

SUMÁRIO

PARTE I POLÍTICA PÚBLICA E GOVERNANÇA

A RELEVÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO AMBIENTE ESCOLAR/24

Elaine Célia Barbosa de Oliveira

Klêner Kleni Costa Bryto

A GOVERNANÇA E A GESTÃO DO PATRIMÔNIO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO
NO ESTADO DO PARÁ/ 47

Alessandra Mendes Monteiro

Leila Marcia Sousa de Lima Elias

CAPTAÇÃO DE RECURSOS PELO PODER JUDICIÁRIO: Um estudo acerca da
viabilidade de consecução de transferências voluntárias da União pelo Tribunal de Justiça
do Estado do Pará– TJPA/ 68

Natália Pinto Barbalho

Leila Marcia Elias

IGEPREV APLICANDO BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO/81

Mirian Rocha Kahwage

Íris Solange Pereira de C. Raiol

Laís Caroline de Lima Silva

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: escola técnica, governança e ambientes./107

Sandro Luis Gaia Pamplona

Luciana Rodrigues Ferreira

O CONTROLE SOCIAL E A MATRIZ DE SALDOS CONTÁBEIS: Análise da qualidade dos
registros das informações contábeis dos estados brasileiros e o cumprimento da Lei
da Transparência 139

Leila Marcia Sousa de Lima Elias

Wagner Y. Capelli

PARTE II

DIREITO E CIDADANIA

A PROMOÇÃO DO AUTOSSERVIÇO NO SERVIÇO PÚBLICO COMO FORMA DE INCLUSÃO SOCIAL E CIDADANIA /145

Alessandra Ribeiro Insabrald

ASSÉDIO SEXUAL NO CONTEXTO DA POLÍCIA MILITAR DO PARÁ: Uma questão a ser estudada /159

Fábio Ricardo Valcácio dos Santos

Ana Patrícia de Oliveira Fernandez

PARTE III

GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

DIA D FORMAÇÃO NA ESCOLA: formação continuada, um relato de experiência na Vice-Direção da EEEFM Santa Luzia /165

Karine Barbosa Soares

Luciana Rodrigues Ferreira

O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NO SETOR PÚBLICO NA ERA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO /178

Solange de Fátima Freitas da Costa

Eunápio Dutra do Carmo

UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE OS PRINCIPAIS ASPECTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SUPERINTENDÊNCIA DO SISTEMA PENITENCIÁRIO DO ESTADO DO PARÁ /191

Cherlynie Quaresma da Cintra

Yuri Gabryel Cardoso de Oliveira

Alexandre Jorge Gaia Cardoso

ÉTICA E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: A BUSCA PELA QUALIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E NOS SERVIÇOS PRESTADOS /210

Alex Santos da Silva

Francisco Conceição da Silva

A RELEVÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE DE PESSOAS NO AMBIENTE ESCOLAR

THE RELEVANCE OF STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT IN THE SCHOOL ENVIRONMENT

Elaine Célia Barbosa de Oliveira¹
Klêner Kleni Costa Bryto²

RESUMO:

A Gestão Estratégica de Pessoas deixa de ser uma abordagem exclusiva da área da administração e passa a contribuir significativamente em outras áreas, como por exemplo, no ambiente escolar. Este estudo se propõe a investigar a Gestão Estratégica de Pessoas em algumas escolas estaduais no município de Castanhal, Pará, e sugerir propostas de melhorias. O estudo tem como objetivo conhecer o nível de importância dada ao assunto, averiguar se as relações são benéficas ou maléficas, como ainda, se as equipes gestoras compreendem a Gestão Estratégica de Pessoas como conhecimento de grande valor para o desenvolvimento da escola; de que forma os mesmos buscam tal conhecimento; e se existem dificuldades em gerenciar pessoas e quais elas são. Para o alcance dos objetivos realizou-se uma pesquisa participante, com abordagem predominantemente qualitativa, por meio de entrevistas. Os resultados demonstraram a ocorrência de um ambiente escolar repleto de conflitos e dificuldades na gestão de pessoas, devido às lacunas na formação acadêmica da equipe gestora.

¹ Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas (Estácio Castanhal). Servidora Pública Estadual - SEDUC

² Mestre em Educação Superior. Professor (UFPA / Estácio do Pará). Servidor Público Federal - SUDAM

Palavras – chave: gestão; estratégia; pessoas; ambiente escolar; organização; conhecimento.

ABSTRACT:

Strategic People Management is no longer an exclusive approach in the area of administration, but it contributes significantly in other areas, such as the school environment. This study aims to investigate the Strategic People Management in some state schools in the city of Castanhal, Pará, and to suggest proposals for improvements. The study aims to know the level of importance given to the subject, to find out if the relationships are beneficial or harmful, as well as if the management teams understand the Strategic People Management as knowledge of great value for the development of the school; how do they seek such knowledge; and if there are difficulties in managing people and who they are. To achieve the objectives, a participant research was conducted, with a predominantly qualitative approach, through interviews. The results demonstrated the occurrence of a school environment full of conflicts and difficulties in people management, due to the gaps in the academic formation of the management team. In this context, the study proposes suggestions for improvements in school administration, highlighting the great importance of Strategic People Management in organizations.

Keywords: management; strategy; people; school environment; organization, knowledge

1 INTRODUÇÃO

A Gestão Estratégica de Pessoas é um processo que surgiu em decorrência de atender novas necessidades surgidas das constantes transformações no cenário econômico e cultural nas organizações, seja ela no setor público ou privado. Este novo processo mostra ações e medidas adequadas para que a equipe gestora desenvolva suas atribuições com competência e êxito, mantendo o ambiente escolar organizado; com pessoas valorizadas, motivadas e dispostas a trabalhar com potencialidade para o desenvolvimento escolar.

O desenvolvimento do processo da Gestão Estratégica de Pessoas não é tarefa simples, e quando se trata de um ambiente dinâmico como a escola, as atribuições da equipe gestora³ se torna um grande desafio.

Primeiro, porque o papel e perfil da equipe gestora tem sofrido mudanças nas últimas décadas, isso o obriga a adequar-se à nova realidade o que, de acordo com Luck (2009) e Fragoso (2009), e, evidenciado na pesquisa de campo, a realidade é bem diferente. Luck (2009) argumenta que, diferente de décadas anteriores, o papel do diretor é cuidar do cotidiano escolar, isto é, dos elementos como “a comunicação, o relacionamento interpessoal, a resolução de conflitos”. Fragoso (2009), por sua vez, lembra que gestão consiste em “mediar conflitos, acompanhar resultados, tratar com importância a todos”.

E segundo, conhecer as suas atribuições não é o suficiente para que as coisas funcionem adequadamente, é preciso conhecer também as habilidades e competências necessárias para gestar de acordo com as novas tendências de administração, campo da gestão estratégica de pessoas.

Deste modo, a gestão estratégica de pessoas, aplicada ao ambiente escolar, apresenta em seu conteúdo grande relevância por proporcionar novos olhares com vistas a instigar futuras pesquisas acerca deste assunto, como

³ O presente estudo considera como equipe gestora da escola a composição formada por Diretor, Vice-Diretor e Coordenador Pedagógico.

ainda, desenvolver novas práticas e melhorar as habilidades da equipe gestora e/ou de futuros Gestores/Diretores para que possam lidar com os mais diversos e complexos desafios do cotidiano escolar sem desconsiderar o fator humano.

A partir de informações relevantes e determinantes até aqui expostas, como ainda, de observações que se deram nos últimos dez anos, tempo em que sou funcionária pública no município de Castanhal. A forma como a equipe gestora atua na escola sempre me chamou atenção, e isso se tornou fundamental e motivador para o desenvolvimento deste estudo, isto é, a busca em compreender a base, os princípios pelos quais irão desenvolver sua gestão.

Este estudo apresenta como problemática a seguinte indagação: Como ocorre o processo de gestão estratégica de pessoas no ambiente escolar, especificamente, em determinadas escolas na região metropolitana de Belém-Pará?

Diante desta inquietação, o objetivo geral deste artigo é investigar e analisar como ocorre o processo de gestão de pessoas nas unidades escolares indagadas. Com isso, os objetivos específicos propostos foram verificar nas unidades escolares: o que a equipe gestora (diretores e coordenadores) compreende sobre Gestão Estratégica de Pessoas; averiguar se a equipe gestora cria estratégias de Gestão de Pessoas em suas escolas; identificar as dificuldades da equipe gestora na aplicabilidade das estratégias; e por fim, apurar os resultados atingidos.

2. METODOLOGIA

Escolher um método de estudo para a pesquisa é um trabalho que requer cuidado e atenção para não utilizar técnicas acidentais e/ou ocasionais, e sim, ferramentas e técnicas precisas e pertinentes para o estudo proposto. Segundo Severino (2007), existe uma variedade de técnicas, atividades e procedimentos a serem utilizados e aplicados no estudo científico, porém, deve-se ter cuidado na escolha deste “arsenal de técnicas”, cuja utilização não pode ser aleatoriamente,

existe um “plano de utilização”, um “roteiro preciso” e um “processo metodológico” que o pesquisador deve seguir.

Com relação aos objetivos propostos, este resultou de uma abordagem de cunho qualitativo com caráter exploratório que possibilitou a observação e aproximação dos fatos, com o intuito de verificar e compreender como ocorre o processo de Gestão Estratégica de Pessoas nas escolas públicas estaduais em Belém-PA que serviram de pesquisa campo. De acordo com Minayo (2010), a pesquisa com abordagem qualitativa é “essencial”, pois possibilita a interação entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados, ponto relevante para o desenvolvimento deste estudo.

Para a análise dos dados, se fez necessário o uso da abordagem qualitativa que, por meio de entrevistas e com o apoio de um questionário, permitiu às equipes gestoras expressar suas opiniões e concepções. De acordo com Severino (2007), a pesquisa qualitativa permite a investigação dos fatos por meio de um “inter-relacionamento dialético”, porque os envolvidos podem negar e afirmar simultaneamente “a relevância da contribuição alheia” que por conseguinte pode ser superado.

Com a realização da entrevista, as informações foram analisadas e interpretadas minuciosamente a fim de subsidiar a discussão dos resultados obtidos. O procedimento de aplicação das entrevistas foi realizado de acordo com a disponibilidade de cada membro das referidas escolas.

Na entrevista, as identidades foram preservadas e aplicadas individualmente com auxílio de um questionário com cinco perguntas, previamente elaboradas. Para Gil (2009), embora a entrevista possua vantagens e limitações, é uma técnica das mais utilizadas e de suma relevância em detrimento às outras. Baseando-se nesse princípio, além da pesquisa e estudo bibliográfico, esse estudo terá como base a entrevista aberta, uma das classificações de entrevista, definidas pelo supracitado autor.

De acordo com as concepções de Gil (2009), “a interação entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados é essencial”. Existe certo momento que a técnica de observar não é suficiente, exigindo uma interação mais próxima possibilitando que o pesquisador observe não somente as informações propriamente ditas, mas um conjunto de questões sobre o problema investigado, como por exemplo, sentimentos, comportamentos que, somado às informações dadas pelo entrevistado, podem ser relevantes e essenciais para o estudo.

Com relação à técnica de observação participativa, este estudo assume a forma natural, porque faço parte da equipe gestora de uma das escolas investigada, o que facilitou o meu acesso aos dados coletados e me permitiu, segundo Gil (2009), a “percepção da realidade do ponto de vista das pessoas pesquisadas”.

Quanto à desvantagem, Gil (2009) ressalta que o observador participante “pode ter sua observação restrita a um segmento da população pesquisada” e sua “participação diminuída pela desconfiança de outros segmentos”. Atribuo a isto, a desistência de uma entrevistada e informações insuficientes de um dos entrevistados.

Portanto, apesar da proximidade com os entrevistados, houve a preocupação em me manter neutra, estando sempre atenta a qualquer tipo de expressão, seja facial e/ou corporal, comportamentos estes que, por ventura, poderiam influenciar negativamente na coleta das informações.

Com a coleta das informações e mais as observações das práticas dos participantes, foi construída a análise e interpretação de todos os dados levantados. Gil (2009) comenta a complexidade desta etapa e os caminhos percorridos para chegar à interpretação. O referido autor destaca alguns caminhos a serem percorridos, e que foram seguidos por este estudo.

Com relação à natureza qualitativa da mesma, haja vista às características fundamentais desta, segundo Bogdan e Biklen (2003) compreende cinco

características fundamentais: ambiente natural (fonte direta para levantamento de dados), dados descritivos (explicação de materiais obtidos), preocupação referente ao processo (atividades, procedimentos e interações), preocupação referente ao significado (captura de perspectivas das pessoas abordadas) e processo de análise de caráter indutivo (inspeção de dados). Ainda de acordo com tais autores, o principal instrumento deste tipo de pesquisa é o próprio pesquisador, já que está em contato direto e durante determinado período junto ao ambiente e situação investigada por meio de sua pesquisa de campo.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Dando início à apresentação e análise dos dados, a entrevista com as equipes gestoras ocorreu em dois dias no período da tarde. Na Escola “A”, estavam presentes: o Diretor e um dos Vice-Diretores, sendo que o Coordenador Pedagógico do turno não pôde comparecer. Na Escola “B”, estavam presentes: um dos Vice-Diretores e um dos Coordenadores Pedagógico do turno. O diretor não estava presente.

Em cada entrevista foram feitas as devidas apresentações, e cada entrevistado foi informado que, tanto a sua identidade quanto a da escola, seriam mantidas no anonimato. Foi explicado a finalidade e importância deste estudo, como ainda, a leitura prévia das perguntas que seriam feitas. Ao concordarem com as informações introdutórias, as entrevistas foram realizadas.

3.1. Compreensão sobre a concepção de Gestão Estratégica de Pessoas.

3.1.1. Relatos dos Gestores da Escola “A”

A fim de averiguar qual a compreensão da equipe gestora sobre o que é Gestão Estratégica de Pessoas, foi feita a seguinte indagação: O que é Gestão Estratégica de Pessoas?

Diretor – “A Gestão Estratégica de Pessoas é algo novo e importante ‘pro’ desenvolvimento do nosso trabalho, além de dá norte ‘pra’ gente de

como agir em determinadas situações, até porque administrar pessoas não é fácil, principalmente no setor público, você sabe disso, não é?

Vice-Diretor - "A Gestão Estratégica de Pessoas é quando as pessoas agregam valores ao seu trabalho".

As respostas dos gestores da Escola “A” são consideradas insatisfatórias, pelo simples fato de que não conseguiram conceituar adequadamente o assunto. Dizer apenas que é um “conceito novo”, “difícil de se fazer” e importante para o desenvolvimento de seu trabalho, ou que, a Gestão Estratégica de Pessoas consiste em “agregar valores”, revela preocupação na Gestão aplicada por essas pessoas.

3.1.2. Relatos dos Gestores da Escola “B”:

Vice-Diretor – “Essa nomenclatura de Gestão Estratégica, isso vem muito de guerra e acho muito esquisito planejar em cima dessa questão de gestar estrategicamente”. E continuou dizendo que a qualidade de seu trabalho como Gestor se dá por meio da atenção, motivação e diálogo com os todos, considerando uma família a todos aqueles que fazem parte da referida escola e que essa forma que encontro de “Gestar” contribui significativamente para garantir serviços de qualidade na escola.

Coordenador Pedagógico – “Bom, no meu entendimento, a Gestão Estratégica de Pessoas mostra a forma mais adequada ‘pra’ administrar pessoas, de forma que o ambiente se torne agradável e produtivo, mas ‘pra’ isso, nós da equipe, responsável pela liderança de todos que trabalham aqui, temos que agir com estratégia em cada situação que possa ocorrer, [...] temos que motivar sempre, é certo, mas como fazer quando nos encontramos desmotivado? Temos que saber conversar com as pessoas, se não, corremos o risco de ser mal interpretados, aí tudo pode desandar. Mas a teoria é uma coisa e a prática é outra, até porque existem pessoas osso duro de roer que às vezes não tem estratégia que resolva, o que torna difícil ‘pra’ gente, infelizmente, sabe!?”.

Quanto à origem da Gestão, o Vice-Diretor foi assertivo, porém, comete o equívoco quando considera “esquisito” administrar com estratégias, sendo este, o novo conceito em Gestão na atualidade. Já o Coordenador Pedagógico soube pontuar algumas características, como: agir com estratégia, motivar sempre, saber conversar. Apesar de demonstrar insegurança na aplicação da teoria, ele foi o que mais se aproximou do objetivo da pergunta.

As necessidades atuais mudaram o papel do líder de uma organização. Para alguns autores, a forma como o líder se relaciona na organização influencia no desempenho das pessoas e, conseqüentemente, nos resultados alcançados. A citação do Chiavenato (2012, p.93) nos orienta para esse novo papel do gestor:

[...] o sucesso das organizações depende diretamente das pessoas. Hoje se reconhece que a maneira como a organização trata e gerencia as pessoas é o segredo do seu sucesso [...]. A segunda orientação é o novo papel do gerente. Ele deve saber comunicar, liderar, motivar e conduzir as pessoas; deixar de ser autocrático e impositivo para ganhar a aceitação dos trabalhadores e firmar seu compromisso com a organização.

Diante das respostas concedidas pelos sujeitos investigados, observou-se a dificuldade em responder à pergunta, evidenciando insegurança e equívocos, que resposta assertiva. Supõe-se a este fato a ausência de base teórica e o acompanhamento de novas tendências para tornar-se um Gestor sempre atual.

De acordo com outros autores, existem diferentes significados conceituais relacionados à Gestão Estratégica de Pessoas. Dentre eles, podemos destacar os conceitos de Berguer (2014) e de Mascarenhas (2015).

Na concepção de Berguer (2009), a Gestão Estratégica de Pessoas decorre das “funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle”, e que ela não existe sem que “se cultive um pensamento estratégico naqueles que fazem parte da organização”. Enquanto que Mascarenhas (2015), afirma que “[...] gerir pessoas significa promover o desenvolvimento do capital humano por meio de práticas de gestão capazes de realizar seu máximo potencial”.

Ambos os conceitos se complementam. Enquanto Berguer (2009) se preocupa com a elaboração e a estrutura da gestão estratégias; Mascarenhas (2015) dá ênfase ao fator humano. A visão de ambos é considerada fundamental para que as organizações sejam bem-sucedidas nos dias de hoje.

É relevante pontuar a sequência lógica do pensamento estratégico citado por Berguer (2009). Primeiro devemos planejar. Isso significa que devemos antes de tudo pensar nas ações e como elas serão desenvolvidas. Segundo, devemos organizar o que foi proposto. Isso significa correlacionar as responsabilidades e dar condições para que as ações sejam bem-sucedidas. Terceiro, precisamos dirigir, ou seja, coordenar as equipes. E por fim, controlar. Isso quer dizer que o Gestor precisa estar sempre próximo, monitorando o trabalho da sua equipe, caso ocorra erros, é possível fazer as correções durante o processo.

3.2 O olhar da Equipe Gestora sobre a Gestão Estratégica

A pergunta a seguir consiste em verificar o “olhar” da equipe gestora quanto ao desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas na escola. A pergunta elaborada foi a seguinte: Qual a sua visão com relação ao desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas nesta escola?

3.2.1. Relatos dos Gestores da Escola “A”:

A pergunta a seguir consiste em verificar o “olhar” das equipes gestoras quanto ao desenvolvimento da Gestão Estratégica de Pessoas na escola. A pergunta elaborada foi a seguinte: Qual a sua visão com relação ao desenvolvimento da Gestão Estratégica de Pessoas nesta escola?

Diretor – “Na escola não existe um plano que trate diretamente de assuntos relacionados à gestão de pessoas, tudo é voltado a um planejamento que existe na escola que é o PPP (Projeto Político Pedagógico), um documento

que define o tipo de avaliação, os conteúdos e a filosofia que serão aplicadas na escola. Mas a gente pode aproveitar e incluir no próximo PPP”.

Vice-Diretor - “No meu ponto de vista é difícil porque as pessoas colocam muitas barreiras”.

Existe um conflito de ideias entre os dois relatos. O diretor afirma que não há uma Gestão Estratégica de Pessoas, ao contrário do que diz o Vice-Diretor. Na realidade, o trabalho da Equipe Gestora não se baseia nos princípios de Gestão Estratégica de Pessoas.

3.2.2. Relatos dos Gestores da Escola “B”:

■ Vice-Diretor - “A questão é que a administração da escola é feita mais pelo Diretor e por outro Vice, aí fica difícil eu responder em cima de uma gestão da qual pouco opino”.

■ Coordenador Pedagógico – “O planejamento da escola não inclui estratégias voltadas para a gestão de pessoas. O planejamento que fazemos se preocupa apenas em solucionar problemas que afetam a aprendizagem dos alunos, em nenhum momento foi pensado por nós em utilizar esse novo modelo de gestão para melhorar a organização da escola e as relações entre todos os professores e funcionários, e até mesmo entre nós da gestão”.

É interessante o olhar do Coordenador Pedagógico com relação à atenção dada aos alunos e os problemas relacionados. Ele não quis dizer que o problema não é importante. E sim, que a equipe gestora comete um grande erro ao centralizar sua atenção e preocupação apenas nos alunos, esquecendo que deve ter atenção também aos problemas de gestão entre seus colaboradores. E averiguar se esses “colaboradores”, estão “satisfeitos e motivados dentro da organização” (MARQUES, 2016).

Na possibilidade de estarem satisfeitos, sugere-se desenvolver ações para que permaneçam como “parcerias duradouras” na organização. Caso não estejam satisfeitos, fazer levantamento, a fim de verificar o motivo e trabalhar para reverter a situação para que o colaborador volte a ser parceiro.

Sobre o que foi mencionado pelo Diretor da Escola “A” acerca da necessidade de elaborar um planejamento para administração de pessoas, Marques (2016) comenta em o seguinte: “A gestão estratégica de pessoas começa na definição da missão, da visão e dos valores da empresa, que, juntos, formam a cultura da empresa. Estes aspectos irão determinar quais são os perfis mais desejados para desenvolvimento dentro da companhia”.

Compreende-se, portanto, que a Gestão Estratégica de Pessoas deveria estar definida no momento da construção do Planejamento Político Pedagógico (PPP)⁴ da escola. Segundo Marques (2016), competências, habilidades e tomadas de decisão são baseadas nesses princípios, o que facilita a “execução das tarefas”. Com isso, a escola não precisa fazer um plano à parte para implantar a Gestão Estratégica de Pessoas.

Marques (2016) recomenda a avaliação dos colaboradores; o desenvolvimento periódico de feedbacks; e o estabelecimento de recompensas com o intuito de motivar boas atitudes. Deste modo, segundo o referido autor, “os gestores de pessoas conseguem ter uma visão mais próxima do desempenho de cada colaborador e tomar decisões bem fundamentadas e objetivas”.

Observamos outro ponto relevante em relação a resposta do Diretor da Escola “A”, quando o mesmo comenta o seguinte: “Nós sofremos cobranças externas para atingir metas e acabamos não tendo tempo de desenvolver um trabalho de valorização de pessoas”. Pensar nos colaboradores de forma separada dos demais assuntos que a escola possui, é ter uma visão errônea de administração; tudo está correlacionado, nada pode ser tratado separadamente ou excluído.

A respeito da resposta do Vice-Diretor da Escola “A” acerca do desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas na escola, se confirma mais

⁴ Documento que norteia toda a organização escolar, ou seja, define normas e princípios a fim de destacar a cultura organizacional.

uma vez que o Sujeito investigado demonstra um olhar restrito acerca do assunto. Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas na escola é “difícil” não porque “as pessoas colocam muitas barreiras”, mas devido a outros fatores como domínio teórico e saber planejar as ações para melhorias ou soluções de problemas.

Quanto ao Vice-Diretor da Escola “B”, apesar de se sentir pouco participativo na gestão da escola, a justificativa dada não o impede de descrever por meio do seu ponto de vista como se dá o desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas na escola.

3.3 A Gestão Estratégica de Pessoas e a Formação do Gestor Escolar

Para ressaltar um pouco mais o que a Equipe Gestora tem desenvolvido na escola, o seguinte questionamento foi feito aos Sujeitos investigados: Poderia contar um pouco mais como a Gestão costuma resolver problemas relacionados às pessoas?

3.3.1. Relatos dos Gestores da Escola “A”

Diretor - “Como a escola não possui um plano de Gestão Estratégica, não há muita coisa a dizer, o que posso dizer é que a direção se preocupa mais com os resultados do final de ano, porque esses resultados influenciam no censo escolar, sem contar que sofremos cobranças externas”. Ele continua, “A motivação, o investimento nas pessoas fica em segundo plano, sabemos da importância, então é interessante colocar isso no PPP da escola”.

Vice-Diretor - “Considero muito difícil que, às vezes, dá vontade de desistir da vice-direção porque as pessoas são muito complexas, nunca conseguimos agradar a todos.

3.3.2. Relatos dos Gestores da Escola

Vice-Diretor – “É estranha essa pergunta! Mas eu procuro desenvolver um trabalho com base no amor e respeito; não que os meus companheiros não

façam isso, mas é o que eu considero prioridade para que as coisas funcionem aqui na escola”.

Coordenador Pedagógico – “Temos muitos problemas na escola que envolvem o relacionamento entre as pessoas. Por exemplo, a maioria dos professores e funcionários se habituaram a chegar atrasados; nós já tentamos várias estratégias como chamar para conversar em particular, colocamos avisos e mensagens nas dependências da escola falando da importância de ser pontual e as consequências de chegar atrasado; levamos a situação para uma esfera maior e fizemos uma portaria comunicando que os minutos de atraso seriam somados e descontados em folha. Enfim, tantas estratégias, mas nenhum funcionou. Eu sinto um desaforo e falta de respeito. Uma falta de profissionalismo”.

Esperava-se com este questionamento levantar informações acerca do desenvolvimento das funções do dia-a-dia na escola. Como por exemplo, as decisões rotineiras e complexas; os recursos utilizados para o alcance dos objetivos, como a comunicação, que pode contribuir ou atrapalhar as relações interpessoais; e ações de motivação e valorização das pessoas. Enfim, ações que fazem parte da Gestão Estratégica de Pessoas.

Embora as respostas da maioria dos Sujeitos não foram satisfatórias, é possível explicitar mais detalhadamente o desenvolvimento da Gestão Estratégica de Pessoas nas escolas, de forma geral, com base nas observações de campo, o que farei a seguir.

A comunicação, por fazer parte do processo da gestão estratégica, é um instrumento essencial para a convivência em grupo. Quando bem-sucedida, ela pode contribuir para boas relações. Contudo, quando apresenta falhas ou barreiras pode causar danos nas relações humanas.

Nas escolas a comunicação é feita pelos seguintes canais: quadro de avisos, aplicativo de mensagens instantâneas no celular, bilhetes, telefones e e-mails. Porém, em certos momentos existem falhas na comunicação de ambas

ocasionadas por sobrecarga de informações, filtragem, emoções, linguagem, distorção ou interpretação equivocada das informações, além da escolha errônea no tipo de canal de comunicação.

Essas falhas na comunicação causam problemas nos relacionamentos interpessoais que, conseqüentemente, alteram os resultados esperados. Com isso, o “clima” na organização fica “desgastado” e o trabalho não flui. Situação bem visível nas duas escolas.

As equipes gestoras precisam reconhecer tais falhas, pensar e praticar novas tendências estratégicas de gestão, a fim de garantir melhorias nas referidas organizações. Dentre as estratégias, destacamos o mapa estratégico, um instrumento muito utilizado nas organizações. Este instrumento, segundo Berguer (2014), permite reforçar o que foi planejado, define quem são os responsáveis por cada ação, e não desvia os objetivos, missão e visão a serem alcançados. Para este autor, isso representa para o administrador público um grande desafio, uma vez que: Exige não somente o repensar da função (...) [como também a] definição de seus objetivos (...), mas principalmente as dimensões de gerenciamento (...). [Isto é] “acompanhar e medir o desempenho da estratégica adotada”.

O mapa estratégico é uma proposta que pode ser definida por todos na organização. Na tomada de decisão, a equipe gestora vai se basear em normas e diretrizes que regem a organização das escolas. Neste sentido, o processo de decisão é feito da seguinte forma: a equipe gestora analisa a situação, consulta regimentos e leis, verifica as opções e escolhe a mais adequada. Além disso, quando necessário a mesma pede opinião e apoio a terceiros, sejam funcionários, coordenadores ou professores.

Quando se trata de tomada de decisão, a situação é analisada, pois se tem o cuidado de não prejudicar ninguém (professores, funcionários ou alunos) e nem deixar um turno com funcionários insuficientes, ou turma com alunos além do que é exigido por lei, por exemplo. Antes de tomar qualquer decisão,

as equipes gestoras analisam as possibilidades e consequências, e ainda, avaliam as necessidades de cada pessoa. Se for possível e justificável, a equipe negocia e/ou defere a solicitação.

Percebe-se com tais ações que a tomada de decisão das equipes gestoras é baseada nos seguintes modelos: “tomada de decisão com base em crenças conscientes e tomada de decisão baseada em valores” (BARRET, 2011).

Segundo Barret (2011), a tomada de decisão baseada em crenças conscientes caracteriza-se por apresentar pensamentos racional e lógico, sem deixar com que os sentimentos emocionais entrem em ação e atrapalhem na ação decisória. A tomada de decisão baseada em valores parte do princípio de que as ações decisórias são desenvolvidas de acordo com o que as equipes gestoras mais valorizam, ou seja, se elas valorizam a confiança ou responsabilidade, a decisão partirá desses princípios.

Tomar decisões não é fácil, principalmente em ambientes dinâmicos como as escolas, onde ocorrem muita rotatividade de distintos profissionais, alunos e pais/responsáveis. A responsabilidade é imensa, isto porque, em muitas ocorrências, as situações são complexas e exigem muita preparação e habilidade da equipe gestora para tomar decisões assertivas e que não causem fortes impactos nas pessoas, com a possibilidade da decisão tomada não ser a esperada.

Porto e Bandeira (2006), comentam que o processo decisório nas organizações se transforma em “habilidade gerencial” e “capacidade de compreensão”, a isto, ele considera um desafio, pois o gestor precisa “decidir qual a melhor alternativa [...], de modo a garantir os resultados esperados”, levando em consideração um ambiente nada estático, onde as coisas acontecem de forma imprevisível.

Para Carvalho (2009), decidir “envolve uma escolha consciente, não uma reação involuntária ou inconsciente”. Pelo que foi observado nas escolas, antes de decidir o que fazer e como fazer, as equipes fazem de forma.

A escolha de um critério decisório assertivo exige dos gestores competência, habilidade, experiência e agilidade, porém, há momentos em que há equívocos. E, para reparar, é necessário que eles reconheçam o erro para tomar novos caminhos, ou seja, novas decisões.

Neste sentido, Freitas e Kladis (1995), comentam sobre o cuidado no processo decisório, por ser uma ação constante, é importante analisar as consequências que podem surgir a curto ou em longo prazo.

Quanto à valorização e motivação, foi possível perceber várias dificuldades na aplicabilidade, até mesmo nos conceitos como já foi abordado. Não existem projetos de valorização e/ou motivação dos colaboradores. O que existe são homenagens singelas por meio de mensagens de aplicativo para datas específicas, como dia funcionário público, dia do professor, etc., algumas vezes confraternização de final de ano. São ações simples, em função dos poucos recursos financeiros que a escola dispõe, contudo, significativas. Em dias não comemorativos tudo segue normal com as atividades.

Tamayo e Pachoal apud Taylor (2003) afirmam que cada período em que a sociedade se encontra, as motivações são muitas para que o colaborador desempenhe sua função com prazer atingindo os objetivos da organização. Houve um tempo em que o salário era o grande motivador e uma forma de valorizar o colaborador para que ele desenvolvesse seu trabalho de forma prazerosa.

Hoje, pode ser que o salário, independentemente do valor, ainda seja o combustível para que alguns colaboradores desenvolvam com prazer e dedicação suas funções. Já para outros, o que os movem são novos desejos ou necessidades, e dependendo da situação as fontes motivacionais podem ser internas ou externas.

Ainda utilizando das concepções de Tamayo e Pachoal apud Taylor (2003), a fonte motivacional interna representa “expectativas, equidade, atitude, intenção e auto-estima”. Já a fonte motivacional externa consiste em “motivos,

incentivos, recompensas, reforço, metas, recursos pessoais e materiais”, entre outros.

São informações relevantes que a equipe gestora precisa atentar ao pensar e elaborar a Gestão Estratégica de Pessoas em suas escolas. Planejar ações pensando apenas no alcance de metas, sem ter a preocupação em perceber ou se importar com o estado do colaborador, é trabalhar inútilmente porque os resultados esperados podem não ser atingidos.

Quanto ao que foi exposto, citamos Berguer (2014): Não há como pensar em gestão estratégica sem que passe pelas pessoas. São pessoas que *formulam*, que *executam*, que *avaliam* e *aperfeiçoam* a estratégica. (...) A gestão deve facilitar a produção colaborativa da estratégia entre as pessoas (p.29).

3.4. As Dificuldades na Aplicação da Gestão Estratégica de Pessoas

Com o intuito de identificar se a equipe gestora sente dificuldade em aplicar a gestão estratégica de pessoas de forma que os resultados sejam atingidos, foi feita a seguinte pergunta à mesma: Já teve dificuldades em desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas em algum momento na escolar? As respostas foram as seguintes:

3.4.1. Relatos dos Gestores da Escola A

Diretor – “Já tive dificuldades. Lidar com pessoas é muito complexo, às vezes, existem conflitos ou problemas muito difíceis de serem resolvidos, e o conhecimento ajuda muito. Eu leio muitas coisas sobre gestão de pessoas, eu gosto”. Mas o mesmo confessa que “não é o suficiente, é necessária uma formação ou cursos para nortear as dificuldades”.

Vice-Diretor – “Sim, já tive e continuo tendo muitas dificuldades”. Ao indagá-lo sobre as dificuldades que sente, ele respondeu – “A minha queixa é que minhas ordens não são acatadas pelos funcionários e professores, aí prefiro ficar calado, na minha”.

3.4.2. Relatos dos Gestores da Escola B

Diretor – “As dificuldades existem sempre, mesmo que a pessoa esteja formada e com todas as teorias na cabeça, sempre vai ter alguma situação em que ela não vai saber resolver. Mas aí que entra o trabalho em equipe para suprir a deficiência um do outro. Mas isso é uma outra dificuldade que temos por aqui que atrapalha no relacionamento e que me faz sentir excluído na maioria das vezes. Mas o que se pode fazer? Cada um tem seu jeito, né! Logo depois o mesmo concluiu: “o tempo me mostrou que se relacionar com as pessoas é necessário ter paciência, equilíbrio emocional e cuidado nas atitudes e palavras”.

Coordenador Pedagógico – “Sim, já tive dificuldades, e mais hein, eu desenvolvia a Gestão Estratégica de Pessoas de forma empírica porque até alguns anos atrás eu o desconhecia, que coisa hein”.

Cada Sujeito entrevistado informou a sua dificuldade, conforme seu ponto de vista e concepção. Dois deles comentaram a respeito da formação e da importância dos conhecimentos adquiridos para auxiliar nas suas práticas e na boa relação. As suas insatisfações também foram colocadas. As dificuldades expostas são evidenciadas durante as observações de campo nas escolas investigadas.

Além das ideias e opiniões divergentes entre os integrantes, é perceptível a ausência de planejamento estratégico que contemple as pessoas, com isso, a organização apresenta muitos problemas nas relações, dentre eles os constantes conflitos e desentendimentos, como o relatado pelo Coordenador da escola B.

De acordo com as concepções de Berguer (2014), “produzir um planejamento estratégico é fundamental, mas não basta”. Para ele é importante a avaliação e controle para um “retro alinhamento de cada uma das fases”, isto é, ajustes, porque segundo o autor, o contexto, assim como o ambiente organizacional, está “em constantes transformações”, e a gestão e as estratégias precisam também estar.

3.5 Qualificação para gerir pessoas

Com o intuito de saber se os sujeitos entrevistados sentem necessidades de aprofundar ou aprimorar seus conhecimentos com relação a gestão de pessoas, foi direcionado a seguinte pergunta: “Existe a necessidade de aprofundar mais seus conhecimentos a respeito deste assunto, gestão estratégica de pessoas? Justifique”.

3.5.1. Relatos dos Gestores da Escola “A”

Diretor – “É sempre importante se atualizar, rever conceitos”. E complementa: “ainda mais quando se assume a direção e precisamos estar preparados para qualquer situação, mas não estamos, eu, por exemplo, não me sinto preparado o suficiente”.

Vice-Diretor – “Sim, claro! Principalmente quando sentimos muitas dificuldades e temos muito que aprender”.

3.5.2. Relatos dos Gestores da Escola B

Vice-Diretor - “Na educação ou em qualquer outra área, é sempre importante ir em busca de novos conhecimentos, se atualizar; e eu me insiro neste processo, com certeza”.

Coordenador Pedagógico – “Para mim sempre vai existir aquela necessidade, aquela sede por mais e mais conhecimento. E hoje em dia, seja qual for a profissão, aquele que não estiver com o conhecimento atualizado, vai ter dificuldade em se manter no mercado de trabalho e principalmente de realizar suas funções.

Os Sujeitos entrevistados confirmam a necessidade de aprofundar seus conhecimentos, porém, de acordo com as observações, nenhum deles participa de cursos e/ou estudos que visem melhorias nas suas práticas ou solução para suas dificuldades, pelo menos há dois anos.

A Gestão Estratégicas de Pessoas no ambiente escolar na perspectiva de gerar resultados dentro dos objetivos da organização, tem proporcionado muitos desafios à equipe gestora, pois exige não somente os conhecimentos pedagógicos, como também, os conhecimentos de outras áreas do conhecimento, como a da Administração.

De acordo com Heidrich (2009), em décadas anteriores, não havia uma preocupação em planejar e criar estratégias para gerir escolas, tampouco em gerir pessoas. O importante era a figura do professor para ensinar e um funcionário de formação qualquer para “cuidar, gerenciar, inspecionar a escola”.

Segundo este referido autor, tais ações não se adequam mais às novas necessidades das instituições, pois com o tempo, o cenário tornou-se outro, e a função do Diretor também. No novo contexto social, ele precisava ter habilidades para administrar, saber dialogar e definir diretrizes na escola.

O Diretor, portanto, precisava assumir um caráter estratégico sozinho para subsidiar suas ações, porque até então não existia Coordenador Pedagógico, tampouco a expressão equipe gestora. Devido aos “componentes de poder”, as ações do Diretor se tornaram contraditórias por se colocar acima de todos.

Dutra (2001) menciona os “desafios” da “nova realidade” que obriga os gestores a deixarem de lado suas velhas posturas e conhecimentos que não se adequem mais à realidade, para tornarem-se “agentes de contínua transformação” a fim de “adaptarem-se e aperfeiçoarem-se” para serem capazes gerenciar pessoas. E conclui, “a valorização” e a “distribuição do saber” deve ser de todos dentro da organização para que todos se beneficiem dos resultados.

Ainda segundo Dutra (2001), é extremamente importante atualizar continuamente a base do conhecimento para desenvolver não apenas o conhecimento técnico, mas, também, competências como atitudes, posturas e

habilidades consideradas importantes na atuação de gestores e colaboradores neste “milênio que se inicia” e deixar de lado o conhecimento “estático e passivo”. Para ele, “a carreira profissional deve ser pensada como uma estrada em permanente construção”.

Assim, é importante frisar que o gestor precisa perceber o quão importante é adquirir conhecimentos para subsidiar seu trabalho, e assim desenvolvê-lo com eficiência e competência, principalmente quando se trata em administrar pessoas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apurados, identificamos muitos problemas relacionados à Gestão Estratégica de Pessoas, dentre elas o conflito de ideias, concepções equivocadas sobre esse tipo de gestão, dificuldades na gestão de pessoas e lacunas na formação acadêmica; gerando consequências sérias no desenvolvimento da escola.

O estudo propõe algumas sugestões de solução para os problemas descritos acima. Primeiro, adquirir o hábito de se reunir semanalmente para estudo, troca de ideias e o que a equipe achar necessário; segundo, convidar/contratar um especialista em planejamento estratégico para orientar a equipe na elaboração de seu plano, acompanhar e avaliar a execução.

A pesquisa teve seus objetivos atingidos, uma vez que, os dados levantados serviram para confirmar que a gestão de pessoas e as estratégias na organização dessas escolas se distanciam de propostas conceituais de importantes autores dessa temática⁵.

Serviram também para constatar que se trata de um assunto atual, pouco discutido na educação e que por isso torna-se relevante para que muitos desafios e indagações sejam desvendados em futuras pesquisas.

⁵ Um dos destaques é o autor Idalberto Chiavenato com várias obras publicadas com esse tema

5 REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no setor público**, Atlas, São Paulo, 2014.
- BOGDAN, R. S.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12^a ed. Porto: Porto, 2003.
- CERTO, Samuel; et.al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2^a edição, São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8^a edição, Elsevier, Rio de Janeiro, 2011.
- FRAGOSO, Samarina de Araújo. Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. **Revista Brasileira de Estratégia**. Curitiba, v. 2, n. 3, p. 307, set/dez.,2009.
- GADIN, Danilo. **Soluções de planejamento para uma prática estratégica e participativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso**. 1^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HEIDRICH, Gustavo. **Como surgiu a função de diretor escolar**. Revista Nova Escola. In. www.revistanovaescola.br. Acesso 16/11/16.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29.
- OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. 10^a edição - Petrópolis, RJ: Vozes 2014.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 17^a ed. revista e ampliada. São Paulo: Cortez, 2012.
- SABACK, Maria Fernanda De Almeida. **Gestão de pessoas na administração pública: elementos que impactam no desempenho do servidor público da Câmara dos Deputados**. Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento. Brasília, 2010.
- SILVEIRA JUNIOR, Olney Bruno da RIBEIRO, Rozeli Lucas Maia. **Gestão de Pessoas na educação**.in:www.trabalhosfeitos.com. acesso em:10.10.2017.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwatter; FILHO, Antônio Del Maestro. Gestão de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica. **Revista Brasileira de Estratégia**. Curitiba, v. 2, n. 3, p.307, set/dez 2009.

SOBOL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luiza da Silva (org.). **Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014.

A GOVERNANÇA E A GESTÃO DO PATRIMÔNIO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NO ESTADO DO PARÁ

GOVERNANCE AND PUBLIC HERITAGE MANAGEMENT: A CASE STUDY IN THE STATE OF PARÁ

Alessandra Mendes Monteiro¹

alika_mendes@yahoo.com.br

Leila Marcia Sousa de Lima Elias²

leilamarciaelias@hotmail.com

RESUMO

Objetivo: Realizar o estudo da legislação a nível nacional e estadual sobre gestão patrimonial e observar *in loco* como a mesma vem sendo aplicada por meio de uma aplicação prática no órgão da administração indireta: FAPESPA (Fundação Amazônia De Amparo à Estudo e Pesquisa).

Métodos: a). Levantar a bibliografia e a legislação sobre o tema pesquisado; b). Identificar as normas para à gestão patrimonial no estado do Pará; c). Relacionar as normas estaduais com as diretrizes nacionais sobre gestão patrimonial; d) verificar se o órgão da administração indireta atende as novas normas de gestão patrimonial. Para a realização desse estudo, as legislações vigentes sobre o assunto foram analisadas, assim como o material bibliográfico e a vivência na prática adquirida ao longo de três no exercício do setor de patrimônio da Fundação Amazônia Paraense de Amparo à Estudos e Pesquisas - FAPESPA. Esta análise permitirá traçar um perfil crítico da gestão patrimonial e como a mesma poderá se desenvolver de forma mais eficiente contribuindo para a governança das entidades públicas e o desenvolvimento organizacional da Fundação

Resultados: **1.** No ano de 2012 o Estado do Pará busca a adequação e modernização da estrutura organizacional cultural e de informática existente na administração pública estadual para aplicação das novas normas sobre gestão patrimonial. **2.** No ano de 2012 por meio do decreto nº 345/2012 a nova coordenação da **Secretaria Especial de Gestão Governamental-GTGOV/PA** fica responsável pela aplicação da gestão patrimonial no Estado do Pará. **3.** Novos sistemas são lançados: **Simas (Sistema de Material e Serviço); Sispat-web ou Sispat imóveis.**

Conclusão: **1.** Melhorar o processo de governança entre os órgãos: Sead, Prodepa e setor de contabilidade do Estado e órgãos do Estado para planejar mudanças de forma mais eficiente. **2.** Os softwares de gestão patrimonial (**Sispat-web, Sispat imóveis e Simas**) devem atender as necessidades específicas da FAPESPA, além de funcionarem de forma integrados, visando uma gestão holística. **3.** A falta de backup do sistema para guardar

¹ Especialista em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário do Pará (CESUPA) e Especialista em Gestão Pública pela FACI DEVRVY. Graduada em Administração pela Faculdade Ideal.

² Doutora em Desenvolvimento socioambiental-NAEA/UFPA. Docente do Programa PPGPP/NAEA/UFPA. Componente do Grupo de Pesquisa GOPPCA/NAEA/UFPA

informações e pelo fato de ainda não está implantado em todo o Estado do Pará prejudicam a boa gestão patrimonial do Estado do Pará.4.A ausência de treinamento dos agentes responsáveis do órgão para lidar com o sistema.5.Falta de uma política institucional patrimonial instituída e cobrada dos seus servidores públicos.

PALAVRAS CHAVE: GOVERNANÇA, PATRIMÔNIO PÚBLICO, GESTÃO PATRIMONIAL, ESTADO DO PARÁ.

ABSTRACT

Objective: To study the national and state legislation on property management and to observe on the spot how it has been applied through a practical application in the indirect administration body: FAPESPA (Amazônia Foundation for the Support of Study and Research).

Methods: a) To raise the bibliography and the legislation on the researched subject; b) Identify the rules for asset management in the state of Pará; c) Relate state norms with national guidelines on wealth management; d) Verify that the indirect management body complies with the new rules for asset management. In order to carry out this study, the current legislation on the subject was analyzed, as well as the bibliographic material and the experience acquired in practice during three years in the exercise of the patrimony sector of the Amazonas Paraense Foundation for Research and Research - FAPESPA. This analysis will make it possible to draw a critical profile of asset management and how it can develop in a more efficient manner contributing to the governance of public entities and the organizational development of the Foundation.

Results: 1. In 2012, the State of Pará seeks the adequacy and modernization of the cultural and informatics organizational structure existing in the state public administration to apply the new norms on patrimonial management.2. In 2012, through decree No. 345/2012, the new coordination of the Special Secretariat of Governmental Management-GTGOV/PA is responsible for the application of asset management in the State of Pará.3. New systems are launched: Simas (Material and Service System); Sispat-web or Sispat real estate.

Conclusion: 1.Improve the governance process between the agencies: Sead, Prodepa and the state accounting sector and state agencies to plan change more efficiently. 2. Asset management software (Sispat-web, Sispat Real Estate and Simas) must meet the specific needs of FAPESPA, and function in an integrated manner for holistic management, 3. The lack of backup of the system for storing information and the fact that it is not yet implemented throughout the state of Pará undermines the sound asset management of the State of Pará.4.The lack of training of the agency's responsible agents to deal with the system. 5. Lack of an institutional patrimonial policy instituted and charged to its public servants.

KEY WORDS: GOVERNANCE. PUBLIC HERITAGE. ASSET MANAGEMENT. State of Pará.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, nota-se que o setor público tem aperfeiçoado os seus instrumentos de gestão, no Brasil este processo teve início com a publicação da lei nº 4.320/1964, culminando no século XXI com a edição da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF e a publicação das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público – NBCASP pelo Conselho Federal de Contabilidade em 2008.

Esse ciclo de aperfeiçoamento resultou em algumas medidas que foram essenciais para garantir ao setor público brasileiro a transparência das contas públicas assim como a adoção de boas práticas internacionais dentre elas são: a adoção de metodologia de cálculo dos resultados primários e nominal para garantir a sustentabilidade da política fiscal do país, o Plano de Contas Único Federal e o controle do patrimônio público dentre outras que permitiram um reordenamento contábil de todos os entes da Federação brasileira (Feijó, 2012, pág.28-32).

De acordo com as NBCASP, o objeto de estudo da Contabilidade Aplicada ao Setor Público é o Patrimônio Público, tendo como objetivo principal fornecer aos usuários informações sobre os resultados alcançados e os aspectos de natureza orçamentária, econômica, financeira e física do patrimônio da entidade do setor público e suas mutações, em apoio ao processo de tomada de decisão; a adequada prestação de contas; e o necessário suporte para a instrumentalização do controle social.

Este estudo tem como objetivo analisar a gestão patrimonial do Estado do Pará visando averiguar se o mesmo vem se adequando às novas normas contábeis aplicadas ao setor público para a gestão patrimonial, tendo como objeto de estudo de caso: a Fundação Amazônia de Amparo A Estudos e Pesquisa - FAPESPA. Por meio disso, busca-se fomentar uma análise crítica do órgão sobre como tem sido feito a gestão do patrimônio e fornecer um estudo técnico para contribuir para a gestão mais eficiente do patrimônio da Fundação assim como fortalecer o seu desenvolvimento organizacional.

A pesquisa foi feita por meio de estudo bibliográfico e documental com caráter exploratório visando a aferição das hipóteses em questionamento. Em relação aos procedimentos documentais os utilizados na pesquisa foram: consulta aos programas desenvolvidos pelo Prodepa (Empresa de tecnologia da informação e comunicação do Estado do Pará), o Sispat móvel e Sispat imóveis, manuais sobre gestão patrimonial de bens moveis e imóveis do Estado do Pará.

Através disso, será feito o cruzamento de informações para constatar o cumprimento da legislação nacional sobre as novas normas contábeis no Estado do Pará. Segundo Leite (2008, pág. 65) a pesquisa exploratória propõe o estudo de problemas novos a serem explorados. Tem como objetivo dar ideias novas, construir hipóteses, possuindo assim uma estrutura bastante flexível.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O pilar da gestão patrimonial no setor público está baseado no tripé: MCASP (Manual De Contabilidade Aplicada Ao Setor Público), NBCASP (Normas Aplicada Ao Setor Público) e as IPSAS (Normas Internacionais De Contabilidade Para o Setor Público). No entanto, a sua eficácia e eficiência como pode-se neste estudo depende crucialmente de um bom processo de Governança.

2.1. GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

A expressão “governance” surge a partir de reflexões conduzidas principalmente pelo Banco Mundial, “tendo em vista aprofundar o conhecimento das condições que garantem um Estado eficiente” (DINIZ, 1995, p. 400). Ainda segundo Diniz, “tal preocupação deslocou o foco da atenção das implicações estritamente econômicas da ação estatal para uma visão mais abrangente, envolvendo as dimensões sociais e políticas da gestão pública” (IBID, p. 400).

Trata-se de um conjunto de princípios e práticas para regulamentar a relação entre acionistas, gestores e outros interessados com a finalidade de aumentar o valor para a sociedade, facilitar o seu acesso ao capital e aprimorar o desempenho da organização (ALMEIDA, 2008).

De acordo com Stocker (1995): “*Governança como Estado mínimo: baseado na necessidade de redução dos déficits públicos, esse uso da governança refere-se a uma nova forma de intervenção pública e ao papel dos mercados na produção dos serviços.*”

O sistema de governança reflete a maneira como diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança. Envolve, portanto, as estruturas administrativas (instâncias), os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, documentos etc.), o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização.

O Comitê do Setor Público ou Public Sector Committee (PSC) é uma comissão da Federação Internacional de Contadores ou Council of the International Federation of Accountants (IFAC) que foi instituída para desenvolver e rever normas, orientações e estudos sobre governança no setor público, orientando os gestores e a sociedade sobre princípios e práticas de boa governança.

A IFAC é uma organização internacional, fundada em 1977, que tem como objetivo principal servir ao interesse público, além de fortalecer a profissão contábil, aderindo a padrões de elevada qualidade profissional. Ela é responsável pela emissão das normas de padrão internacional de alto nível de contabilidade para o setor público chamado International Public Sector Accounting Standards (IPSAS). O Estudo 13 – PSC/IFAC foca nas práticas de governança na gestão pública relacionadas à responsabilidade do grupo governante e da instituição controladora competente para acompanhar o setor público

O Estudo 13 – PSC/IFAC reflete os princípios fundamentais sobre governança corporativa elencados no Cadbury Report de 1992, adaptados para o setor público com base no Nolan Report, publicado em 1995, pelo Comitê de Padrões na Vida Pública, órgão público não departamental consultivo do governo do Reino Unido.

Quadro 01 - Princípios de governança no contexto do setor público segundo o IFAC.

PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA NO CONTEXTO DO SETOR PÚBLICO	
Transparência	É necessária para garantir que <i>stakeholders</i> possam ter confiança nas ações e nos processos de tomada de decisão, na gestão das atividades das entidades do setor público, sendo pública através de consulta e da comunicação com os <i>stakeholders</i> , devendo ser precisa e clara, levando a ação efetiva, pontual e tolerável ao exame necessário.
Integridade	Compreende tanto as operações simples como as complexas. Ela é baseada na honestidade, objetividade, normas de propriedade, proibição na gestão dos fundos e recursos públicos e na gestão dos negócios da entidade. É dependente da efetividade no sistema de controle, nos padrões pessoais e profissionalismo dos indivíduos da entidade. É refletida tanto na tomada de decisão da entidade como na qualidade dos relatórios financeiros e de desempenho da entidade.
<i>Accountability</i>	É o processo pelo qual as entidades do setor público e seus indivíduos são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a gestão de fundos públicos e todos os aspectos de desempenho, e submetem-se ao escrutínio externo apropriado. É alcançado por todas as partes que têm uma compreensão clara das responsabilidades, e que têm papéis claramente definidos através de uma estrutura robusta. Na verdade, é a obrigação de responder por uma responsabilidade conferida.

Fonte: SLOMSKY, 2008.

Após o estudo desenvolvido pela IFAC, surge então uma publicação em 2003 desenvolvido pelo Australian National Audit Office (ANAO, 2003), sendo responsável pela ratificação dos princípios do IFAC assim como pelo acréscimo de outros como conforme as seguintes dimensões:

Quadro 02 – Conceitos do ANAO Acrescido Ao IFAC.

Princípios	Definição
Liderança	Clara identificação e articulação da responsabilidade, bem assim a compreensão real e apreciação das várias relações entre stakeholder's da organização e os responsáveis pela gestão dos recursos e obtenção dos resultados desejados (outcomes), sendo fundamental o estabelecimento de prioridades governamentais de modo claro.
Compromisso	Mais do que pôr as estruturas para funcionar, pugnar pela obtenção de bons resultados não é um fim em si mesmo. As melhores práticas requerem um compromisso de todos os participantes para serem implantadas e exigem uma boa orientação das pessoas, o que envolve melhoria de comunicação; uma abordagem sistemática da Gestão da organização; uma grande ênfase nos valores da entidade e conduta ética; gestão dos riscos; relacionamento com os cidadãos e os clientes e prestação de serviço de qualidade.
Integração	Não simplesmente definir os vários elementos de uma efetiva governança corporativa, mas garantir que estejam holisticamente integrados dentro de uma abordagem da organização, pelos seus funcionários e compreendido e aplicados dentro de suas unidades.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura científica (ANAO, 2003)

Além dessas perspectivas já apresentadas soma-se a visão do Banco Mundial sobre os princípios da Governança:

Quadro 03 – Princípios do Banco Mundial Sobre Governança.

Princípios	Definição
Legitimidade	Amplia a incidência do controle para além da aplicação isolada do critério da legalidade. Não basta verificar se a lei foi cumprida, interessa mais saber se o interesse público e o bem comum foram alcançados, pois nem sempre o que é legal e legítimo (BRASIL, 2012).
Equidade	Visa garantir equilíbrio das condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis, tais como liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade de gêneros, e direitos políticos e sociais, a exemplo de saúde, educação, moradia, segurança (BRASIL,2010).
Eficiência	Fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto (BRASIL,2010).
Probidade	Trata-se do dever dos servidores públicos de demonstrar probidade, zelo, economia, e observância às regras e aos procedimentos do órgão ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos. Enfim, refere-se à obrigação que os servidores públicos têm de demonstrar confiança (IFAC,2001).
Accountability	As normas de auditoria da Intosai conceituam Accountability como a obrigação que têm as pessoas ou entidades que se tenha confiado recursos, incluídas as empresas e organizações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar sobre a regularidade a quem lhes delegou essas reponsabilidades (BRASIL,2010). Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de forma voluntária assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões (IBGC,209).
Responsabilidade	Respeito ao zelo que os agentes de governança devem ter pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição de negócios e operações (IBGC,2010).
Transparência	Possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações de órgãos e entidades com terceiros (BRASIL,2014).

Os cidadãos atualmente exigem das organizações do setor público o uso apropriado dos recursos financeiros, com a devida apresentação de resultados, elaboração e publicação de relatórios mostrando o desempenho e a transparência da gestão, e

responsabilização pelos atos praticados por seus gestores. A governança na gestão pública visa garantir que os objetivos traçados sejam atingidos, através de um ciclo bem projetado da administração, controle, supervisão e processo de prestação de contas. Governança pública também abrange desenvolver com eficiência e responsabilidade a gestão das políticas públicas e a promoção de incentivos que possibilitem a participação dos cidadãos no planejamento e controle de tais políticas (MELLO e SLOMSKY, 2010).

Segundo a compilação do IFAC (2013) os benefícios de uma boa governação no setor público geram impactos tanto de forma interna (nas Entidades Públicas) como de forma externa (Na Sociedade), conforme o seguinte:

Governança para Entidades Públicas	Governança para a Sociedade
<p>Garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos;</p> <p>Garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos;</p> <p>Ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestado aos cidadãos e usuários e manter o foco nesse propósito;</p> <p>Ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões e dos ricos envolvidos;</p> <p>Possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisões;</p> <p>Dialogar e prestar com contas à sociedade;</p> <p>Garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos;</p> <p>Promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores;</p> <p>Definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limite de poder e autoridade;</p> <p>Institucionalizar estruturas adequadas de governança;</p> <p>Selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais);</p> <p>Avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles;</p> <p>Garantir a existência de um sistema efetivo de Gestão de riