emitidas pelo *Project Management Institute* (PMI), organização fundada em 1969, que reúne gestores e boas práticas de projetos de todo o mundo.²⁴ Dentre as suas publicações consolidadas, destaca-se a 7ª edição do guia intitulado *Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project Management* (PMBOK®Guide). Dividida em duas partes, a obra apresenta normas, princípios e fases que norteiam a gestão de projetos, cujo desenvolvimento reúne os seguintes processos: inicialização (ideação); planejamento; execução; controle (monitoramento); e encerramento/finalização (Project Management Institute, 2021).

No intuito de levar adiante cada um desses processos, tem-se o protagonismo do gestor, gerente ou administrador de projetos, profissional que “[...] otimiza os resultados dos projetos e,

²⁴ Mais informações disponíveis em: <https://pmi.org>. Acesso em: 14 abr. 2022.

por consequência, das empresas onde esses projetos são desenvolvidos, pela atuação, individual ou coletiva, das pessoas que trabalham sob a sua orientação” (Oliveira, 2013, p. 199). Acerca das possibilidades de carreira, Larson e Gray (2016, p. 533) afirmam que, profissionalmente, “Não existe uma carreira fixa para se tornar gerente de projetos. Os planos de carreira variam de um setor para outro, de uma empresa para outra e de uma profissão para outra. O que pode ser dito é que o avanço ocorre em incrementos”.

Ao abordar a documentação pertinente à gestão de projetos, Amaral *et al.* (2011) e Deutscher *et al.* (2012) elencam, respectivamente, o plano de projeto ágil e o plano de negócios como opções para documentar todo o percurso gerencial dos processos apresentados no PMBOK®Guide. Existem, ainda, ferramentas, recursos e estratégias que auxiliam o gestor de projetos da ideação à finalização, entre as quais Cierco *et al.* (2012) trazem o Diagrama de Gantt; Calôba e Klaes (2016) apresentam o Ciclo PDCA; e Camargo e Ribas (2019) discutem, entre outros temas, o *design thinking*, modelo Canvas, *framework* Scrum e o método Kanban.

Nesse cenário de atuação, Oliveira (2013) discute as responsabilidades, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao gestor de projetos, na medida em que a liderança surge como fator-chave que define o sucesso ou fracasso de um projeto. Nessa mesma direção, Keeling e Branco (2019) traçam a importância do papel das equipes que compõem os projetos e, no contexto da estratégia organizacional, diferenciam as conceituações de programas, projetos e portfólios.

Além destes, ainda existem os escritórios de projetos, definidos pelo PMBOK®Guide conforme o perfil gerencial das organizações e elencados em cinco tipos, de acordo com as suas funções, sendo ambientes destinados a finalidades como treinamentos e mentorias; compartilhamento de serviços para suporte;

supervisão e centralização da gestão de projetos; ideação de produtos com foco no modelo empresarial; e desenvolvimento de competências e habilidades nas equipes numa estrutura de gestão descentralizada (Project Management Institute, 2021).

Constata-se, portanto, que a gestão de projetos pode ser considerada uma estratégia importante para que as organizações alcancem a vantagem competitiva em um determinado segmento de mercado ou área de atuação. Em muitos ambientes organizacionais, além das atividades rotineiras de trabalho, há a administração por projetos, e estes reúnem processos que condicionam ações e etapas cruciais para que sejam bem-sucedidos, entre elas, com base no PMBOK®Guide: o planejamento minucioso de objetivos e metas; a apresentação da proposta às instâncias superiores; a habilidade de liderar equipes; a captação de recursos; a análise de custos; o fiel cumprimento aos prazos definidos no início do projeto; a prestação de contas em suas mais variadas formas e exigências; a composição de portfólios de atividades, entre outras necessidades que desafiam o gestor de projetos em sua caminhada profissional.

Metodologia

Metodologicamente, este capítulo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza descritiva, do tipo estudo de caso, de abordagem qualitativa, e desenvolvida com base nos métodos historiográfico e netnográfico. Com o objetivo de iniciar as fases de coleta e análise dos dados para o estudo de caso, foi necessário compreender, primeiramente, o método historiográfico aplicado à área da Administração, conforme discutido por Pieranti (2008), na perspectiva de embasar a apresentação do histórico, da estrutura administrativa e do caminho percorrido para a gestão de projetos na BCH, além da composição de uma linha do tempo para o projeto de extensão Plurissaberes.

Nesse sentido, foram utilizadas como fontes históricas: as informações coletadas no *site* da Biblioteca Universitária da UFC; os números do BiblioNotícias (UFC, 1988), boletim informativo publicado periodicamente pela equipe do Sistema de Bibliotecas da UFC, que traziam a BCH como *headline*; as fotografias cedidas por bibliotecários que atuam na BCH desde o início dos anos 2000; as fotografias e os vídeos produzidos em eventos organizados por bibliotecários que ingressaram na UFC no ano de 2014; e, por fim, as experiências compartilhadas, por meio da oralidade, na fala da primeira bibliotecária que assumiu a Direção da BCH, nos anos 1990, com quem houve conversas informais a fim de roteirizar a palestra ministrada na abertura do evento ocorrido remotamente no mês de dezembro de 2021, em comemoração aos 60 anos do início da formação do acervo e aos 25 anos de inauguração do atual prédio da biblioteca.

Como segundo método de pesquisa adotado, a netnografia, discutida por Kozinets (2014), embasou a produção do portfólio de projetos e apresentação dos entregáveis na modalidade *live streaming*. O método netnográfico se aplica pelo fato de que a coleta de dados ocorreu simultaneamente à estruturação do roteiro da programação do evento e à participação da comunidade virtual que mediou e interagiu ao vivo durante a realização do *I Seminário de Projetos*, por meio do canal Plurissaberes no YouTube. Em seguida, as gravações de cada vídeo foram analisadas, no intuito de discutir os portfólios e entregáveis dos projetos. Desta feita, como instrumento para a coleta de dados videográficos, criou-se uma planilha no *software* Evernote, alimentada com as informações que constam no Quadro 1:

Quadro 1 – Coleta de dados videográficos para análise de conteúdo audiovisual

Programação especial comemorativa da BCH - 13 a 17 de dezembro de 2021 -				
Título do vídeo	Data de realização	Minutagem total	Qtde de visualizações*	Link de acesso
[NIVER BCH] Mesa de abertura e palestra magna com Norma Helena Pinheiro de Almeida	13 dez. 2021	02:08:44	216	https://youtu.be/AyAS2MktOTE
[NIVER BCH] Amostra de produção acadêmica sobre a BCH	14 dez. 2021	03:31:22	186	https://youtu.be/baBuCa5D-4o
[NIVER BCH] Divulgação científica em bibliotecas universitárias: reflexões e provocações	14 dez. 2021	01:10:39	185	https://youtu.be/EQNOWuUtDZs
[NIVER BCH] I Seminário de Projetos: catalogação e indexação	15 dez. 2021	03:57:22	196	https://youtu.be/EZS-zbbfSbA
[NIVER BCH] I Seminário de Projetos: serviço de referência	16 dez. 2021	04:24:34	251	https://youtu.be/DPpgQbMnVIE
[NIVER BCH] I Seminário de Projetos: acessibilidade informacional	17 dez. 2021	03:03:38	155	https://youtu.be/SnuxOD3Ngfk

Fonte: elaborado pelo autor (2022), a partir da *playlist* Niver BCH. Disponível em: <https://bit.ly/playlist-niver-bch>. Acesso em: 28 set. 2022.

*Com dados do dia 5 de outubro de 2022.

Com base na programação do evento, elaborou-se o portfólio de projetos da BCH referente ao ano de 2021, apresentados em *live streaming* e registrados em vídeo no YouTube. A definição de minutagem das apresentações, por sua vez, foi inserida na descrição de cada vídeo que compõe a *playlist* intitulada Niver BCH,²⁵ o que possibilitou a encontrabilidade das informações necessárias à discussão dos entregáveis. Para a análise dos dados

²⁵ Disponível em: <https://bit.ly/playlist-niver-bch>. Acesso em: 28 set. 2022. *Playlist* destinada ao evento de comemoração aos 60 anos do início da formação do acervo da BCH e aos 25 anos de inauguração do atual prédio da Biblioteca de Ciências Humanas da UFC. Como evento simultâneo, realizou-se o *I Seminário de Projetos da BCH*, entre os dias 13 e 17 de dezembro de 2021.

videográficos, após assistir aos vídeos gravados, seguiram-se as técnicas da análise de conteúdo propostas por Bardin (2016), o que resultou na divisão dos entregáveis em duas categorias, que correspondem aos pilares dos produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas universitárias.

Análise e discussão dos resultados

Após as etapas de coleta e organização dos dados videográficos, a análise e discussão dos resultados, foram divididas em: breve histórico da BCH, portfólio de projetos e entregáveis apresentados em *live streaming*, dispostos em duas categorias de análise predefinidas.

Apresentação e histórico da BCH

A gênese da Biblioteca de Ciências Humanas da Universidade Federal do Ceará remonta do início da formação do seu acervo, em 1962, com a criação da Biblioteca de Ciências Sociais e Filosofia, no antigo Instituto de Antropologia, cujo acervo cresceu gradativamente, à medida que novos cursos surgiam e necessitavam de material bibliográfico. Prova disso foi a incorporação, entre 1972 e 1975, dos acervos provenientes dos cursos de Comunicação Social, História, Biblioteconomia e Psicologia. Como consequência, em 1977, o acervo foi agregado à Biblioteca de Letras, tornando-se Biblioteca de Ciências Humanas, Letras e Artes, e se consolidou no decorrer dos anos 1980.

Na década de 1990, visando solucionar a questão do espaço físico, uniram-se esforços para a construção de um novo prédio, localizado entre a Área I do Centro de Humanidades e a Faculdade de Educação da UFC, destinado a reunir os acervos que, até aquele momento, permaneciam descentralizados em bi-

bibliotecas setoriais, entre elas, as bibliotecas supracitadas, além das que abrigavam os acervos das Casas de Cultura Estrangeira e do Curso de Pedagogia. Nesse cenário, em 1996, foi inaugurado o atual prédio da Biblioteca de Ciências Humanas, à época, denominada Biblioteca de Humanidades, reunindo todos os acervos mencionados acima na finalidade de atender diretamente aos cursos vinculados ao Centro de Humanidades e à Faculdade de Educação.²⁶

Nos anos 2000, com estrutura predial própria, material bibliográfico reunido e servidores técnico-administrativos em educação atuando na biblioteca, os desafios gerenciais voltaram-se para as demandas de automação do acervo e consolidação do organograma da unidade administrativa, denominada Biblioteca Universitária (BU), que reúne o Sistema de Bibliotecas da UFC, composto por vinte unidades no total, sendo um dos órgãos suplementares vinculados diretamente à Reitoria até o presente momento.

Cumprindo o seu papel no suporte ao ensino e contribuindo para a política de permanência dos discentes na universidade, o espaço da biblioteca foi aberto para receber estagiários de Biblioteconomia e bolsistas de diversas áreas do conhecimento, vinculados a modalidades de bolsa distintas. Para tanto, durante os anos 2000, as atividades estudantis eram desempenhadas unicamente no nível administrativo, e ainda não era obrigatória a vinculação de bolsistas a projetos coordenados por servidores técnico-administrativos em educação, como nos moldes atuais, bastando apenas o aluno cumprir os

²⁶ Mais detalhes na fala da bibliotecária Norma Helena Pinheiro de Almeida, primeira Diretora da Biblioteca de Ciências Humanas da Universidade Federal do Ceará, durante a sua participação na abertura da programação especial de aniversário da BCH e do *I Seminário de Projetos*. Disponível em: <https://youtu.be/AyAS2MktOTE>. Acesso em: 13 dez. 2021.

critérios preestabelecidos nos mais diversos editais publicados na universidade.

Por outro lado, entre 2014 e 2016, houve uma gradativa transição das atribuições administrativas para atividades que pudessem contribuir, de fato, para a formação acadêmica dos bolsistas lotados na BCH. Essa mudança de paradigma coincide com a realização do I Encontro de Iniciação Acadêmica, em 2016, organizado pela PRAE, como parte da programação dos Encontros Universitários da UFC. Foi então que, de 2016 a 2019, a equipe de bibliotecários da BCH iniciou essa transição, submetendo projetos de iniciação acadêmica sob uma nova perspectiva: contribuir com a formação discente a partir do trabalho realizado no ambiente da biblioteca, tendo como base a gestão de projetos, em substituição às atividades meramente administrativas.

Além dos projetos de iniciação acadêmica, a BCH é sede do projeto de extensão Plurissaberes, cadastrado na Pró-Reitoria de Extensão (PREX) desde o final de 2020. Entretanto, o início das atividades do Plurissaberes remonta a 2016, quando houve as seguintes ações: a criação do canal da BCH no YouTube;²⁷ a consolidação do perfil da biblioteca e do engajamento de público nas mídias sociais; a intensificação de minicursos e eventos técnico-científicos organizados por bibliotecários do *campus* do Benfica; e a gravação, edição e disponibilização de videoaulas para treinamentos sobre bases de dados, normalização de trabalhos acadêmicos e gerenciadores de referências.

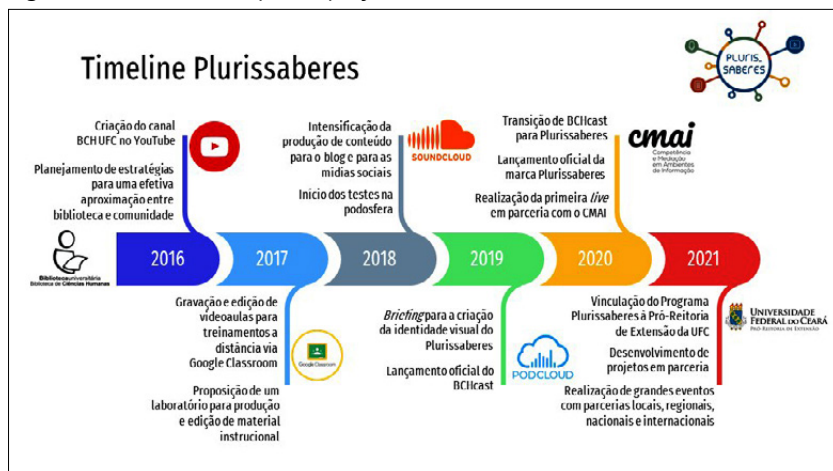
Na podosfera, mais especificamente no mês de agosto de 2019, ocorreu o lançamento do BCHcast, que passou a se chamar Plurissaberes Podcast em maio de 2020,²⁸ quando também acon-

²⁷ Canal criado pela bibliotecária Juliana Soares Lima. Disponível em: <https://youtube.com/plurissaberesbchufc>. Acesso em: 14 abr. 2022.

²⁸ Episódio de transição. Disponível em: <http://plurissaberes.podcloud.site/post/epdebchcastplurissaberesatransicao>. Acesso em: 14 abr. 2022.

teceu a transição do canal da BCH no YouTube para ser denominado Plurissaberes. A Figura 1 ilustra, em forma de linha do tempo, toda essa trajetória:

Figura 1 – Linha do tempo do projeto de extensão Plurissaberes



Fonte: elaborada pelos autores, 2022.

Chegando ao ano de 2020, como parte do plano de gestão 2020-2023, houve o incentivo ao cadastro de projetos coordenados por bibliotecários. Como consequência, em 2021, foi cadastrado e aprovado o total de treze projetos; e, em 2022, totalizaram-se dez projetos sediados na BCH, vinculados a Pró-Reitorias da UFC.

Portfólio de projetos e entregáveis em live streaming

A 7ª edição do PMBOK®Guide apresenta um glossário com as definições de termos técnicos utilizados ao longo da obra. Nesse sentido, três verbetes embasam o desenvolvimento desta subseção, quais sejam: portfólio, gerenciamento de portfólio e entregável, cujas definições, a seguir, foram traduzidas e adap-

tadas para a língua portuguesa (Project Management Institute, 2021, p. 239 e 244, tradução nossa):

- a) **Portfólio:** Agrupamento de projetos, programas, subportfólios e operações a fim de serem gerenciados visando alcançar objetivos estratégicos.
- b) **Gerenciamento de portfólio:** Centralização da gestão de um ou mais portfólios no intuito de alcançar objetivos estratégicos.
- c) **Entregável:** Qualquer produto, resultado ou ação de capacitação exclusivos e verificáveis com o objetivo de executar um serviço ou solucionar uma demanda visando à conclusão de um processo, fase ou projeto.

Na perspectiva do alcance de objetivos estratégicos, reunir projetos e ações em portfólios contribui para a prestação de contas das atividades desenvolvidas, avaliação dos entregáveis e para as tomadas de decisão tendo em vista a conclusão ou renovação de projetos. No âmbito da biblioteca universitária, por exemplo, é clássico o texto de Andrade, Noronha e Eleutério (1988), no qual as autoras agruparam projetos e publicações técnicas em três programas, os quais refletiam as necessidades da biblioteca e foram implantados de acordo com a realização de um estudo de prioridades de demandas, cuja consequência, além dos entregáveis, foi a mudança na estrutura administrativa e no organograma da biblioteca, almejando facilitar o fluxo e a distribuição de cada atividade desenvolvida.

Desse mesmo modo, reuniram-se em portfólio, como estratégia de gestão, os treze projetos sediados na BCH durante 2021. A proposta, as coordenações e os entregáveis de cada projeto foram apresentados em *live streaming* na ocasião do *I Seminário de Projetos da BCH*, evento promovido de 13 a 17 dezembro de 2021 pelo canal Plurissaberes no YouTube, como parte da programação de aniversário da biblioteca. Após revisitar as gravações dos vídeos, as duas

categorias a seguir foram definidas visando à análise e discussão dos entregáveis de cada projeto sediado na BCH.

Categoria 1: Catalogação e indexação

A definição desta primeira categoria de análise possibilita a apresentação dos entregáveis de projetos que contemplam a representação de informação, ou seja, as atividades de catalogação e indexação no sistema Pergamum, *software* estruturado a partir do formato MARC 21, cujas características, funcionalidades e aplicabilidades podem ser conhecidas ao acessar a publicação de Assumpção e Santos (2015).

Como entregáveis, a catalogação de autores foi a principal contribuição do projeto inserido nesta categoria, tendo em vista o diagnóstico de registros incompletos cadastrados no Pergamum, para os quais havia a demanda setorial por correção e atualização com base nas diretrizes de catalogação e indexação do Sistema de Bibliotecas da UFC.²⁹

Neste aspecto, foram corrigidos 6.225 cadastros de autores, sob a coordenação e orientação de bibliotecárias, o que contribuiu satisfatoriamente para a eficácia nos processos e nas boas práticas de catalogação e apresentação, aos bolsistas do Curso de Biblioteconomia, das principais fontes de pesquisa utilizadas pelos bibliotecários na representação de informação. O sucesso do projeto resultou na ampliação de sua proposta em 2022, que passou a abranger não apenas a catalogação de autores, mas também a correção de obras catalogadas no Pergamum, inserção

²⁹ No site do Sistema de Bibliotecas da UFC, há diversos documentos que norteiam as atividades de catalogação e indexação. Disponível em: <https://biblioteca.ufc.br/pt/documentos-e-formularios/documentos-de-trabalho/acervo-e-representacao-da-informacao>. Acesso em: 3 out. 2022.

de capas dos livros e atualização das palavras-chave no sistema, visando à melhoria na indexação do acervo da BCH.

Figura 2 – Apresentação de entregáveis de projetos sobre catalogação e indexação

The image shows a presentation slide with a white background and a blue footer. The top section is titled "QUEM SOMOS NÓS?" in orange. It features three circular portraits of women. The first portrait is of Luciana Mesquita de Deus Ferraz, with text identifying her as a teacher at UFPA and a graduate in Library Science from UFPA, currently working at the BCH. The second portrait is of Luciana Martins da Costa Silva, a graduate in Library Science from UFPA, specializing in Document Management and Information, also working at the BCH. The third portrait is of another woman, partially visible. The bottom section is titled "Considerações finais" in white on a blue background. It contains two bullet points: "✓ Houve a adesão satisfatória de bibliotecários e bibliotecárias da seção durante o período de vigência do projeto;" and "✓ Total de autoridades corrigidas no sistema Pergamum: 6.205 cadastros de autores". There are also some icons on the slide, including a magnifying glass and a document icon.

Fonte: Canal Plurissaberes no YouTube (2021).

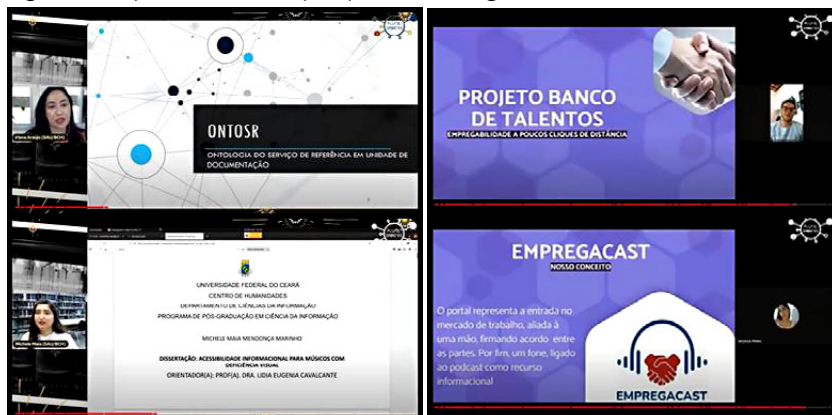
Categoria 2: Serviço de referência

Em Biblioteconomia, “Serviço de referência” é a nomenclatura que caracteriza o ambiente, a infraestrutura, as atividades e

os recursos informacionais voltados para o atendimento ao público em sua completude, seja presencial, remoto ou híbrido. Nessa perspectiva, Cunha e Cavalcanti (2008, p. 40) definem-no como sendo um “serviço de apoio prestado pela biblioteca a seus usuários ou leitores” e também como sinônimo de: “auxílio aos usuários, serviço de informação e serviço de documentação” (Cunha; Cavalcanti, 2008, p. 334).

Como entregáveis, os projetos desta categoria permitiram às bibliotecárias aplicar suas respectivas pesquisas de mestrado no ambiente de trabalho e compor produções técnicas oriundas das dissertações defendidas, a exemplo da estruturação de uma ontologia para o serviço de referência e da gravação de episódio em *podcast* sobre educação musical inclusiva. O *podcast* também foi a proposta apresentada visando solucionar um desafio de inovação colaborativa, no qual a temática empregabilidade foi discutida numa série de episódios gravados em *live streaming*, cujas atividades foram desenvolvidas no setor de atendimento da biblioteca.

Figura 3 – Apresentação de pesquisas e entregáveis no Serviço de referência



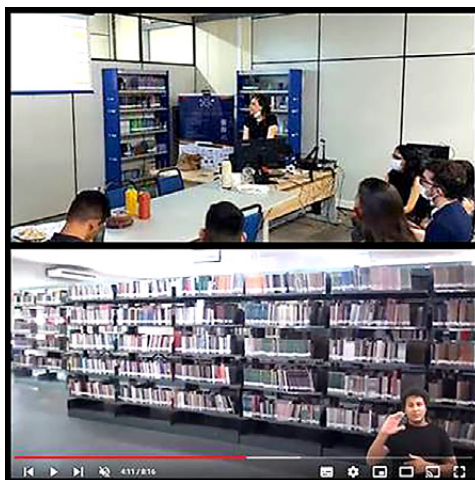
Fonte: Canal Plurissaberes no YouTube (2021).

Outrossim, um dos entregáveis mais importantes na categoria Serviço de referência foi a tradução para o inglês e espanhol de postagens para as mídias sociais da biblioteca, atividade que contribuiu para a internacionalização da BCH e para o engajamento do público no Facebook, Instagram e Twitter. Nesse sentido, um dos exemplos de postagem com maior projeção foi a homenagem ao professor Gilmar de Carvalho, publicada originalmente em português e traduzida para o inglês e espanhol, um entregável fruto da atuação de bolsistas e voluntários sob a coordenação de bibliotecária do setor de atendimento.

Além da tradução para outros idiomas, houve a produção de vídeo institucional traduzido para a Língua Brasileira de Sinais (Libras) e a audiodescrição de postagens para as mídias sociais da biblioteca, atividades que demandam tempo e estudo com a finalidade de proporcionar a acessibilidade informacional e expandir a visibilidade do conteúdo postado no YouTube, Facebook, Instagram e Twitter. Vale ressaltar que as ações de capacitação com bolsistas também se constituíram em entregáveis importantes, uma vez que a coordenação do projeto ministrou treinamentos sobre audiodescrição e gerenciamento de mídias sociais.

Figura 4 – Treinamento presencial sobre audiodescrição e conteúdo em Libras no YouTube

Fonte: Registros da Direção da BCH e Canal Plurissaberes no YouTube (2021).



Além desses, houve outros resultados apresentados no *I Seminário de Projetos da BCH* que se enquadram na categoria, dentre os quais se destaca o compartilhamento de experiências nas transmissões ao vivo de eventos locais, regionais, nacionais e internacionais promovidos pelo canal Plurissaberes. Uma das consequências desse entregável foi a incorporação das ferramentas *StreamYard* e *Easy4Live* ao catálogo de treinamentos da biblioteca, que culminou em uma nova rotina de trabalho no setor de atendimento, a saber: a realização de treinamentos com orientações gerais para o uso dessas plataformas, levando em consideração a participação do público com as funções de palestrante, mediação, direção técnica e supervisão de *live streaming*. Este entregável favoreceu a elaboração de uma ementa para cada segmento de público, entre os supramencionados, que produz conteúdo audiovisual em parceria com o projeto de extensão Plurissaberes.

Encerrando esta categoria de análise, um dos entregáveis originou o protótipo do Espaço Plurissaberes de Cocriação Audiovisual, que consolida a BCH como um ambiente incentivador à produção de *live streaming* e à gravação e edição de *podcast* em parceria com o público discente, docente e técnico-administrativo em educação da UFC e também com a comunidade externa à universidade, a exemplo de gravações de documentários produzidos pela Fundação Demócrito Rocha e TV Assembleia, que usufruíram dessa prestação de serviço da BCH como parte das contribuições dos entregáveis de projetos.

Nesse contexto, vale salientar que a captação de recursos torna-se um desafio ao gestor de projetos, haja vista que a infraestrutura para estúdios de transmissão, gravação e ilhas de edição demanda equipes de apoio, plataformas de *streaming*, serviços de assinatura e equipamentos tecnológicos de uso contínuo, almejando-se garantir a qualidade da produção audiovisual em biblioteca universitária.

Figura 5 – Apresentação de entregáveis de projetos no Serviço de Referência e protótipo do Espaço Plurissaberes de Cocriação Audiovisual



Fonte: Canal Plurissaberes no YouTube e registros da Direção da BCH (2021).

Considerações finais

Tendo em vista o que foi apresentado no decorrer deste capítulo, pretende-se contribuir para a existência de um modelo de produção de portfólios de projetos por meio de gravações audiovisuais e em *podcast*, comprovado o alcance dessas mídias a partir do engajamento, da audiência e da segmentação de um público específico entre a comunidade universitária. Almeja-se, ainda, inserir o espaço da biblioteca universitária como um escritório de projetos em potencial, na medida em que determinadas demandas setoriais podem ser solucionadas na perspectiva da gestão de projetos.

Assim, como contribuição à UFC, espera-se que se tenha proposto um modelo de composição de portfólio de projetos e apresentação de entregáveis em *live streaming*, haja vista que a produção audiovisual transmídia e multiplataforma vai ao encontro da transparência e da visibilidade das ações desenvolvidas nos setores da instituição. Desse mesmo modo, ao Sistema

de Bibliotecas da UFC, fica como legado o resgate histórico, administrativo e funcional da BCH enquanto biblioteca universitária consolidada e cada vez mais atuante junto ao seu público interno e externo. Em termos de sustentabilidade e otimização do uso na UFC, os espaços de cocriação audiovisual prototipados na BCH surgem como ambientes a serem compartilhados com toda a comunidade acadêmica na realização de eventos, transmissões ao vivo e gravações nos formatos remoto e híbrido.

Na intenção de sugerir estudos futuros, cada um dos entregáveis apresentados neste capítulo poderá ser analisado visando expandir a sua proposta, originando, assim, novos projetos e novas ações. Também será viável realizar pesquisas voltadas à comparação dos entregáveis, a exemplo de projetos que são renovados nas Pró-Reitorias da UFC ou mesmo cadastrados sob uma nova perspectiva de atuação. Outro caminho será explorar as potencialidades de uso do Currículo Lattes e da rede social LinkedIn na publicização de portfólios e entregáveis, uma vez que bolsistas, voluntários e gestores de projetos poderão preencher informações relevantes nessas duas ferramentas profissionais com base nos resultados alcançados em cada projeto, fato este que insere a gestão de projetos no seio da empregabilidade e da visibilidade da produção técnica oriunda do ambiente universitário.

Referências

- AMARAL, D. C.; CONFORTO, E. C.; BENASSI, J. L. G.; ARAÚJO, C. de. *Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- ANDRADE, M. T. D. de; NORONHA, D. P.; ELEUTÉRIO, I. L. Biblioteca universitária: administração por programas e projetos. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 17, n. 2, p. 123-130,

jul./dez. 1988. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/289>. Acesso em: 8 jan. 2022.

ASSUMPÇÃO, F. S.; SANTOS, P. L. V. A. da C. Representação no domínio bibliográfico: um olhar sobre os Formatos MARC 21. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 20, n. 1, p. 54-74, jan./mar. 2015. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/32449>. Acesso em: 2 out. 2022.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

CALÔBA, G.; KLAES, M. *Gerenciamento de projetos com PDCA: conceitos e técnicas para planejamento, monitoramento e avaliação do desempenho de projetos e portfólios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

CAMARGO, R.; RIBAS, T. *Gestão ágil de projetos: as melhores soluções para suas necessidades*. São Paulo: Saraiva, 2019.

CIERCO, A. A.; MONAT, A. S.; NASCIMENTO, F. P.; MENDES, J. R. B. *Gestão de projetos*. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

CUNHA, M. B. da; CAVALCANTI, C. R. de O. *Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia*. Revisão de Rosa dos Anjos Oliveira. Brasília: Brique de Lemos/Livros, 2008. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/34113>. Acesso em: 26 set. 2022.

DEUTSCHER, J. A.; BASTOS, G.; SILVA, H. H.; CUNHA, M. A. *Plano de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

KEELING, R.; BRANCO, R. H. F. *Gestão de projetos: uma abordagem global*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

KOZINETS, R. V. *Netnografia: realizando pesquisa etnográfica online*. Tradução: Daniel Bueno. Revisão técnica: Tatiana

Melani Tosi e Raúl Ranauro Javales Júnior. Porto Alegre: Penso, 2014. (E-book. Edição do Kindle).

LARSON, E. W.; GRAY, C. F. *Gerenciamento de projetos: o processo gerencial*. Tradução de Théo Amon. Revisão técnica de Roque Rabechini Júnior. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

[NIVER BCH] *Programação especial comemorativa 2021*. Palestrante: Norma Helena Pinheiro de Almeida. Mediação e direção técnica: Francisco Edvander Pires Santos. Fortaleza: Biblioteca de Ciências Humanas da UFC, 2021. 1 vídeo (128 min). Publicado pelo canal Plurissaberes. Disponível em: <https://youtu.be/AyAS2MktOTE>. Acesso em: 13 dez. 2021.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Administração de projetos: melhores práticas para otimizar resultados*. São Paulo: Atlas, 2013.

PIERANTI, O. P. A metodologia historiográfica na pesquisa em administração: uma discussão acerca de princípios e de sua aplicabilidade no Brasil contemporâneo. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 6, n. 1, mar. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000100010>. Acesso em: 16 set. 2022.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project Management (PMBOK® Guide)*. 7th ed. Newtown Square, Pennsylvania: PMI, 2021. E-book. Kindle e-reader.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC. Biblioteca Universitária. *BiblioNotícias: Boletim Informativo do Sistema de Bibliotecas da UFC*. Fortaleza: BU/UFC, 1988. Disponível em: <https://biblioteca.ufc.br/pt/publicacoes/biblionoticias>. Acesso em: 12 mar. 2022.

Sites consultados

<https://biblioteca.ufc.br/pt/documentos-e-formularios/documentos-de-trabalho/acervo-e-representacao-da-informacao>. Acesso em: 3 out. 2022.

<https://bit.ly/playlist-niver-bch>. Acesso em: 28 set. 2022.

<http://plurissaberes.podcloud.site/post/epdebchcastaplurissaberesatransicao>. Acesso em: 14 abr. 2022

<https://pmi.org>. Acesso em: 14 abr. 2022.

<https://youtube.com/plurissaberesbchufc>. Acesso em: 14 abr. 2022.

Políticas públicas de acessibilidade para servidores com deficiência auditiva oralizados

uma análise crítica do plano de desenvolvimento institucional da Universidade Federal do Ceará

*Raquel da Silva Costa*³⁰

*Tatieures Gomes Pires*³¹

Introdução

No campo profissional, possuir qualificação e capacidade produtiva para se inserir no mercado de trabalho é um desafio enfrentado pelas pessoas com deficiência. O Estado, vi-

³⁰ Discente da Especialização em Gestão Universitária – GUNI, Assistente em Administração, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará. *E-mail:* raquel.costa@ufc.br

³¹ Mestra em Avaliação de Políticas Públicas, Docente da Especialização em Gestão Universitária – GUNI, Analista de TI, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará. *E-mail:* tatieures@ufc.br

sando garantir a inclusão e os direitos desse grupo, estabelece, por meio de leis específicas, que as organizações, públicas e privadas, absorvam esses profissionais. Entretanto, o fiel cumprimento dos diplomas legais que legitimam o direito da pessoa com deficiência ao trabalho não garantem, por si só, a inclusão, pois essas instituições enfrentam, internamente, uma série de problemas de caráter estrutural, educacional e social que dificultam esse processo.

Rodrigues (2005) considera que o papel do Estado é promover condições para que o cidadão se prepare para uma vida social digna. Para o autor, é esperado que o indivíduo se empenhe para desenvolver suas habilidades, mas também que a empresa/organização cumpra com sua responsabilidade social de incluí-lo. E isso só se torna possível com o direcionamento do Estado.

Segundo Sasaki (2010), no atual modelo social da deficiência, os problemas da pessoa com deficiência – PcD estão na sociedade, que é chamada a perceber as barreiras que causam incapacidades ou desvantagens no desempenho do papel social dessas pessoas. Desse modo, a inclusão, como um paradigma da sociedade, é o processo pelo qual os sistemas sociais comuns são tornados adequados para toda a diversidade humana com a participação das próprias pessoas na formulação e execução dessas adequações (Sasaki, 2009).

O indivíduo com deficiência auditiva tem particularidades que refletem na ausência de um de seus mais importantes sentidos, a audição. A perda auditiva impacta incisivamente a comunicação, causando uma limitação frustrante no cenário profissional do sujeito.

Nesse contexto, o interesse na elaboração deste trabalho surge com o desejo de conhecer e compreender a efetividade das políticas públicas de acessibilidade para servidores com deficiência auditiva oralizados integrantes do quadro funcional da

Universidade Federal do Ceará (UFC), por meio da análise de seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), relativo ao período de 2018-2022.

Portanto, diante do que até aqui se expôs, o que se toma como questões norteadoras da pesquisa considera um conjunto de relatividades que visam esclarecer a relação entre os deficientes auditivos oralizados e as políticas públicas existentes na UFC, como ambientação diferenciada por parte da organização pública; reconhecimento da diversidade existente na forma de manifestação da deficiência auditiva; barreiras que limitam a inclusão dos servidores com deficiência auditiva oralizados; ausência de tecnologias assistivas em suas atividades laborais e nos processos de desenvolvimento profissional. Assim tem-se a seguinte questão central: como as políticas públicas podem promover a inclusão de servidores da UFC com deficiência auditiva oralizados na participação plena em suas atividades laborais e de desenvolvimento profissional?

Destarte, propõe-se como objetivo principal analisar como as ações estratégicas de acessibilidade estabelecidas no PDI viabilizam a efetividade das políticas públicas aplicadas à diversidade da deficiência auditiva oralizada no tocante à promoção da inclusão de servidores da UFC, e como objetivos específicos analisar o planejamento estratégico da UFC através do PDI 2018-2022 a fim de identificar os seus objetivos, metas e ações relacionadas à inclusão de servidores surdos oralizados; identificar as barreiras limitantes da inclusão dos servidores deficientes auditivos oralizados em sua ambientação, nos eventos e reuniões que utilizam apresentações digitais e nos processos de desenvolvimento profissional; explanar como a diversidade da surdez influencia quanto ao atingimento das necessidades diferenciadas na inclusão dos servidores deficientes auditivos oralizados.

Para a consecução dos objetivos, realizou-se pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e explicativa, possibilitando uma

compreensão ampliada do tema. O roteiro da pesquisa baseou-se em pesquisa bibliográfica e documental seguida da análise de conteúdo dos documentos levantados.

Conceitos fundamentais

Sasaki (2009) trata a inclusão como um paradigma de sociedade, em cujo processo os sistemas sociais comuns se tornam adequados para toda a diversidade humana com a participação das próprias pessoas na formulação e execução dessas adequações.

A acessibilidade se traduz na possibilidade e condição de uma pessoa com deficiência alcançar a utilização, com segurança e autonomia, dos espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, bem como de outros serviços e instalações abertos ao público, de uso público, privados ou coletivo, tanto na zona urbana como na rural, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida (Brasil, 2015).

Convém ressaltar aqui a diferença entre inclusão e acessibilidade. Segundo Sasaki (2009), a acessibilidade diz respeito ao atributo essencial de um ambiente com vistas a garantir uma melhor qualidade de vida às pessoas com deficiência no âmbito pessoal e profissional, enquanto que a inclusão remete à extirpação das barreiras de acessibilidade.

O universo da surdez e suas peculiaridades

Segundo Correia (2009), *deficiência auditiva* é o nome usado para o diagnóstico de perda de audição ou diminuição da capacidade de escutar os sons.

Na legislação, o conceito de surdez se baseia no número de decibéis que o ouvido humano percebe. Em seu art. 2º, o Decreto nº 5.626, de 22 de dezembro de 2005, traz a seguinte definição:

Art.2º Considera-se pessoa surda aquela que, por ter perda auditiva, compreende e interage com o mundo por meio de experiências visuais, manifestando sua cultura principalmente pelo uso da Língua Brasileira de Sinais – Libras.

Parágrafo único. Considera-se deficiência auditiva a perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500Hz, 1.000Hz, 2.000Hz e 3.000Hz (Brasil, 2005, art. 2º).

Sendo assim, debruçando-se sobre os conceitos supracitados, torna-se evidente que as pessoas deficientes auditivas podem apresentar diferentes níveis de surdez, podendo ter a função auditiva mitigada pelo uso de próteses auditivas, bem como prescindir do uso da Libras, interpondo assim diferentes níveis de adaptação para que sejam integralmente incluídas no meio social.

As pessoas com deficiência auditiva, ao serem inseridas no meio organizacional, podem enfrentar diversas barreiras que dificultam sua inclusão e desenvolvimento profissional. Nesse contexto, a LBI (Brasil, 2015, art. 3º) caracteriza barreira como:

[...] qualquer entrave, obstáculo, atitude ou comportamento que limite ou impeça a participação social da pessoa, bem como o gozo, a fruição e o exercício de seus direitos à acessibilidade, à liberdade de movimento e de expressão, à comunicação, ao acesso à informação, à compreensão, à circulação com segurança, entre outros, classificadas em:

[...] **barreiras nas comunicações e na informação:** qualquer entrave, obstáculo, atitude ou comportamento que dificulte ou impossibilite a expressão ou o recebimento de mensagens e de informações por intermédio de sistemas de comunicação e de tecnologia da informação;

[...] **barreiras atitudinais:** atitudes ou comportamentos que impeçam ou prejudiquem a participação social da

pessoa com deficiência em igualdade de condições e oportunidades com as demais pessoas;
 [...] **barreiras tecnológicas**: as que dificultam ou impedem o acesso da pessoa com deficiência às tecnologias (Brasil, 2015, art. 3º, grifos nossos).

Ademais, pode-se mencionar a Lei nº 10.098, que versa normas gerais e critérios para a promoção da acessibilidade, balizada pela redação presente na Lei nº 13.146 (Brasil, 2000, art. 2º).

Diante do exposto, é notório que, além da existência de uma gama considerável de leis em favor da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, a principal barreira encontrada pelo indivíduo surdo é a comunicação, a qual representa uma situação de caráter restritivo e que pode desencadear conflitos nas relações interpessoais dentro do cenário laboral.

Gestão de pessoas e acessibilidade na UFC

No tocante à administração das políticas e ações institucionais que objetivam a mobilização de resultados organizacionais e educacionais, a UFC apresenta a seguinte estrutura:

Quadro 1 – Funções das unidades administrativas

Unidade administrativa	Função
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep)	Unidade da administração superior cujo rol de competências engloba o planejamento, coordenação, supervisão, acompanhamento e controle de todas as atividades inerentes à administração, segurança e qualidade de vida no trabalho e ao desenvolvimento dos servidores (UFC, 2012).
Secretaria de Acessibilidade – UFC Inlui	Órgão suplementar subordinado à Reitoria (UFC, 2010). Conforme seu regimento, a Secretaria de Acessibilidade tem como público-alvo os estudantes e servidores PcD, com transtorno do espectro autista e/ou com altas habilidades/ superdotação (UFC, 2019b, art. 3º).
Comissão Servidor INCLUI	Comissão de Apoio à Gestão de Servidores da UFC no ambiente inclusivo – Servidor INCLUI, atua no tocante à promoção de um ambiente inclusivo direcionado às pessoas com deficiência no âmbito da UFC (UFC, 2019a).

Fonte: elaborado pela autora.

Nesse contexto, convergindo a análise ao escopo central deste artigo, percebemos que a UFC dispõe de estrutura administrativa suficiente para promover políticas públicas de inclusão voltada aos servidores PcD, incluindo aqueles com deficiência auditiva oralizados.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFC

Compreende-se por gestão estratégica o processo contínuo de tomada de decisão, que engloba a definição dos objetivos e dos meios para alcançá-los, influenciando diretamente o resultado de políticas, programas e organizações públicas (Brasil, 2020). O produto do planejamento estratégico institucional – PEI é a elaboração de um Plano, que documenta os desafios, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e as ações necessárias para alcançá-las.

No caso da Universidade, esse documento é o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, cuja elaboração é uma exigência legal para as Instituições de Ensino Superior (IES), que, entre os vários dispositivos legais pertinentes, visa atender a Portaria MEC nº 1.466/2001, de 12/07/2001.

Dessa forma, a cada quinquênio, inicia-se um novo ciclo de planejamento estratégico na UFC, segundo o qual se executa um processo de avaliação, reflexão e de análise de todos os avanços e conquistas alcançados. Sendo assim, o PDI 2018-2022 resultou do planejamento estratégico elaborado em 2017, o qual foi construído de forma colaborativa com a ampla participação da comunidade acadêmica. A metodologia empregada consistiu em três fases: preparação, elaboração e consolidação.

Na primeira fase, foram definidos os Princípios Norteadores, os Eixos Centrais e os Eixos Meios que subsidiaram a elaboração do Plano. Ao todo, foram propostos 11 objetivos estraté-

gicos e mais de 40 ações (UFC, 2018). Após sua aprovação, o PDI 2018-2022, em conformidade com a IN ME 24/2020, que dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do PEI dos órgãos e das entidades da administração pública federal, passou por dois processos de revisão, respectivamente em 2020 e 2021.

Metodologia

Para Silva e Menezes (2005), a pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada e desenvolvida de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica, aqui entendida como um conjunto de etapas ordenadamente dispostas que se deve vencer na investigação de um fenômeno, desde a escolha do tema até a divulgação dos resultados obtidos.

No que diz respeito à natureza, este estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimento para aplicação prática e trazer soluções para problemas específicos, de caráter explicativo, pois se debruça sobre os fatores que culminam com a ocorrência dos fenômenos, e abordagem qualitativa. Para Gil (2008), a pesquisa explicativa é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. A escolha do lócus da pesquisa, realizada no âmbito da UFC, deu-se em virtude da relevância das IES no contexto da inclusão de pessoas com deficiência auditiva oralizadas.

A presente pesquisa foi realizada em duas fases: uma fase exploratória, onde foi realizada pesquisa bibliográfica acerca do referencial teórico, sujeitos da pesquisa e os instrumentos de pesquisa mais adequados aos objetivos propostos, e pesquisa documental nos instrumentos de planejamento estratégico da UFC; em seguida, a fase de análise qualitativa das informações coletadas e formulação dos achados da pesquisa, com propostas de ações e considerações finais.

Com relação à análise de dados, foi empregada a Análise Documental, que é uma técnica de tratamento de dados em pesquisa qualitativa, amplamente difundida em pesquisas sociais aplicadas às organizações (Câmara, 2013). De acordo com a precursora do método, trata-se de um conjunto de técnicas visando obter indicadores (quantitativos ou qualitativos) “que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens” (Bardin, 2011).

Neste caso, a análise de conteúdo empreendida se debruçou sobre a 2ª versão da Cartilha do PDI (2ª revisão) atualizada em 2021, que, tendo por base o referencial teórico, esteve focada em compreender o engajamento da UFC nas políticas de inclusão de servidores com deficiência auditiva oralizados nas atividades laborais, expressas por meio de objetivos e ações estratégicas ao longo do quinquênio 2018-2022. Portanto, foi realizada a leitura do documento na íntegra em busca de ações relacionadas a “deficiência”, “acessibilidade” e “inclusão”, a partir dessas palavras-chave ou interpretação da autora.

Visão geral do ambiente da pesquisa

De acordo com Camargo (2017), a aceitação da diversidade como aspecto inerente à natureza humana resulta da interação entre a sociedade e as pessoas com deficiência. Segundo os autores, há o entendimento de que o meio social é que fornecerá suportes que objetivem garantir a integração do indivíduo na sociedade e que, dentro dessas perspectivas, a inclusão social se efetivará.

Partindo dessa premissa, apresentamos a Universidade Federal do Ceará (UFC), que se caracteriza por ser um ambiente social e transformador de uma comunidade extensa e diversa, que demanda políticas públicas que atendam às suas diferentes necessidades. A UFC oferta 116 cursos de graduação presencial,

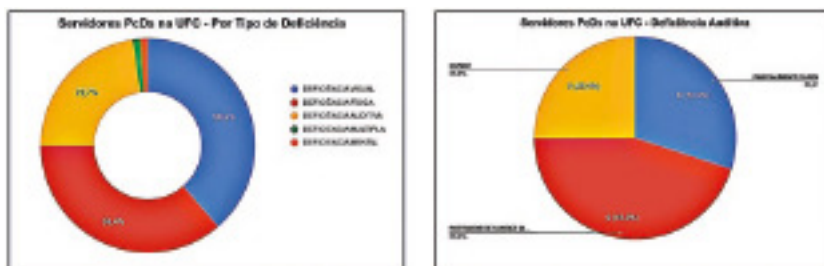
oito cursos de graduação à distância, 51 cursos de doutorado, 81 cursos de mestrado e doze cursos de especialização. Dentro desse contexto, os gráficos abaixo mostram o quadro funcional geral da UFC (Gráfico 1) e o quantitativo de servidores com deficiência e deficiência auditiva (Gráfico 2):

Gráfico 1 – Capital Humano



Fonte: elaborado pela autora (dados do relatório extraído do Portal Siapenet).

Gráfico 2 – Servidores PcD por tipo de deficiência e tipo de deficiência auditiva



Fonte: elaborado pela autora (dados do relatório extraído do Portal Siapenet).

Observa-se, na Gráfico 2, que, dentro do total de servidores com deficiência, contidos no quadro funcional da Universidade, há apenas 22,7% de servidores com deficiência auditiva e que esta pequena parcela está dividida em três categorias de surdez:

surdo (25%), parcialmente surdo (30%); e portador de surdez bilateral (45%). Convém ressaltar que, no sistema informacional de Gestão de Pessoas utilizado pela UFC, tais categorias, por si só, não trazem o conhecimento específico das necessidades diversas de cada servidor. Outra observação importante é que a terminologia “portador” não deve ser utilizada, pois pessoas com deficiência vêm ponderando que elas não portam deficiência; que a deficiência que elas têm não são como coisas que, às vezes, portamos e, às vezes, não portamos (por exemplo, um documento de identidade, um guarda-chuva). O termo preferido passou a ser pessoa com deficiência (Sasaki, 2002).

Resultado da análise

Considerando a importância do PDI na formulação e aplicabilidade das políticas públicas em uma IES, julgou-se pertinente analisar como as ações estratégicas de acessibilidade estabelecidas no PDI 2018-2022 da UFC viabilizam a efetividade dessas políticas públicas direcionadas à diversidade da deficiência auditiva no tocante à promoção da inclusão de servidores da UFC. Para tanto, fizemos um levantamento de todos os objetivos e ações relacionadas à inclusão e acessibilidade. Os resultados dessa análise preliminar estão dispostos no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Análise dos objetivos e ações do PDI 2018-2022 que envolvem inclusão e acessibilidade

OE2. Aprimorar a governança e a comunicação institucional para o atingimento dos objetivos organizacionais e para a promoção da transparência e <i>accountability</i> .	
Eixo / Objetivo específico	Ações
Gestão (Comunicação) 2. Aprimorar a comunicação institucional de forma a fortalecer a marca da UFC junto à população cearense.	2.12. Fortalecer e aprimorar os atuais canais de informação, notadamente o Portal da UFC, os <i>sites</i> e a Agência de Notícias e as mídias digitais e redes sociais da UFC, estimulando e avaliando os acessos e tornando-os acessíveis (inclusão e internacionalização).
OE6. Proporcionar infraestrutura física adequada, com foco na economicidade, na sustentabilidade e na acessibilidade.	
Eixo / Objetivo específico	Ações
Infraestrutura 1. Elevar os projetos e as obras da UFC a um patamar de excelência, garantindo a efetividade das obras concluídas e o atendimento das demandas prioritárias.	1.7. Elaborar um <i>ranking</i> de projetos prioritários dentro da capacidade de atendimento, considerando critérios alinhados ao PDI, tais como projetos de edificações multiusuários, de adequação de edificações existentes (acessibilidade, sustentabilidade, segurança ou atualização de instalações antigas e deficientes), infraestrutura para os acervos acadêmicos, projetos de laboratórios que impactem na avaliação dos cursos, entre outros.
Infraestrutura 3. Aprimorar os serviços de manutenção predial e de atividades gerais relacionados à infraestrutura física da UFC, com foco na economicidade, na sustentabilidade e na acessibilidade.	3.7. Ampliar ações de manutenção predial preventiva, como alocar uma parcela maior de recursos para esse tipo de manutenção, realizar vistorias para manutenção preventiva de elementos construtivos que tornam a universidade acessível e promover ações educativas.
OE7. Consolidar, ampliar e modernizar as soluções de tecnologia da informação, proporcionando a infraestrutura adequada aos processos da UFC.	
Eixo / Objetivo específico	Ações
Gestão (TI) 2. Aumentar a eficiência, a eficácia e a segurança dos processos intermediários e finalísticos da gestão.	2.9. Acessibilidade nos sistemas institucionais. 2.19. Melhorar a acessibilidade e usabilidade dos Sistemas Institucionais.

OE8. Assegurar aos discentes as condições necessárias para a excelência estudantil.	
Eixo / Objetivo específico	Ações
Pessoas (Estudantes) 1. Ampliar a efetividade das políticas de acessibilidade e inclusão adotadas pela UFC.	1.1. Criação de instrumento normativo regulamentador da assistência estudantil, visando à normatização da entrada, da permanência, do acompanhamento multidisciplinar e da exclusão dos estudantes nas bolsas e auxílios geridos pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis. 1.2. Realizar capacitação nas Unidades Administrativas e Acadêmicas sobre as políticas de acessibilidade e inclusão. 1.3. Realizar capacitação para as Entidades Estudantis sobre as políticas de acessibilidade e inclusão.
Pessoas (Estudantes) 2. Promover a atenção à saúde e qualidade de vida dos estudantes da Universidade Federal do Ceará, por meio de ações de saúde, no âmbito individual e coletivo, que abrangem a promoção e a proteção da saúde, a prevenção de agravos, o diagnóstico, o tratamento, a reabilitação, a redução de danos e a manutenção da saúde.	2.4. Avaliar as ações desenvolvidas para a inclusão e melhoria da qualidade de vida estudantil.
Pessoas (Estudantes) 7. Promover maior integração da PRAE com as Unidades Acadêmicas, para maior divulgação e conhecimento das ações de Assistência Estudantil e dos programas de Acolhimento e Integração aos novos estudantes.	7.5. Incluir em todos os editais da PRAE abas em Libras para favorecer a inclusão e acessibilidade aos serviços junto aos estudantes com deficiência.
Pessoas (Estudantes) 8. Implementar a Inovação e incentivar junto ao corpo discente da UFC através de ações conjuntas com as diversas áreas da Universidade visando à integração e fortalecimento da formação acadêmica do corpo discente.	8.2. Implantar projeto BANCO DE IDEIAS/ PROJETOS e APLICATIVOS visando à sustentabilidade e inovação tecnológica e no campo artístico, técnico e cultural, bem como para aperfeiçoar serviços e propiciar maior inclusão e acessibilidade. 8.7. Realizar capacitação técnica na formação de facilitadores dos cursos, oficinas, palestras e <i>workshops</i> pela PRAE, bem como de oficinas de capacitação para servidores e professores para lidar com o novo público da UFC proveniente de cotas diversas.

(continuação Quadro 2)

Infraestrutura (Bibliotecas) 10. Modernizar e aprimorar as tecnologias assistivas digitais de informação e comunicação, contribuindo com eficiência e eficácia na elaboração e na divulgação da produção científica da UFC.	10.6. Aumentar e adotar novas tecnologias assistivas.
Infraestrutura (Bibliotecas) 11. Fortalecer e ampliar ações de acolhimento e inclusão.	Não há.
Infraestrutura (Bibliotecas) 12. Proporcionar às pessoas um ambiente mais humanizado, confortável, seguro e agradável, em conformidade com os requisitos de acessibilidade.	12.2. Dotar as Bibliotecas de infraestrutura para acessibilidade. 12.3. Ampliar e melhorar espaços de trabalho, convivência, estudo e leitura nas bibliotecas com a aquisição de equipamentos acessíveis e ergonômicos.
OE9. Garantir a excelência na gestão de pessoas.	
Eixo / Objetivo específico	Ações
Pessoas (Servidores) 3. Proporcionar qualidade de vida no trabalho, através de um ambiente estimulante, inclusivo, seguro e saudável, garantindo o bem-estar e favorecendo o comprometimento organizacional.	3.2. Criar agenda positiva de ética, inclusão e direitos humanos, voltada para os servidores.
OE10. Potencializar a cultura artística e esportiva na UFC, ampliando os mecanismos de financiamento e expandindo o acesso à comunidade acadêmica.	
Eixo / Objetivo específico	Ações
Cultura artística / Esportes 5. Expandir o acesso na área esportiva da UFC.	5.1. Tornar a inclusão da pessoa com deficiência uma prioridade da área de desporto.
Cultura artística / Esportes 6. Expandir o acesso na área de cultura artística da UFC.	6.1. Tornar a inclusão da pessoa com deficiência uma prioridade da área de cultura artística.
Gestão (Memorial) 7. Preservar a memória e o patrimônio científico e cultural da UFC para garantir o registro e a divulgação de sua história.	7.16. Capacitar os servidores dos equipamentos culturais voltados para a memória e a história da UFC para ações de acessibilidade; 7.17. Alinhar a preservação dos bens imóveis com as regras de acessibilidade física.

Fonte: adaptado de UFC, 2021.

Após a realização de análise acurada, foi constatado que seis dos onze (55%) objetivos estratégicos fizeram alusão ao tema inclusão para a acessibilidade. Dentro dessa perspectiva, as ações

analisadas que continham as palavras-chave “acessibilidade” e “inclusão” foram separadas e categorizadas em três subseções: ações de acessibilidade para a comunidade geral; ações de acessibilidade para estudantes PcD; e ações de acessibilidade para servidores PcD.

Ações de acessibilidade para a comunidade geral

Nos eixos Comunicação, Infraestrutura, Gestão (TI) e Infraestrutura (Bibliotecas), foi encontrado um total de oito ações, dentre as quais se faz importante mencionar que as ações direcionadas para a remoção das barreiras arquitetônicas não são relevantes para o grupo específico objeto deste artigo. Em relação ao Objetivo Estratégico 7, ligado ao Eixo Gestão (TI) e ao Objetivo específico 10 atrelado ao Eixo Infraestrutura (Bibliotecas), as ações específicas estão voltadas para a melhoria da acessibilidade, usabilidade dos Sistemas Institucionais e a adoção de novas tecnologias digitais de informação, estas ações poderiam abranger as necessidades diversas dos deficientes auditivos, de forma a não se ater somente à língua de sinais. No Objetivo específico 12, foram encontradas duas ações voltadas para adoção de infraestrutura acessível e melhoria dos espaços das bibliotecas com a aquisição de equipamentos acessíveis e ergonômicos.

Ações de acessibilidade para estudantes PcD

Contidas no Eixo Pessoas (Estudantes) e incorporadas ao Objetivo estratégico 8, dentre as oito ações referenciadas no Quadro, encontramos o Objetivo específico 1, o qual envolve três ações direcionadas à implantação de uma política de acompa-

nhamento multidisciplinar a fim de dirimir os fatores de exclusão dos estudantes; o Objetivo específico 2, voltado ao desenvolvimento de ações para a inclusão e melhoria da qualidade de vida estudantil e o Objetivo específico 7, onde consta apenas uma ação voltada para a introdução de abas em Libras nos editais da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis.

Por fim, dentro do Objetivo específico 8, foram introduzidas duas ações direcionadas à implementação do projeto Banco de ideias/projetos e aplicativos no sentido de aperfeiçoar serviços e propiciar inclusão e acessibilidade, além da realização de capacitação técnica na formação de facilitadores dos cursos, entre outras atividades correlatas, voltadas para o quadro funcional a fim de lidar com o novo público da UFC proveniente de cotas diversas.

Ações de acessibilidade para servidores PcD

No tocante ao Eixo Pessoas (Servidores), foi contemplado, no Objetivo estratégico 9, um total de cinco ações. No Objetivo específico 3, há uma ação geral voltada para adoção de uma agenda positiva de ética, inclusão e direitos humanos. O estabelecimento dessa ação ressalta a importância facultada pela Gestão de Pessoas, em exercício à época do aludido PDI, na adoção de ações inclusivas. Em relação ao Objetivo estratégico 10, identificamos o interesse da UFC em priorizar o exercício das práticas inclusivas nos setores que abrangem cultura e esportes. No Eixo Gestão (Memorial), em seu Objetivo específico 7, foram incluídas duas ações concernentes à capacitação dos servidores atuantes nos equipamentos culturais voltados para a promoção de ações de acessibilidade, inclusive para o alinhamento e preservação dos bens imóveis em detrimento das regras de acessibilidade física.

Considerações finais

Sob a perspectiva da ética inclusiva, percebeu-se que a UFC, ao adotar a inclusão como um de seus princípios norteadores de seu plano estratégico, evidenciou a importância de tecer políticas públicas de acessibilidade, de modo que a abordagem e aplicabilidade dessas ações fossem capazes de mitigar as barreiras que geram um cenário de exclusão já referenciadas neste artigo.

Considerando o objetivo principal desta pesquisa, que é analisar como as ações estratégicas de acessibilidade estabelecidas no PDI viabilizam a efetividade das políticas públicas aplicadas à diversidade da deficiência auditiva no tocante à promoção da inclusão de servidores da UFC, concluiu-se que, dentre as ações estratégicas analisadas, não foram observadas ações para este grupo focal.

No que tange ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que é analisar o planejamento estratégico da UFC por meio do PDI 2018-2022, a fim de identificar os seus objetivos, metas e ações relacionadas à inclusão de servidores surdos oralizados, após a análise das ações pertinentes à temática acessibilidade, considerando todo o referencial teórico acerca do assunto, inclusive sustentando a diferença conceitual entre acessibilidade e inclusão, constatou-se que não foram encontrados objetivos, ações e metas direcionadas a esse grupo específico. Fato este que corrobora uma significativa exclusão no que diz respeito ao acolhimento de sua comunidade diversa.

No que se refere ao segundo objetivo específico, que é identificar a existência de práticas acessíveis que viabilizam a inclusão dos servidores deficientes auditivos oralizados em sua ambientação e adaptação no contexto dos processos laborais e de desenvolvimento profissional dentro do universo da UFC, não foi identificada nenhuma ação específica para este grupo focal no PDI.

Com relação ao terceiro objetivo específico, que é explanar como a diversidade da surdez influencia quanto ao atingimento das necessidades diferenciadas na inclusão dos servidores deficientes auditivos oralizados, à luz do conhecimento teórico trazido, foi constatado que há, de fato, características específicas que diferenciam pessoas surdas de pessoas com deficiência auditiva oralizada, constatação que implica em ações de acessibilidade diferenciadas para cada grupo a fim de promover a sua plena inclusão dentro do cenário lócus da pesquisa.

Trazendo à tona o pressuposto de que o emprego de tecnologias assistivas pode promover a inclusão de servidores com deficiência auditiva oralizados por meio da implementação de recursos tecnológicos, destaca-se que, dentro das ações analisadas no PDI, a ação “aumentar e adotar novas tecnologias assistivas” em atendimento do Objetivo específico 10, do eixo Infraestrutura (Bibliotecas), a UFC evidenciou seu reconhecimento quanto à importância de que a adoção de tecnologias assistivas tornam seus produtos e serviços ofertados acessíveis, porém não visualizamos a direção desse olhar para as especificidades de correntes da diversidade do grupo focal.

Durante a realização da pesquisa, percebeu-se que o ingresso dos servidores na UFC não efetiva, por si só, a inclusão. É preciso tornar o cenário laboral acessível em vários aspectos, inclusive no que tange ao desenvolvimento do potencial colaborativo enquanto servidor. Acredita-se que o processo de inclusão das pessoas com deficiência nas organizações públicas é contínuo e que depende, principalmente, da participação efetiva dos servidores com deficiência como parte integrante do processo de transformação tanto do cenário como da mentalidade das pessoas com quem o grupo focal se inter-relaciona. Nesse sentido, acredita-se que, além de haver muitas pesquisas acerca da temática acessibilidade e inclusão, os resultados dessa pesquisa possam contribuir para a literatura acadêmica ao enfatizar que

ainda há muito o que ser pesquisado e produzido, a fim de trazer novos conhecimentos.

No que tange ao processo de gestão das pessoas com deficiência da UFC, acredita-se que esta pesquisa possa ter trazido contribuições ao ressaltar que, dentro das organizações, o capital humano não se limita às tarefas operacionais, mas também ao uso do intelecto e do conhecimento a fim de agregar valor para uma gestão orientada para resultados e que, nesse sentido, faz-se mister a elaboração de ações estratégicas mais abrangentes quanto à diversidade de seu quadro funcional.

Por fim, enfatizamos que a UFC possa considerar, nos próximos planejamentos, as necessidades específicas do grupo focal desta pesquisa, ação que trará, na prática, o reconhecimento da diversidade como parte da natureza humana e a valorização de seu capital humano rumo a um processo transformador na construção de um ambiente organizacional melhor para se trabalhar.

Como limitações da pesquisa, destacamos a ausência de dados nos sistemas de informação de Gestão de Pessoas da UFC (Sistema Integrado de Planejamento, Gestão e Recursos Humanos – SIGPRH e Siapenet) mais específicos sobre as necessidades inerentes ao grupo analisado. Os dados extraídos do relatório do sistema SIGPRH categorizavam os servidores PcDs apenas quanto ao tipo de surdez identificada em seus laudos médicos. Cabe também ressaltar, a dificuldade em identificar as ações desenvolvidas pela Comissão Servidor Includi.

Como propostas de pesquisas futuras, sugere-se a identificação de políticas públicas que envolvam ações acessíveis para o grupo focal deste estudo que estejam em consonância com as diretrizes estabelecidas pelas normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas-ABNT, em especial, as normas NBR15290 – Acessibilidade em comunicação na televisão e a NBR15599 – Acessibilidade na comunicação, objetivando ainda auferir se

essas ações foram efetivamente executadas e os resultados obtidos para o grupo objeto deste estudo.

Referências

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Decreto nº 5.626, de 22 de dezembro de 2005. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 22 dez. 2005.
- BRASIL. Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, ed. 65, s. 1, p. 79, Brasília, DF, 3 abr. 2020.
- BRASIL. Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002. Dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais – Libras. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 24 abr. 2002.
- BRASIL. Lei nº 13.146/15, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 7 jul. 2015.
- CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, v. 6, n. 2, p. 179-191, jul./dez. 2013.
- CAMARGO, E. P. de. Inclusão social, educação inclusiva e educação especial: enlaces e desenlaces. *Ciência & Educação*, Bauru, v. 23, p. 1-6, 2017.
- CORRÊA, M. E. V. *Reflexões sobre a inclusão do aluno com deficiência auditiva*, 2009.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas SA, 2008.

RODRIGUES, L. C. A inclusão do profissional portador de deficiência e a lei 8213de24/07/91. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, v. 2, 2005.

SASSAKI, R. K. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. *Revista Nacional de Reabilitação (Reação)*, São Paulo, v. 12, p. 10-16, 2009.

SASSAKI, R. K. *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*. Rio de Janeiro: WVA, 2010. 180 p.

SASSAKI, R. K. Terminologia sobre deficiência na era da inclusão. *Revista Nacional de Reabilitação*, São Paulo, v. 5, n. 24, p. 6-9, jan./fev. 2002.

SANT'ANA, T. D. et al. *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: um guia de conhecimentos para as instituições federais de ensino*. Alfenas: Forpdi, 2017.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. v. 123.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC. Conselho Universitário. *Resolução nº 21/Consuni, de 24 de junho de 2021*. Fortaleza, 2021. Disponível em: https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/consuni/resolucao_consuni_2021/resolucao21_consuni_2021.pdf. Acesso em: 18 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC. Conselho Universitário. *Provimento nº 06/Consuni, de 30 de agosto de 2010*. Fortaleza, 2010. Disponível em: https://www.ufc.br/images/_

files/a_universidade/consuni/provimentos_consuni_2006-2010/provimento06_consuni_2010.pdf. Acesso em: 18 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC. *Cartilha do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI UFC*. Fortaleza, 15 abr. 2018. Disponível em: <https://proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2018/04/cartilha-pdi-formato-digital-2018-04-26-1.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. *Portaria nº 3041/PROGEP/UFC, de 3 de junho de 2019*. Designação de membros da Comissão de Apoio à Gestão de Servidores da Universidade Federal do Ceará no ambiente inclusivo (Servidor INCLUI). Fortaleza, 3 jun. 2019. Disponível em: <https://progep.ufc.br/wp-content/uploads/2019/08/portaria-3041-2019.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC. *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI*. 2ª Revisão do PDI 2018-2022 aprovada em 16 de dezembro de 2021 pelo Comitê de Governança da UFC, conforme Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020. Fortaleza, 16 dez. 2021. Disponível em: <https://proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2021/12/cartilha-revisao-pdi-2021-aprovada-com-declaracao-cgov.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC. *Portal da UFC – Secretaria de Acessibilidade*. Disponível em: <https://acessibilidade.ufc.br/pt/sobre/quais-os-eixos-de-atuacao-da-secretaria/>. Acesso em: 15 dez. 2022.

Melhoria de serviços públicos nas Instituições de Ensino Superior

proposta de remodelagem do processo na coordenação de curso de um Instituto Federal

*José Gerardo Carneiro*³²

*Tatieures Gomes Pires*³³

Introdução

As Instituições de Ensino Superior (IES) são importantes para o desenvolvimento econômico e social de uma região, na medida em que as competências desenvolvidas pelos egressos atendem às demandas do mercado de trabalho e geram novas oportunidades. As IES são importantes na criação de de-

³² Doutor em Biotecnologia. Docente do Instituto Federal do Ceará, *Campus Acaraú*. Discente do curso de especialização em Gestão Universitária (GUNI), da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará. *E-mail*: gerardo@ifce.edu.br

³³ Mestre em Avaliação de Políticas Públicas (UFC). Docente do curso de especialização em Gestão Universitária (GUNI), da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará. *E-mail*: tatieures@ufc.br

envolvimento sustentável regional, por meio da criação de potencial intelectual e fornecimento de suporte para processos inovadores que moldam a economia baseada no conhecimento local (Adamska; Dymek, 2018).

Dessa forma, a qualidade dos serviços educacionais é uma cobrança constante da sociedade, assim como uma obrigação a oferta de serviços que atendam às demandas exigidas pelo contexto socioeconômico. A excelência nos serviços públicos com ênfase especial nos serviços de ensino exige da administração pública a busca pela eficiência nas funções e eficácia nos serviços prestados (Moldagulova *et al.*, 2020).

As IES públicas enfrentam um grande desafio, ao ter que desenvolver, simultaneamente, atividades como as seguintes: formar profissionais; realizar pesquisas e extensão em alto nível de qualidade, seja para responder às exigências legais ou de mercado; e implementar processos de ensino sob condições completamente novas, principalmente, em um mundo digital e de mudanças constantes, cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, ou na escassez de recursos cada vez mais limitados. Esses fatores exigem dos gestores cada vez mais conhecimento e inovação para lidar com ameaças e necessidades, considerando as novas condições e as crescentes exigências dos diversos grupos de interessados (Worley; Jules, 2020).

Nesse contexto, a gestão de processos de negócios se apresenta como uma ferramenta promissora na otimização da qualidade dos serviços prestados pelas IES. Como benefício imediato, o mapeamento dos fluxos de trabalho orienta os usuários e *stakeholders*, tanto internos como externos, acerca dos procedimentos a serem seguidos, fazendo com que a organização tenha padronização e transparência nas suas rotinas, diminuindo atrasos e influências negativas sobre as tomadas de decisões (Kucinska-Landwojtowicz *et al.*, 2020). Além disso, o gerenciamento de processos vai além de orientar atividades e fluxos de

trabalho. Ele visa mapear, analisar e melhorar continuamente os processos dentro de uma organização (Muller *et al.*, 2003).

Assim, diante dos desafios apresentados no contexto das IES públicas, entende-se que a modelagem, o desenho e a melhoria dos processos sejam capazes de promover mais qualidade na entrega de valores e no atendimento ao público. Contudo, apesar da existência de uma literatura ampla a respeito da temática, as metodologias ou procedimentos estruturados que visam garantir o entendimento da transformação dos processos “*as-is*” para “*to-be*” ainda são escassos (Vizzon *et al.*, 2020), especialmente no caso de instituições públicas.

As ações de melhorias dos processos possibilitam o desenvolvimento da instituição, a otimização de tempo e recursos para os envolvidos, além de facilitar a gestão de aprendizagem organizacional com a disseminação do conhecimento para novos colaboradores e, por fim, gerar melhoria na entrega de valor à sociedade, buscando diminuir a evasão escolar e melhorando a imagem da instituição perante a sociedade.

Diante da carência de estudos nesse sentido e de questionamentos sobre o uso de técnicas de Gestão e Melhoria de Processos de Negócio com o intuito de incrementar a qualidade dos serviços em uma Instituição de Ensino Superior e auxiliá-la no alcance da excelência nos serviços prestados com foco no cidadão, foi desenvolvida uma pesquisa ação com o objetivo de propor um redesenho ao processo de entrega de Trabalho de Conclusão de Curso de graduação de uma IES pública.

Como objetivos específicos buscamos: 1. Analisar o estado atual do processo (*as-is*); 2. Levantar possíveis *gaps* com os usuários e atores dos processos; e 3. Propor redesenho do processo (*to-be*).

Este estudo apresenta o relato da experiência, demonstrando achados e lições aprendidas durante a realização da pesquisa, no contexto de melhorias de processo, partindo do mapea-

mento, revisão, modernização e adequação dos processos das coordenações de curso no Instituto Federal do Ceará (IFCE).

Revisão de literatura

Processos de negócio

A definição de “negócio” com a qual lidaremos aqui envolve a explicitação do âmbito de atuação de uma organização, ou seja, onde ela concentrará suas competências fundamentais. Reflete a coerência e caráter social da instituição e, ao mesmo tempo, cria uma fronteira em torno de suas ambições de expansão e diversificação, não se restringindo a produtos e serviços, e sim gerando valores, convergindo aos benefícios que se pretendem oferecer aos seus clientes (Muller, 2003).

De forma a ter pleno conhecimento de como funciona a entrega de valor aos clientes, é fundamental que a organização conheça seus processos internos. Para medir um processo, é necessário conhecê-lo. Após mapeamento e modelagem dos processos, fica mais fácil e nítida sua medição (Moura, 2019).

“Processo” pode ser definido como uma sequência estruturada e predefinida de ações que transformam os insumos captados em saídas e as oferece ao ambiente, agregando valor a partir do momento em que esses insumos são adequadamente manipulados (Ferreira, 2013).

“Processos de negócio” são conjuntos de atividades e comportamentos com a finalidade de gerar, agregar ou dar suporte à geração de valores que serão entregues aos clientes e trarão retorno aos envolvidos. Possuem uma função específica, são governadas por regras de negócio, seguem um fluxo determinado e têm por finalidade a entrega valores ou produtos (ABPM, 2013).

Dessa forma, as organizações são criadas com valores, objetivos e atribuições claras inerentes a seu negócio. Para o alcance

desses objetivos, são desenvolvidas diversas atividades, que, em conjunto, podem ser enquadradas como processos (Processos de Negócio), os quais devem conduzir a organização para o alcance dos resultados almejados (IFCE, 2022).

Gestão por processos

A gestão por processos de negócio traz uma outra forma de visualizar a razão de ser da instituição, dando uma visão que ultrapassa as estruturas funcionais tradicionais, centrando-se na entrega de valor para o cliente. Auxilia na visualização dos processos da organização do início ao fim, fazendo uso de uma abordagem interdepartamental e interfuncional, visando à excelência na entrega do produto ou serviço. Dentro de uma organização, os processos podem ser caracterizados em três tipos de processos: processos finalísticos, processos gerenciais e processos de suporte ou de apoio. Essa categorização não dá importância extra a um processo sobre o outro, mas fornece um mecanismo para categorizar processos (IFCE, 2022; ABPM, 2013).

No entanto, é importante salientar que, dentro do contexto das IES, os processos de gerenciamento, assim como os processos de apoio, não agregam valor diretamente para o público alvo ou clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho (IFCE, 2022; ABPM, 2013).

A gestão de processos de negócio implica um comprometimento permanente e contínuo da organização para o gerenciamento de seus processos. Isto inclui um conjunto de atividades, tais como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos. Envolve uma continuidade, um ciclo de *feedback* para assegurar que os processos estejam alinhados com a estratégia organizacional e concentrados na entrega de valores ao cliente (IFCE, 2022; ABPM, 2013). Dessa

forma, é possível que se identifiquem ausências de processos ou processos em duplicidade, o que torna a gama de processos algo dinâmico, o que possibilita a organização se adaptar e realizar mudanças necessárias (IFCE, 2022).

Na gestão por processos, inicialmente, é realizado o mapeamento destes, buscando compreendê-los e identificar possíveis gargalos, duplicidades ou desequilíbrios. O mapeamento possibilita detalhar e aprofundar as operações realizadas, visualizar atividades e relacionamentos entre indivíduos ou órgãos envolvidos. Tal abordagem objetiva alinhar as atividades com a estratégia organizacional, buscando melhorar e otimizar os processos, com o intuito de contribuir com o valor e o desempenho da empresa (Vanwersch *et al.*, 2016).

Melhoria e mapeamento de processos

Melhoria do processo de negócios é uma abordagem para aumentar a eficácia e eficiência dos processos de negócios que fornecem saída para clientes internos e externos, tendo o mapeamento como ferramenta principal de várias metodologias de melhoria de negócios. Dependendo do grau de melhoria, podemos classificar uma ação como sendo radical com modificações em toda a estrutura do processo, excluindo o processo atual e começando do zero um novo processo; ou incremental, com modificações em parte do processo. As duas áreas podem ser distinguidas, como parte de procedimentos de Reengenharia de Processos, que é sinônimo de melhorias radicais ou incrementais. Ambas as áreas podem ser vistas como um subconjunto de desenhos de projetos buscando trazer benefícios para as organizações e seus clientes (Siha; Saad, 2008; Gomes, 2016).

O mapeamento de processos não é o desenho de diagramas de fluxo de dados ou fluxogramas, é um *framework* que mostra as relações entre as atividades, pessoas, dados e objetivos. Existem

dois tipos de mapeamento de processo: mapa de processo de valor agregado e mapa multifuncional ou mapa de interação de processo. O primeiro verifica se as diversas atividades agregam valor ao processo. O segundo mostra as atividades realizadas por várias funções e suas interações (Savory; Olson, 2001).

O mapeamento de processos é uma ferramenta poderosa para melhorar a eficiência dos processos e pode mostrar falhas de controle, gargalos, utilização improdutivo de recursos, etapas redundantes, atividades sem valor agregado e raiz de problemas, no entanto, pode não ser adequado para abordar questões culturais e políticas que influenciam na execução dos processos (Savory; Olson, 2001).

A Melhoria de Processos é uma abordagem estruturada para aumentar o desempenho do *design* do *framework* e na execução cuidadosa do processo de negócios de ponta a ponta. No entanto, nem todos os esforços são bem-sucedidos. As razões para os fracassos incluem o foco nas questões táticas, pontuais, não nas questões que afetam todo o negócio, e a falta de conhecimento dos processos (Siha; Saad, 2008; ABPM, 2013).

O papel do coordenador de curso de graduação e a gestão de processos

Os cursos de graduação são como unidades acadêmico-administrativas dentro das instituições, e seus coordenadores podem ser vistos como gestores desta unidade. A coordenação de curso é responsável pela gestão e pela qualidade intrínseca do curso, no mais amplo sentido (Aragão *et al.*, 2019).

O professor que assume a função de coordenador do curso desempenha um papel fundamental na sua gestão, dentro das instituições de Ensino Superior. No entanto, o professor tem sua formação acadêmica voltada às atividades de ensino, pesquisa e extensão e, ao assumir um cargo de gestão na universidade, acu-

mula as atividades acadêmicas que ele já desempenha no papel de docente, pesquisador e extensionista com as atividades administrativas, próprias da gestão universitária (Silva, 2014).

No âmbito do IFCE, o coordenador é aquele que busca estabelecer o diálogo entre os estudantes, os pais, professores e os membros da equipe gestora, objetivando o sucesso das ações propostas. Articula e implanta as políticas de gestão institucional, contribuindo para que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IES seja desenvolvido e os objetivos e metas do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) sejam atingidos, além de participar dos órgãos colegiados e do Núcleo Docente Estruturante (NDE) (Silva, 2014; IFCE, 2015).

O coordenador de curso tem como características primordiais a liderança e proatividade, capacidade de promover e favorecer a implementação de mudanças que propiciem a melhoria do nível de aprendizado, de estimular a crítica e a criatividade de todos os envolvidos no processo educacional (IFCE, 2015) e, para que possa desempenhar suas funções, interage com vários atores sociais internos e externos, movimenta processos e executa várias atividades e tarefas de processos tanto finalísticos como de apoio.

Metodologia

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) é uma instituição de educação profissional e tecnológica *multicampi*, com natureza jurídica de autarquia e detentora de autonomia administrativa. Atualmente, o IFCE comporta 35 unidades, sendo 33 *campi*, com forte atuação no desenvolvimento local, por meio da oferta de cursos de qualificação profissional e desenvolvimento de inovação, pesquisa aplicada e extensão.

Este trabalho apresenta um Estudo de Caso desenvolvido na coordenação do curso de licenciatura em Ciências Biológicas

do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, *Campus Acaraú*, no período de março a outubro de 2022, abrangendo a melhoria de processos do setor. Trata-se, portanto, de uma pesquisa aplicada, com abordagem do problema de forma qualitativa e exploratória em relação aos seus objetivos, conforme classificação de Silva e Menezes (2000).

Ao contrário da abordagem de observação passiva, mais comum neste tipo de pesquisa, foi adotada a metodologia Investigação-Ação, que se caracteriza pelo estudo sistemático de um fenômeno real no seu ambiente natural e em que o investigador participa diretamente no processo de mudança, estando inserido ativamente no ambiente da investigação, portanto, promovendo mudanças num ambiente parcialmente controlado, ao mesmo tempo que utiliza procedimentos sistemáticos de observação, recolha de dados e análise, para o seu estudo (Gomes, 2016).

Para o desenvolvimento deste estudo, foram utilizados como métodos de coleta de dados a análise de documentos da organização, a observação dos procedimentos e a realização de conversas informais com usuários e atores do processo.

Em um segundo momento, realizou-se uma reflexão sobre os dados encontrados, seguida da construção de uma solução para os *gaps* encontrados no processo, objeto do estudo, junto aos professores do curso. A fase de análise documental se baseou em documentos existentes onde estavam descritos alguns passos dos processos relativos ao Trabalhos de conclusão de curso (TCC), como o Projeto Pedagógico do Curso (PPC), Regulamento de Funcionamento das Bibliotecas e o Procedimentos para Depósito de Trabalhos de Conclusão de Curso.

Na seleção do processo a ser abordado neste trabalho, consideramos as seguintes condições:

- a) O processo deveria ser curto e de baixa complexidade;

- b) O processo deveria apresentar entraves no fluxo de trabalho da coordenação de curso que pudesse ser resolvido com sua remodelagem;
- c) As alterações deveriam ser significativas no ambiente de negócios, trazendo ganhos qualitativos na prestação do serviço.

Desenvolvimento e resultados da pesquisa

Seleção do processo

O processo “Entrega de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC)” foi selecionado para análise de acordo com os critérios metodológicos pré-estabelecidos. Trata-se de um processo curto e de baixa complexidade, envolvendo apenas dois setores, coordenação de curso e departamento de Biblioteca do *campus*; e quatro atores (discente, docente orientador, coordenador de curso e bibliotecário).

Atualmente, o processo apresenta entraves de fluxo, devido a excesso de burocracia, com a inclusão de três passos processuais, e a indefinições na comunicação entre os atores. Além disso, sobrecarrega a coordenação de curso com uma atividade que já é desenvolvida pela Biblioteca, demonstrando redundância de tarefas, perda de recursos, prejudicando a qualidade dos serviços prestados pelas coordenações de curso.

As ações de melhoria dos processos possibilitam o desenvolvimento da instituição, otimizam tempo e recursos e geram melhoria na entrega de valor. A publicação dos TCCs no repositório institucional é requisito para emissão do diploma de graduação. A demora na entrega do TCC provoca atrasos na emissão e recebimento desse documento, gerando descontentamento ou prejuízos aos egressos, sendo um indicativo de baixa qualidade na prestação de serviços pela IES.

Mapa do processo “Entrega de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC)”

O propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa quanto a seu funcionamento. Por esse motivo, o nível de detalhamento e o tipo específico de modelo têm como base o que é esperado da iniciativa de modelagem. Um diagrama simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros (ABPMP, 2013). Nesse sentido, buscamos elucidar, a seguir, todos os aspectos envolvidos na modelagem do processo em pauta.

Os TCC são documentos produzidos pelos alunos, sob a orientação de um docente do IFCE, no final do curso, como requisito para a colação de grau. No entanto, é importante salientar que o depósito e registro do TCC no Repositório Institucional (RI) não é requisito para o término do curso, mas sim para o recebimento do diploma.

A obrigatoriedade de escrita do relatório final da pesquisa e da aprovação pela banca avaliadora, com possíveis correções, e da posterior submissão do TCC à Biblioteca aplica-se a responsabilidades tanto do aluno quanto do orientador e, em casos específicos que envolvam a falta ou a impossibilidade do orientador, do coordenador do curso. Em resumo, o orientador é o responsável pelo acompanhamento da escrita e desenvolvimento do TCC, assim como pela adoção das recomendações da banca avaliadora.

O depósito e o registro dos TCC são realizados pelas bibliotecas de cada *campi* e têm como exigência a adoção das normas de publicações internas do IFCE, assim como a apresentação de Termo de autorização devidamente assinado pelo discente e seu orientador. Somente após avaliação dos bibliotecários, é realizado o depósito e registro no RI.

Assim, o produto a ser alcançado no final do processo é a publicação do TCC no RI do IFCE, sendo este seu valor final, enquanto a entrega do TCC pelo discente é o valor inicial. Cabe aqui colocar que a entrega do TCC para o depósito no RI já é o produto de um processo anterior, que é a produção do TCC pelo discente, segundo instruções de um professor orientador.

A seguir, o detalhamento do processo de Entrega de um TCC para ser depositado no RI:

- a) O processo inicia com o discente entregando seu TCC e o Termo de autorização para publicação no RI do IFCE, normalizados e digitalizados, na coordenação do curso;
- b) O coordenador de curso confere e avalia o conteúdo dos arquivos;
- c) Caso os arquivos não estejam corretos, são devolvidos ao discente para correção;
- d) Se todos os arquivos estiverem corretos, o coordenador de curso abre um processo no Sistema Eletrônico de Informação (SEI), anexa os arquivos conferidos e validados e encaminha para o setor de biblioteca do campus;
- e) O setor de biblioteca do campus confere e avalia os arquivos encaminhados pelo coordenador de curso;
- f) Caso os arquivos não estejam corretos, são devolvidos à coordenação de curso para que sejam devolvidos ao discente para correção;
- g) Se todos os arquivos estiverem corretos, a biblioteca comunica à coordenação de curso que os arquivos foram validados;
- h) A biblioteca disponibiliza o TCC no RI do IFCE;
- i) Final do processo.

Análise crítica do processo

A análise é um passo fundamental na atualização de um processo, propicia um entendimento comum do estado atual (*as-is*) do processo, suas atividades e resultados, assim como cumpre seus objetivos, como estão operando, sua capacidade de atender as metas, além das restrições e rupturas que interferem no desempenho do processo. Pode ser realizada por meio de várias técnicas, incluindo modelagem, e constitui a base para o redesenho de processos (ABPMP, 2013).

Com o mapeamento realizado, é necessário buscar melhorias para os processos. Essa é uma etapa mais complexa, pois exige uma visão crítica vinda de todas as partes envolvidas e pode gerar muitas divergências. O ideal é a participação simultânea das partes envolvidas no processo ou, pelo menos, em fragmentos de subprocessos deste, para que possa ser feita uma análise crítica do modelo atual do processo (Ferreira, 2013).

Nessa etapa, cabe analisar a real necessidade da realização de determinadas atividades; se o sequenciamento atual é realmente o ideal e supre todas as necessidades e exigências do processo; se as ferramentas utilizadas possibilitam aos executores condições de realizar de maneira adequada suas tarefas; se os recursos disponibilizados estão sendo bem aplicados; se há preocupação em mitigar gastos desnecessários, minimizar retrabalhos entre outras possíveis melhorias (Rojas *et al.*, 2011).

A produção de TCCs pelos alunos tem o objetivo de desenvolver o espírito científico, no sentido de estimular sua participação em projetos e laboratórios que despertem seu interesse para a pesquisa. Ela se inicia com a construção do projeto de pesquisa, que depois deverá ser desenvolvido e resultar em uma produção escrita, a partir da escolha e delimitação de um tema, sob a orientação de um docente. Depois será apresentado a uma banca examinadora.

O trabalho deverá ser escrito de acordo com as normas da ABNT estabelecidas para a redação de trabalhos científicos, conforme estabelecido em normas internas de cada instituição. Após as correções e proposições da banca examinadora, o trabalho fará parte do acervo bibliográfico da instituição.

Geralmente, grandes processos devem ser decompostos em subprocessos para melhorar a compreensão, execução e manutenção. Essa decomposição deve ocorrer de forma que facilite a compreensão por uma variedade de *stakeholders* (Milani *et al.*, 2016).

Ao analisar a estrutura do processo e sua cadeia de valores, percebeu-se a presença de um processo maior, que se inicia, provavelmente, na construção do projeto de pesquisa do TCC e que finaliza com a publicação no repositório institucional. Dessa forma, o processo em análise é um subprocesso do Processo Trabalho de Conclusão de Curso, iniciado com a matrícula do discente na disciplina de Projeto de TCC e convite do orientador, tendo como entrega a aprovação por uma banca examinadora e a disponibilização do TCC no RI.

Ao analisar o processo atual, identificaram-se como atores o discente (cliente), o coordenador de curso e a bibliotecária. Foi verificado que não há participação do orientador na condução do processo, sendo ele excluído de suas funções, enquanto o aluno fica responsável pela escrita e normalização do TCC, e o coordenador de curso age principalmente como interlocutor entre o discente e o setor de biblioteca, sem uma participação ativa no processo.

Após o processo ser mapeado, de forma geral, foram identificados os seguintes pontos falhos e passíveis de melhorias:

- A falta de participação do orientador no processo, visto que é papel do professor orientador a condução de todo o processo de desenvolvimento da pesquisa, escrita do resultados e relatório final, submissão de avaliação do

- TCC a banca, a adoção de sugestões da banca avaliadora e normalização e submissão à biblioteca da versão final;
- A avaliação se há a necessidade de correções dos TCC e a cobrança disso do aluno, sendo este um papel do orientador;
 - Servir como interlocutor entre o setor de biblioteca e o discente/orientador, sendo que essa comunicação poderia ser direta via SEI ou *e-mail*, a coordenação só repassa aos alunos o que a biblioteca informa e repassa à biblioteca o que o aluno informa, não tendo um papel ativo, de tomada de decisão;
 - A falta de comunicação direta entre o setor de biblioteca e o aluno e seu orientador, provoca ruídos na comunicação, trazendo prejuízos e atraso à condução do processo;
 - Os orientadores não são informados sobre a necessidade de correção no TCC, e alguns alunos buscam corrigir sozinhos, fazendo o processo voltar várias e várias vezes;
 - A necessidade de os TCC serem avaliados pela coordenação de curso, sendo que serão também avaliados por um bibliotecário no setor de bibliotecas, profissional mais habilitado para tal função, gera uma duplicidade de tarefa no fluxo do processo, acarretando atraso na condução do processo e perda de recurso humano e tempo. Além de atrasos de outras atividades que devem ser desenvolvidas pela coordenação de curso.

Redesenho do processo e resultados

Na busca pela melhoria do processo, foram sugeridas mudanças na responsabilidade dos atores ou donos do processo e no fluxo de trabalho, eliminando atividades duplicadas que não agregavam valor para o cliente e provocavam retenção do pro-

cesso, aumentando a eficiência e produtividade dos processos, simplificando, na medida do possível, o *workflow*.

Foi incluído o ator professor orientador nas atividades de entrega e correção do TCC; as atividades executadas pela coordenação de curso ou foram excluídas ou transferidas; e modificado o fluxo para uma maior interação entre o professor orientador e o setor de bibliotecas.

Nesse redesenho, a participação do professor orientador continua até a finalização do processo macro, que se inicia no projeto de TCC e finaliza com o registro no RI, assumindo a responsabilidade, com o discente, das atividades referentes a escrita e verificação dos requisitos para registro no RI, assim como adequações ou correções solicitadas pelo setor de bibliotecas do *campus*. A comunicação entre esses atores passa a ser direta, sem a intermediação da coordenação de curso, dando agilidade e fluidez ao processo.

A coordenação de curso assume a atividade de acompanhamento do processo, intervindo quando surgir algum impasse, buscando solucionar *gaps* ou fazendo a intermediação entre os setores/atores/cliente.

A seguir, o detalhamento da proposta de redesenho do Processo de Entrega de um TCC para ser depositado no RI:

- a) O processo inicia com a normalização do TCC e o atendimento dos requisitos para publicação no RI do IFCE, essa atividade é desenvolvida pelo discente, que assume o papel de cliente e entrega ao seu orientador;
- b) O orientador abre processo no Sistema Eletrônico de Informação (SEI), anexa o TCC do orientando e o Termo de autorização digitalizados, em um único documento, no formato pdf, e encaminha para o setor de bibliotecas do *campus* e para a Coordenação de curso;

- c) O setor de bibliotecas do *campus* confere e avalia o conteúdo dos arquivos;
- d) Caso os arquivos não estejam corretos, são devolvidos ao docente/orientador para correções e devolução do processo ao setor de bibliotecas do *campus*;
- e) Se todos os arquivos estiverem corretos, a biblioteca comunica, via e-mail, ao discente, docente/orientador e a coordenação de curso que os arquivos foram validados;
- f) A biblioteca disponibiliza o TCC no RI do IFCE;
- g) Final do processo.

As ações de melhorias dos processos possibilitam o desenvolvimento da instituição, otimização de tempo e recursos, com melhoria na entrega de valor. As alterações sugeridas agilizam a publicação dos TCC no repositório institucional diminuindo o tempo de espera para a emissão do diploma de graduação, aumentando a satisfação dos egressos e entregando à sociedade uma prestação de serviços de qualidade pela IES.

O mapeamento e análise de processos possibilita verificar a qualidade dos serviços e as entregas de valores aos clientes, por meio das informações que disponibiliza a respeito das atividades, setores e profissionais envolvidos na execução dos processos, bem como a integração entre todos os processos realizados, e é exatamente pela técnica de mapeamento que as organizações poderão eliminar as falhas detectadas, aplicar ações corretivas e organizar suas atividades em conformidade com os recursos disponíveis (Assis; Andrade; Silva, 2015).

Todo o trabalho executado para entregar produtos ou serviços dentro de uma organização, independentemente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas, são ou devem ser realizados unicamente para gerar valor para o cliente. No caso do Instituto Federal do Ceará, o cliente é representado por nossos alunos e a sociedade em geral. Nesse con-

texto, o gerenciamento de processos de negócios do IFCE é focado na geração de valores nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão (IFCE, 2022).

Considerações finais

Este artigo relata a experiência vivenciada durante o redesenho do Processo de Entrega de Trabalho de Conclusão de Curso de um instituto federal de ensino. Buscou-se avaliar, a partir de questionamentos, como podem ser utilizadas técnicas de Gestão e Melhoria de Processos de Negócio de forma a incrementar a qualidade dos serviços em uma Instituição de Ensino Superior, buscando alcançar a excelência nos serviços prestados com foco no cidadão.

Como resultado, obtivemos um processo com mais fluidez, mais ágil, com menos etapas e com antigos gargalos solucionados. Dessa forma, a estrutura sugerida agiliza a publicação dos TCC no repositório institucional, diminuindo o tempo de espera para a emissão do diploma de graduação, aumentando, assim, a satisfação dos egressos.

Nosso estudo trata-se de uma proposta a ser apresentada a grupo gestor da IES para melhoria do processo analisado, no entanto a construção da proposta não foi submetida a gerenciamento de riscos e se restringiu à realidade de um curso e de um *campus*, precisando ampliar a discursão para outros cursos e *campi* como validação da proposta de redesenho.

Dessa forma, o próximo passo seria testar essa estrutura em ambientes da *práxis* e verificar seus resultados reais para diferentes características de operações e situações. Além disso, mais pesquisas são necessárias para examinar o impacto da prática de Melhorias de processos na gestão universitária.

Referências

- ASSOCIATION OF BUSINESS MANAGEMENT PROFESSIONALS – ABPMP. Brasil. *BPM CBOOK: guide to the business process management common body of knowledge*. Brasil, 2013.
- ADAMSKA, M.; DYMEK, L. Didactic staff as a determining factor in the management of university image. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series*, 124, p. 7-18, 2018.
- ARAGÃO, J. E. *et al.* Desafios do coordenador na gestão de cursos de graduação: um estudo comparativo em universidade pública e privada. *Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2019.
- ASSIS, R. D.; ANDRADE, K. A.; SILVA, M. M. P. Mapeamento de processos como fator de melhoria da qualidade em organizações: estudo de caso em uma organização pública do estado de Roraima. *In: XII SEGET, AEDB, Resende, 2015*.
- FERREIRA, A. R. *Gestão de processos: módulo 3*. Brasília: Enap/DDG, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ena.gov.br/handle/1/2332>. Acesso em: 14 abr. 2022.
- GOMES, M. C. *Modelação de processos num serviço de uma organização de ensino superior*. 2016. Dissertação (Mestrado integrado em Engenharia e Gestão Industrial) –Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Portugal. 2016. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1822/41667>. Acesso em: 14 abr. 2022.
- INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ – IFCE. Pró-Reitoria de Ensino.

Nota Técnica 02/2015. Atribuições dos Coordenadores do IFCE. Fortaleza, 2015.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ – IFCE. Pró-Reitoria de Administração e Planejamento. *Manual de gerenciamento de processos*. Fortaleza, 2022. (Publicado por meio da Portaria nº 432 GABR/REITORIA de 01/04/2022).

KUCINSKA-LANDWOJTOWICZ, A. *et al.* Process approach in managing the quality of education. *European Research Studies Journal*, v. 23, special 2, p. 1149-1159, 2020.

MILANI, F. *et al.* Criteria and heuristics for business process model decomposition. *Bus Inf Syst Eng*, v. 58, p. 7-17, 2016.

MOLDAGULOVA, A. *et al.* Architecture development for certain classes of university business processes. *IEEE 22nd Conference on Business Informatics*, v. 2, p. 91-95, june. 2020.

MOURA, A. *et al.* Uma proposta de melhoria de processos de negócio para os institutos federais. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 19, n. 4, p. 212-243, set. 2019.

MULLER, C. J. *Modelo de gestão integrado planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos*. 2003. 292 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Transportes, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3463>. Acesso em: 9 out. 2022.

ROJAS, R. S. B. *et al.* Utilização da metodologia BPM para adequação de um sistema de gestão integrada e retenção de conhecimento em uma instituição pública de ensino superior.

Revista Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis, p. 115-132, 2011. (Edição Especial).

SAVORY, P.; OLSON, J. R. Guidelines for using process mapping to aid improvement efforts. *Industrial and Management Systems Engineering Faculty Publications*, v. 58, 2001.

SIHA, S. M.; SAAD, G. H. Business process improvement: empirical assessment and extensions. *Business Process Management Journal*, v. 14, n. 6, p. 778-802, 2008.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância, 2000. 118 p.

SILVA, M. A. A. Coordenador gestor, coordenador pedagógico ou coordenador empreendedor: análise do perfil de coordenadores de curso em IES privada. *Future Studies Research Journal: trends and strategies*, v. 6, n. 2, p. 74-102, 2014.

VANWERSCH, R. J. B. *et al.* A critical evaluation and framework of business process improvement methods. *Bus Inf Syst Eng*, v. 58, p. 43-53, 2016.

VIZZON, J. S. *et al.* Business process redesign: an action research. *Gestão & Produção*, [online], v. 27, n. 2, Epub 18 May 2020.

WORLEY, C. G.; JULES, C. COVID-19's Uncomfortable revelations about agile and sustainable organizations in a VUCA world. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 56, n. 3, 279-283, 2020.

Sobre o futuro da Rede Federal de Educação

conjecturas a partir de Friedrich Nietzsche

*Ítalo Kiyomi Ishikawa³⁴
Marilene Feitosa Soares³⁵*

Introdução

Para o filósofo alemão Friedrich Wilhelm Nietzsche (1844-1900), as instituições de ensino da Alemanha do final do século XIX eram marcadas pela incapacidade de semear uma cultura superior, pois eram pautadas por uma lógica econômica liberal de que a educação deveria ser subserviente ao dinheiro,

³⁴ Doutor em Filosofia pela UFPR, professor do Instituto Federal Catarinense *campus* Avançado Abelardo Luz. *E-mail*: italo.ishikawa@ifc.edu.br

³⁵ Doutora em Contabilidade pela Universidade do Minho (Portugal), docente da Universidade Federal do Ceará. *E-mail*: marilene.feitosa@ufc.br

no sentido de a finalidade da educação ser o sucesso econômico, esquecendo-se do sentido maior da educação: a formação para a cultura. Outro equívoco das instituições da época, segundo o filósofo, era de que a erudição e a superespecialização das ciências modernas não levariam à renovação da cultura, pois a ciência sem cultura se assemelha à “fabricação de parafusos”,³⁶ e o cientista se transforma numa espécie de “operário”.³⁷

No Brasil, o ensino técnico teve seu primeiro passo com a criação das Escolas de Aprendizes e Artífices (1909), pelo presidente Nilo Peçanha, cujo objetivo era atender a uma demanda industrial generalizada e, tacitamente, retirar das ruas crianças e jovens sem perspectiva de futuro, oferecendo uma educação voltada ao trabalho artesanal. Com a industrialização na era Vargas (1930-1945), as Escolas Técnicas passaram a ser, por meio do modelo taylorista-fordista, Liceus industriais. Na década de 1960, com a promulgação das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o ensino profissional foi equiparado ao ensino acadêmico, e, na década seguinte, houve a cristalização do segundo grau profissionalizante. Com a desindustrialização do país e a grande crise econômica dos anos 1970, as escolas técnicas deixaram de crescer, e, nos anos 1990, com a reforma educacional vinculada à reforma do Estado promovida no governo Fernando Henrique Cardoso, as escolas técnicas federais foram sucateadas.³⁸ Em 2008, as instituições de ensino técnico foram reunidas na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, com a missão de ser uma peça chave no desenvolvimento do País.

A crítica feita por Nietzsche às instituições de ensino alemãs de sua época, para além da exegese filosófica, pode ser o fio condutor para uma reflexão sobre as instituições que com-

³⁶ Nietzsche (2012, p. 75).

³⁷ *Ibid.*

³⁸ Para uma breve história da Rede Federal, cf. Lima e Maciel (2012).

põem a Rede Federal – majoritariamente os Institutos Federais – e sua missão de desenvolvimento técnico e científico e da interiorização da educação pública.

Mas por que pensar a Rede Federal de Educação a partir da filosofia de Nietzsche? Porque se postula aqui a vivificação da Rede Federal a partir do mesmo receituário proposto por Nietzsche às instituições de ensino alemãs do século XIX: a educação para a cultura. Há muitos desafios atuais que pressionam a Rede Federal, como congelamento do investimento em educação decorrente da Emenda Constitucional nº 95/2016 e a Reforma do Ensino Médio, que, por meio da Lei nº 13.415/2017, estabelece a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que minou o papel das humanidades no currículo do Ensino Médio. Esses fatores ameaçam reduzir a Rede Federal ao que eram antes de sua reformulação, as antigas escolas profissionais de ofício do início do século XX. Postula-se encontrar, no pensamento de Nietzsche, uma luz que pode ajudar na reafirmação da vocação fundante da Rede: fomentar a educação em sentido amplo, aliando a qualificação profissional à educação para a cultura.

O objetivo geral deste artigo é apontar a educação para a cultura, tal como a compreende Nietzsche, como um caminho de resistência para a Rede Federal se manter fiel aos seus princípios originários. Para tanto, há objetivos específicos a serem alcançados: I) caracterizar a crítica do jovem Nietzsche sobre os estabelecimentos de ensino da Alemanha de sua época; II) distinguir o que o filósofo entende como formação (*Bildung*)³⁹ para a cultura; e III) apresentar a Rede Federal de Educação e, a partir da ótica nietzschiana da educação para a cultura, a crise que a tensiona.

³⁹ Os conceitos nietzschianos foram cotejados com a edição virtual completa das obras do filósofo. Disponível em: <http://www.nietzschsource.org/>. Acesso em: 16 jun. 2022.

A ideia de educação como *Bildung* no jovem Nietzsche

O jovem Nietzsche⁴⁰ publica, em 1872, sua obra inaugural, *O nascimento da tragédia*, escrito sob grande influência do romantismo, em que o autor concebe na arte, principalmente na música, uma forma de estabelecer contato com a potência vital da natureza. O filósofo concebia na tragédia da Grécia arcaica, isto é, antes de Sócrates e Platão, a potência de uma cultura forte e vívida, pois, por meio da arte, os gregos antigos conseguiam transfigurar a dor, o sofrimento e a falta de sentido em algo belo. Em seu vocabulário filosófico, no palco da tragédia grega, a pulsão dionisíaca⁴¹ se apresenta de forma culturalmente positiva, pois é submetida à pulsão apolínea⁴² do sonho, da imagem e da representação. Ou seja, o jovem Nietzsche concebia, na arte da Grécia arcaica, um excesso de vida e de potência, capaz de transfigurar o caráter desesperador da realidade em algo criativo, formador da cultura.

Em *O nascimento da tragédia*, Nietzsche concebe, na figura de Sócrates e, conseqüentemente, em Platão, um modelo de pensamento empobrecedor da vida, pois, de um lado, há o pendor socrático de compreensão científica do mundo sem lhe dar uma significação suficiente, e, do outro lado, Sócrates foi aquele que

⁴⁰ Os comentadores do filósofo alemão adotam, via de regra, a divisão didática da obra de Nietzsche em três fases: o período de juventude ou da metafísica de artista, que coincide com sua docência na Universidade da Basileia; o período intermediário ou do positivismo cético, em que o filósofo se desprende de suas influências românticas e passa a encontrar na ciência o rigor intelectual para questionar sua época; e o período da maturidade, no qual lança mão de conceitos próprios – como vontade de poder, além-do-homem, genealogia e a transvaloração dos valores – que lhe permitem operar o diagnóstico da cultura moderna e propor um novo horizonte para a civilização.

⁴¹ Nietzsche (2010, p. 28-29).

⁴² *Ibid.*, p. 30-31.

deliberadamente optou por abandonar a vida.⁴³ Platão, seu discípulo, fez da filosofia um exercício de desvalorização do corpo e da realidade efetiva em prol de um mundo ulterior. Embora as ciências, as artes e a literatura modernas sejam frutos tardios da mesma árvore corrompida semeada por Sócrates, havia na Alemanha do século XIX, segundo o jovem Nietzsche, grandes homens que resgataram, em sua obra, o vigor da Grécia arcaica, como Beethoven, Schiller e Goethe, e havia as figuras ímpares de Arthur Schopenhauer e Richard Wagner, concebidos, então, como mestres, baluartes de uma possível revivificação da cultura alemã. Ou seja, à época de sua primeira obra, Nietzsche concebia, na arte da Grécia arcaica, um *tour de force* capaz de moldar a civilização, uma potência de força que foi perdida com o socratismo, mas que ressurgiu no espírito germânico do século XIX na obra de Schopenhauer, de Wagner e de outros pensadores e artistas. Contrariamente ao entusiasmo depositado sobre a ciência de sua época, Nietzsche via nas artes e nas humanidades a força para dar novos rumos para a cultura alemã e europeia.

No mesmo ano do *Nascimento da tragédia*, em 1872, o jovem professor Nietzsche proferiu uma série de palestras na Universidade da Basileia, nas quais tratou de lançar mão de críticas às instituições de ensino da Alemanha de sua época, principalmente ao ginásio e à escola técnica, portas de entrada à Universidade e ao mundo da cultura. Em *Sobre o futuro dos nossos estabelecimentos de ensino*, o jovem Nietzsche utiliza um relato ficcional de sua adolescência. De acordo com essa narrativa, à época de seus estudos no ginásio, Nietzsche e seus amigos de um clube cultural estão às margens do rio Reno, discutindo e praticando tiro ao alvo, quando se deparam com um filósofo e seu discípulo. A partir desse encontro fortuito, passa a ocorrer um diálogo pe-

⁴³ Nietzsche (2010, p. 91-96).

dagógico entre o filósofo – não nomeado no texto, mas que alude a Schopenhauer –, e os barulhentos estudantes.

Nessa conversa filosófica, o mestre profere um diagnóstico crítico da educação alemã, afirmando que há duas tendências nos estabelecimentos de ensino: de extensão da cultura, que é de fazer da educação uma forma de sucesso econômico extensivo ao maior número de pessoas possível; e a tendência de redução da cultura, compreendendo-a a partir da superespecialização científica, restrita a um pequeno número de eruditos.⁴⁴ De acordo com Nietzsche, essas duas tendências são nefastas em seus efeitos, pois não são difusoras da verdadeira cultura.

A tendência de expansão e ampliação da cultura é, segundo Nietzsche, como um “dogma da economia política”⁴⁵ da modernidade: “o máximo de conhecimento e cultura possível – portanto o máximo de produção e necessidades possível –, portanto o máximo de felicidade possível”.⁴⁶ Aqui, a cultura é criticamente identificada com a civilização moderna, que, no século XIX, ainda está sob a égide da revolução que trouxe consigo as máquinas a vapor, as grandes cidades e o progresso. A crítica nietzschiana se dirige à “cultura da utilidade”, do “lucro”, do “maior ganho de dinheiro possível”⁴⁷ e, nessa perspectiva, o objetivo da cultura seria levar os homens a chegar “no cume de sua época”.⁴⁸ Em *Schopenhauer como Educador*, publicado em 1874, livro que orbita as mesmas questões, Nietzsche desenvolve mais sua análise, pois essa educação para ganhar dinheiro se fundamenta sob falsas premissas que operam uma “ligação natural

⁴⁴ Nietzsche (2012, p. 53).

⁴⁵ *Ibid.*, p. 72.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 72.

⁴⁷ *Ibid.*, p. 72.

⁴⁸ *Ibid.*, p. 73.

entre inteligência e propriedade”, “riqueza e cultura”.⁴⁹ A educação para o dinheiro se afasta da cultura de elevação do humano porque não compreende os problemas existenciais que tocam a cultura. Nas palavras de Nietzsche:

Aqui, execra-se a educação que torna solitário, que coloca fins superiores ao dinheiro e ao ganho, e que exige muito tempo; estigmatiza-se estes tipos mais sérios de educação, outorgando-lhes os nomes de “egoísmo refinado”, e de “epicurismo intelectual e imoral”. Segundo a moral que prevaleceu aqui, é exatamente o contrário que é apreciado: uma educação rápida, para se tornar logo um ser que ganha dinheiro [...]. Não se atribui ao homem senão justamente o que é preciso de cultura no interesse do lucro geral e do comércio geral e do comércio mundial, mas é do mesmo modo que se exige dele: “O homem tem necessariamente direito à felicidade terrestre, eis porque a cultura é necessária, mas somente para isto!”.⁵⁰

A tendência de concentração da cultura nos estabelecimentos de ensino é igualmente alvo das censuras do jovem Nietzsche. O filósofo entende por concentração da cultura a superespecialização das ciências, que faz do conhecimento acadêmico um recorte minucioso da realidade, mas que não permite olhar para o problema global da vida. O problema apontado por Nietzsche é a perspectiva fabril que rege as especializações científicas, pois o homem da ciência não se distingue em nada das multidões, a não ser pelo domínio que possui de uma fração do conhecimento científico. Nas palavras do filósofo:

Se na sua especialidade ele está acima do *vulgus*, para tudo mais, quer dizer, para tudo que é importante, não

⁴⁹ Nietzsche (2012, p. 217).

⁵⁰ *Ibid.*, p. 217).

se mostra diferente deste. Assim, um erudito exclusivamente especializado, se parece com um operário de fábrica que, durante toda sua vida, não faz senão fabricar certo parafuso ou certo cabo para uma ferramenta ou uma máquina determinadas, tarefa na qual ele atinge, é preciso dizer, uma incrível virtuosidade.⁵¹

A questão aqui não é a desvalorização do conhecimento científico, o próprio Nietzsche, em *Humano, demasiado humano* (1877), encontrará no rigor da ciência uma primeira forma de contestação da moral. O problema se apresenta na redução da cultura às visões limítrofes das especialidades científicas e da busca pelo progresso, uma redução que deixa de compreender a questão sob a qual se constrói a verdadeira cultura: o sofrimento humano. O sofrimento é visto pela ciência como um problema a ser superado, uma visão que não permite compreender o sofrimento como a tensão vital que impulsiona o homem à criação.

Se o sofrimento, pensado como o problema global da vida, é algo estranho à ciência, os problemas que surgem fora do campo limítrofe das ciências sequer são percebidos. Nietzsche faz uma objeção à parcialidade com a qual o erudito aborda o mundo, com “o olhar sagaz para o que está próximo e uma grande miopia para o que é longínquo e geral”.⁵²

Além de não dar conta da tensão da vida e da estreiteza do olhar, Nietzsche faz, em *Schopenhauer como educador*, uma análise de viés psicológico das “forças instintivas que habitam os servidores da ciência”.⁵³ Tal análise se propõe a diferenciar a tensão pulsional que move o trabalhador da ciência daquela dos grandes pensadores, pois a primeira consiste numa “rede de impulsos

⁵¹ Nietzsche (2012, p. 75).

⁵² *Ibid.*, p. 225.

⁵³ *Ibid.*, p. 223. É interessante notar que, mesmo antes de possuir o instrumental teórico da vontade de poder, Nietzsche já se propõe a fazer uma análise pulsional dos instintos.

muito variados, impuros por natureza”. Filólogo por formação, o jovem Nietzsche está em companhia fantasma dos gregos, ao mesmo tempo em que observa seus colegas pesquisadores e professores da Universidade da Basileia. É a frequência aos gênios do passado e a comparação com o trabalho fabril da academia que permite a Nietzsche distinguir nos eruditos uma excitação e curiosidade pelo novo, e, ao lado de um instinto de luta e contradição, os eruditos possuem uma propensão, uma sede de encontrar a “verdade”, não por amor a ela, mas por reconhecimento, um instinto de servilismo e de fidelidade aos seus mestres, e também um medo secreto de desprezo dos colegas. Por isso, Nietzsche faz a distinção entre o grande homem, o solitário que não busca a pacificação do tensionamento que o leva a criar, e o erudito, o profissional da ciência: “o homem de ciência e o homem culto pertencem a duas esferas diferentes que, às vezes, têm *num* indivíduo um ponto de contato, mas que jamais chegam a coincidir”.⁵⁴

Mas, ao lado da crítica, o professor Nietzsche também lança mão de considerações propositivas sobre a potência presente nas instituições de ensino alemãs de sua época. As considerações de Nietzsche possuem um caráter de extemporaneidade, de intempestividade,⁵⁵ ou seja, elas expressam uma opinião inesperada que tem por alvo a cultura europeia, um olhar arguto contra o próprio tempo em favor de um tempo futuro.⁵⁶ Nesse período de sua obra, Nietzsche pensa a educação a partir da perspectiva da formação/cultivo (*Bildung*), inserindo-se na seara cultural da Alemanha do século XVIII e XIX, mais precisamente

⁵⁴ Nietzsche (2012, p. 81).

⁵⁵ Entre 1873 e 1876, Nietzsche publica quatro livretos que levam o título de *Extemporâneas*, por seu caráter antimoderno. Esses livros são: *David Strauss, o confessor e o escritor* (1873); *Da utilidade e desvantagem da história para a vida* (1874); *Schopenhauer como educador* (1874) e *Richard Wagner em Bayreuth* (1876).

⁵⁶ Cf. Nietzsche (2012, p. 189-190).

no debate aberto por Wilhelm von Humboldt (1767-1835), linguista e reformador das instituições de ensino da Alemanha, a quem caberia a tarefa de enriquecimento cultural da nação.

Aqui urge uma explicação técnica dos conceitos mobilizados por Nietzsche ao tratar dessas questões. O conceito da palavra alemã *Kultur*, cultura, tem uma origem naturalista, proveniente da zoologia, que remete ao trato do homem com a natureza, tornando-a adequada à vida humana. Mas a cultura também se refere, desde Cícero,⁵⁷ ao estado de espírito transformado pela educação. Em Nietzsche, esse duplo sentido do conceito também está presente, por isso o conceito de cultura é, em certa medida, coincidente com os conceitos de civilização (*Civilisation*) e de formação/cultivo (*Bildung*). Para o filósofo, os agrupamentos humanos são complexos de cultura, e a cultura envolve todos os aspectos da expressão humana, que não são isolados uns dos outros, por isso não há separação entre produções humanas e materiais. Os agrupamentos humanos – cada povo – têm uma expressão própria, o que é visto por Nietzsche como uma manifestação estética, como uma forma de perspectiva sobre a existência. No entanto, a ideia de formação, no sentido nietzschiano, é avessa ao ideal de melhoramento humano na acepção de progresso ou domesticação (*Zähmung*), pois tal visão concebe o processo civilizatório enquanto estabilidade baseada em conceitos eternos e absolutos, uma perspectiva que enfraquece os instintos do homem em vista de uma padronização. Por isso, o cultivo em Nietzsche visa ao ideal de fortalecimento dos instintos saudáveis do homem, concepção que será melhor desenvolvida mais tarde no pensamento nietzschiano a partir do conceito de vontade de poder. No período da produção intelec-

⁵⁷ Marco Túlio Cícero (106 a.C. – 43 a.C.) foi um filósofo helenista, jurista e político romano, autor de tratados, discursos e cartas que tratam de variados temas, como a defesa da República e da democracia. Cícero foi o maior dos oradores da Roma clássica e influenciou desde os padres da Igreja Primitiva até os pensadores iluministas.

tual do jovem Nietzsche, que compreende os textos em tela, a noção de cultivo aparece ligada ao resgate da força criativa da Grécia clássica do período pré-platônico, um espírito criativo que aparece ressurgido na música alemã desde Beethoven a Wagner, em poetas como Schiller, Goethe e Hölderlin e na filosofia de Schopenhauer.

O revigoramento da cultura, escreve Nietzsche em *Sobre o futuro de nossos estabelecimentos de ensino*, depende do cultivo humano por meio do que hoje se denomina de ciências humanas ou ciências do espírito: a filosofia, as letras e as artes. Professor de filologia na Basileia, Nietzsche conhecia *in loco* como eram ensinados o idioma e a literatura alemã, assim como eram apresentados os autores clássicos aos estudantes. Preocupado com o que via, Nietzsche admoesta: “ao ginásio falta até agora o primeiro objeto de estudo, o mais simples, com o qual começa uma verdadeira cultura, a língua materna”.⁵⁸ O domínio da língua materna possui nuances que saltam aos olhos de um filólogo, e, de acordo com a análise nietzschiana, faltam aos estudantes o cuidado com a forma, pois a pressa e a pouca profundidade na leitura dos clássicos conduz ao apequenamento da compreensão e à consequente falta de formação de estilo.⁵⁹

O professor Nietzsche também tece severas críticas ao tratamento dado à filosofia nas instituições de ensino da Alemanha do século XIX. De acordo com ele, há um excesso de “cultura histórica”:⁶⁰ em vez de a filosofia ser apresentada como um questionamento sobre a vida e o mundo, o que iria ao encontro das indagações existenciais comuns aos jovens, a filosofia é apresen-

⁵⁸ Nietzsche (2012, p. 89).

⁵⁹ *Ibid.*, p. 92.

⁶⁰ O tema do excesso de historicismo na cultura da época é caro ao filósofo neste período, pois destinou à questão uma de suas “Extemporâneas”, *Sobre a utilidade e desvantagem da História para a vida* (1874).

tada como uma coleção de saberes descolados da vida. Nas palavras do autor:

Foi assim que lentamente, em vez da interpretação profunda dos problemas eternamente iguais, foram introduzidas as investigações e as questões históricas, e mesmo as filológicas: agora se trata de estabelecer o que pensou ou não pensou este ou aquele filósofo, se é possível com razão atribuir a ele este ou aquele escrito, ou se esta ou aquela lição merece ser retida.⁶¹

Por fim, a objeção que Nietzsche faz às instituições de ensino de sua época, e que é ainda mais grave às de hoje, trata-se da evidente falta de formação artística dos estudantes. Nietzsche não é contrário à formação profissional e ao ensino das ciências, mas não são elas que elevam o patamar cultural do homem, por isso a instituição de ensino que não fomente a arte não pode ser considerada uma instituição de cultura superior. De acordo com o filósofo:

Não poderia confessar sem ficar envergonhado, quando vemos que relação guarda esta mesma Universidade com a arte: ela não guarda relação alguma com a arte. Não se encontrará aí nem uma sombra sequer de pensamento, de ensinamento, de esforço, de comparação em matéria de arte [...]. Nesse sentido, pouco importa aqui se um professor em particular sente por acaso uma inclinação mais pessoal pela arte [...]. O fato de que a Universidade no seu conjunto não seja capaz de dar ao jovem estudante uma disciplina artística e, com permissividade absoluta, deixe vir o que vier, isto implica já uma crítica muito dura contra sua pretensão arrogante de figurar como sendo a mais elevada instituição cultural.⁶²

⁶¹ Nietzsche (2012, p. 150).

⁶² *Ibid.*, p. 151-152.

As letras, a literatura e a poesia, a filosofia e as artes não são meros saberes ou instrumentos, são formas de elevação do humano e de conferir estilo à vida. Usando um termo contemporâneo para se referir a elas, são as *humanidades* que possibilitam ao conflito que constitui o humano a ascensão de uma maneira de viver que não é a superação das necessidades. Nietzsche encontra, nos gregos antigos, um espelho para a Alemanha de sua época se ver e se medir, por isso considera essencial às instituições de ensino redescobrir a obra da Antiguidade grega: “Se eliminamos os Gregos e, ao mesmo tempo, sua filosofia e sua arte, com que escala pretendem vocês ainda elevar-se à cultura? Pois, se alguém tentasse elevar-se sem a ajuda de uma escala, sua erudição seria mais um peso torturando seus ombros do que uma asa que lhe permitiria elevar-se”.⁶³

A Rede Federal e o contexto atual

As análises do jovem Nietzsche sobre as instituições de ensino de sua época estão inseridas num contexto histórico e político em que se discutia o papel da educação para o progresso da Alemanha em fins do século XIX. Além da temporalidade do tema, há aspectos internos ao pensamento de Nietzsche que devem ser compreendidos ao se ler os textos do filósofo sobre a educação para a cultura, como o papel do gênio enquanto sentido do trabalho formativo. Tal aspecto aristocrático do pensamento nietzschiano não fornece elementos para se pensar a Rede Federal de Educação e seu papel de democratização da cultura e de desenvolvimento nacional. No entanto, para além do debate histórico e de elementos esotéricos à filosofia de Nietzsche, as análises que o autor promoveu sobre as instituições de ensino

⁶³ Nietzsche (2012, p. 151).

alemãs tocam em problemas e desafios que concernem à Rede Federal do Brasil hodierno, como a questão de qual educação se deve fornecer e o papel da cultura ao lado da formação profissional. Para tanto, é necessário primeiro conceituar o que é a Rede Federal e o seu papel-chave para a educação, para a cultura e o desenvolvimento econômico, tecnológico e científico do país.

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica foi criada em 2008 por meio da Lei nº 11.892 e remodelou as escolas profissionais técnicas presentes em todo o país, o que resultou na criação dos Institutos Federais, que têm a missão de interiorizar a educação, a pesquisa e a extensão em territórios onde o acesso ao Ensino Superior e à educação profissional eram limitadas ou inexistentes. Fazem parte da Rede Federal 41 instituições associadas: 38 Institutos Federais, 2 centros federais de educação tecnológica (Cefets) e o Colégio Dom Pedro II. Atualmente, a Rede está presente em 578 municípios, com 631 unidades implantadas, 11.766 cursos, 1 milhão de alunos matriculados e 75 mil servidores efetivos.⁶⁴

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica foi concebida a fim de desenvolver os arranjos produtivos locais, levando seus *campi* para longe das capitais e regiões de baixo índice de desenvolvimento humano – IDH, a fim de atingir a um público que dificilmente teria acesso à educação pública federal. Uma das características mais marcantes da Rede é oferecer também a educação básica por meio de cursos técnicos integrados ao Ensino Médio, e de verticalizar a educação, ofertando Ensino Superior em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de potencial econômico da região. A Lei nº 11.862/2008, que criou a Rede Federal, também reserva uma oferta de vagas para cursos de Licenciatura, a fim de formar novos professores

⁶⁴ Dados coletados na plataforma Nilo Peçanha. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>. Acesso em: 18 out. 2023.

– principalmente das áreas de química, biologia, física e matemática – para multiplicar o ensino nas mesorregiões. Em relação aos seus recursos humanos, a Rede é composta por servidores públicos, e os docentes são da carreira do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (Lei nº 12.772/2012), que possuem paridade com os professores das Universidades Federais.

Em sua curta trajetória, a Rede Federal nasceu sob uma política de grande investimento em educação, mas, nos últimos seis anos, houve uma concentração de fatores que pressionam a Rede: o congelamento do investimento em educação promovido pela Emenda Constitucional nº 95/2016, os sucessivos contingenciamentos orçamentários e cortes que vem sofrendo o Ministério da Educação sob os governos de Temer e Bolsonaro; e a Reforma do Ensino Médio, que, por meio da Lei nº 13.415/2017, ao estabelecer os itinerários formativos, desfaz as especificidades das áreas do saber e reduz drasticamente o papel das humanidades no currículo dos alunos.⁶⁵

Nesse contexto de desmonte da educação pública federal, soma-se o cenário ideológico, pois a extrema direita utiliza a educação pública como palco de disputa política, operando com a desinformação e com a fabricação sistemática de *fake news* para desqualificar as instituições de ensino, pois estas representam a maior conquista do governo anterior.

A Rede Federal de educação passa por uma enorme crise,⁶⁶ que, para além de seus aspectos materiais e econômicos, tem um significado filosófico e etimológico: *crisis* aponta para uma situação clínica de instabilidade e de purificação, que é seguida por uma transformação. Em seu sentido originário, a crise de-

⁶⁵ Cf. Simões (2017).

⁶⁶ Sobre a crise da Rede Federal de Educação Profissional, Ciência e Tecnologia cf. as notas públicas emitidas pelo Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Conif) nos últimos anos. Disponíveis em: <https://portal.conif.org.br/>. Acesso em: 13 maio 2022.

nota a fase decisiva de uma doença, cuja sobrevivência só pode resultar num estado transformado, seja para pior ou para melhor. Nesse sentido, a sobrevivência da Rede Federal depende da recuperação, valorização e fidelidade aos seus princípios, e aqui a palavra *princípio* guarda o seu duplo significado: de *começo* e de *linhas diretivas*. E de acordo com sua Lei de criação:

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei (Brasil, 2008, art. 2º).

A correta compreensão do significado dessa Lei é imprescindível, pois ela apresenta ideias que caracterizam a especificidade da Rede: ser uma instituição democrática que atua em vários níveis de ensino – a educação básica, profissional e superior – em conjugação com a ciência, a tecnologia, o mundo do trabalho e a cultura.

A oferta de cursos técnicos integrados ao Ensino Médio é algo bastante característico dos Institutos Federais e os distingue das Universidades, ainda que haja, em número bastante reduzido, escolas agrícolas e profissionalizantes ligadas a Universidades. Os cursos técnicos integrados ofertados pela Rede não equivalem, em sua proposta pedagógica, ao novo Ensino Médio, proposto pela Lei nº 13.415/2017, que prevê, como opção de escolha do estudante, um quinto itinerário formativo, o técnico profissional. A reforma do Ensino Médio, muito debatida no interior das discussões acadêmicas e pedagógicas,⁶⁷ parte do pressuposto da formação estritamente profissional dos estudantes,

⁶⁷ Cf. Araújo, Teixeira e Both (2022) e Ferretti (2022).

ou seja, formar mão de obra para o mercado de trabalho, um objetivo que a Rede Federal também almeja, mas de uma forma muito mais ampla, pois seu objetivo é engendrar profissionais e cidadãos a partir do sentido amplo da *politecnia*, aquele de omnilateralidade, em que trabalho intelectual e trabalho manual não se cindem.

Outra característica fundacional dos Institutos Federais é a transversalidade da ciência, da tecnologia e da cultura nos currículos, assim como a adoção do trabalho como um princípio educativo e da pesquisa como um princípio pedagógico.⁶⁸ A articulação desses fatores implode o paradigma de que existem aqueles que são preparados para agir/executar e aqueles que são formados para pensar/planejar/dirigir. A formação humana integral, tão almejada nos currículos progressistas, passa pela compreensão de que o homem é um ser social, e sua sobrevivência se dá a partir da transformação do mundo por meio do trabalho, mas o aprender para o trabalho não exclui o desenvolvimento das várias dimensões que comportam o humano: física, estética, ética, afetiva e intelectual.

A Rede Federal é um ganho educacional, científico, econômico e civilizatório para o Brasil, e sua sobrevivência, ameaçada pelo reacionarismo político e pela crise econômica, depende da fidelidade e da manutenção de seus princípios fundacionais, pois são eles que marcam sua especificidade. Desenvolver as potencialidades humanas de forma omnilateral significa conceber o ser humano como aquele ente que transforma o mundo por meio do trabalho, mas também que pensa, que estabelece valores estéticos e éticos, que cultiva o espírito por meio das artes, da literatura, da poesia e também questiona seu lugar no mundo e as possibilidades de futuro, pois só assim seu trabalho deixa de ser

⁶⁸ Por economia argumentativa, não dispomos de espaço para discorrer profundamente sobre esses aspectos, para tanto, *cf.* Lima e Maciel (2022).

uma dispendiosa luta pela sobrevivência e passa a ser uma atividade essencialmente humana.

Diante do reacionarismo político e do claro aviltamento da Educação no governo Bolsonaro, frente aos sucessivos contingenciamentos orçamentários feitos ao Ministério da Educação (MEC) e do currículo escolar imposto pelo Novo Ensino Médio, somado a profunda crise econômica que trouxe o Brasil de volta ao mapa da fome, a Rede Federal precisa se manter fiel aos seus princípios fundacionais e não se curvar às pressões que querem fazer dela apenas uma escola técnica. Para que isso ocorra, são necessários macro movimentos como o político e econômico, movimentos institucionais no âmbito do Conif (Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal), da Setec (Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – MEC) e das reitorias de cada autarquia. É preciso haver, por parte de cada campus e das reitorias dos Institutos Federais, clareza em relação ao papel civilizatório das humanidades, o que, em termos práticos, objetiva-se no currículo dos cursos, principalmente nos cursos técnicos integrados ao Ensino Médio, o que se materializa na defesa das cargas horárias das disciplinas de Filosofia e Artes, assim como a valorização da literatura, poesia e música como componentes curriculares indispensáveis para uma formação omnilateral. A defesa de um currículo que valoriza a cultura, além de ser uma tarefa dos gestores, cabe também a todos os atores envolvidos localmente em cada campus e unidade da Rede, principalmente o corpo docente, servidores técnicos e comunidade, que devem ter clareza em relação à missão institucional da Rede em oferecer educação omnilateral, cujo escopo é formar profissionais e cidadãos cômicos do seu papel frente ao mundo no qual estão inseridos e, por fim, sujeitos cultos e educados para a sensibilidade. A cultura, que é a arte de preparação e condicionamento para o crescimento forte e sadio de espécies, voltada ao desenvolvimento humano, prepara o homem, cultivado próximo da literatura, da poesia, da filosofia e das artes, para ser uma forma de humano mais sensível, isto é, apta

a perceber e a criar harmonia e beleza, formas sem as quais o mundo careceria de sentido.

Conclusão

O objetivo do texto foi propor a educação para a cultura, conforme o pensamento de Nietzsche, como uma via de resistência para a Rede Federal se manter fiel aos seus princípios fundacionais. A reflexão do jovem Nietzsche sobre os estabelecimentos de ensino, a despeito de todas as diferenças históricas, contribui para identificarmos aquilo que é causa do declínio, do apequenamento das instituições de educação, mas também permite vislumbrar as possibilidades de conceber uma educação que, resistente às pressões contrárias da época atual, pode contribuir para a formação de homens e mulheres cultos.

As admoestações do filósofo às instituições de ensino de sua época reverberam hoje: não se pode prescindir da cultura em nome da formação técnica e profissional, pois assim a Escola e a Universidade seriam como grandes fábricas, onde os professores seriam os operários, e os alunos seriam artefatos formados para desempenhar funções em uma engrenagem social e econômica sem alma. São as humanidades, denominadas também em fins do século XIX como *ciências do espírito*, que conferem criatividade, beleza e criticidade ao pensamento e às produções humanas e, por isso, devem ser defendidas no interior das instituições que compõem a Rede Federal de Educação.

Esta pesquisa tem o caráter de ineditismo ao estabelecer um ponto de contato entre as reflexões pedagógicas do jovem Nietzsche e as instituições de ensino do Brasil, e espera-se que tais relações sejam mais comuns – porque necessárias – na Academia brasileira. A filosofia não pode ser apenas uma grande recordação dos pensadores de outrora, o próprio Nietzsche criticou a reverência monumental ao passado, mas a potência do

pensamento é de refletir sobre o tempo presente, superando-o, em vista de um futuro.

Referências

ARALDI, C. O gênio romântico no pensamento de Nietzsche. *Artefilosofia*, Ouro Preto, n. 6, p. 183-193, abr. 2009.

ARAÚJO, R. M. de L.; TEIXEIRA DA SILVA, L.; BOTH, A. L. C. M. Possibilidades de resistências à reforma do ensino médio em curso. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, v. 1, n. 22, p. e14021, 2022. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/14021>. Acesso em: 15 set. 2022.

BRASIL. *Emenda constitucional nº 95, de 15 de dezembro 2016*. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília, DF, Casa Civil, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm. Acesso em: 8 out. 2022.

BRASIL. *Lei nº 11.862, de 28 de dezembro de 2008*. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. Brasília, DF, Casa Civil, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso em: 10 out. 2022.

BRASIL. *Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012*. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico

Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Brasília, DF, Casa Civil, 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm. Acesso em: 10 out. 2022.

BRASIL. *Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017*. Altera as Leis nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 11.494, de 20 de junho 2007, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e o Decreto-Lei nº 236, de 28 de fevereiro de 1967; revoga a Lei nº 11.161, de 5 de agosto de 2005; e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Brasília, DF, Casa Civil, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13415.htm. Acesso em: 10 out. 2022.

FERRETTI, C. J. Resistências à Reforma do Ensino Médio brasileiro: possibilidades e limites. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, v. 1, n. 22, p. e13672, 2022. Disponível

em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/13672>. Acesso em: 10 set. 2022.

LIMA, M.; MACIEL, S. L. Os ataques em curso contra a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, v. 1, n. 22, p. e13780, 2022. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/13780>. Acesso em: 1 out. 2022.

NIETZSCHE, F. *Da utilidade e desvantagem da história para a vida*. Tradução de Marco Antônio Casanova. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

NIETZSCHE, F. *O nascimento da tragédia: ou helenismo e pessimismo*. Tradução de Jacó Guinsburg São Paulo: Companhia de Bolso, 2010.

NIETZSCHE, F. *Nietzsche source*. Disponível em: <http://www.nietzschesource.org/>. Acesso em: 16 jun. 2022.

NIETZSCHE, F. *Schopenhauer como educador*. III Consideração extemporânea. Tradução de Noéli Correia de M. Sobrinho. São Paulo: Loyola; Rio de Janeiro: PUC/Rio, 2012.

NIETZSCHE, F. Sobre o futuro de nossas instituições de ensino. *In: Escritos sobre educação*. Tradução de Noéli Correia de M. Sobrinho. São Paulo: Loyola; Rio de Janeiro: PUC/Rio, 2012.

WEBER, J. F. *Formação (Bildung), educação e experimentação em Nietzsche*. Londrina: EDUEL, 2011.

SIMÕES, W. O lugar das Ciências Humanas na reforma do ensino médio. *Revista Retratos da Escola*, Brasília, v. 11, n. 20, p. 45-59, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/752>. Acesso em: 10 out. 2022.

Sites consultados

<https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>. Acesso em: 18 out. 2023.

<https://portal.conif.org.br/>. Acesso em: 13 maio 2022.

Visite nosso site:
www.imprensa.ufc.br



Av. da Universidade, 2932 – Benfica, CEP: 60020-181
Fortaleza – Ceará – Brasil
Fone: (85) 3366.7485 / 7486
imprensa@proplad.ufc.br

“A sexta edição do Curso de Especialização em Gestão Universitária (GUNI), primeira turma desenvolvida na modalidade remota, disponibiliza primorosos estudos teórico-práticos que perpassam pelo clima organizacional; auditoria interna governamental; democracia nas Instituições de Ensino Superior; diálogo competitivo; gestão de projetos; políticas públicas de acessibilidade; melhoria de serviços públicos; e reflexões acerca do futuro da rede federal de educação; todos temas de grande relevância no âmbito de instituições públicas, especialmente de educação superior”.



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ

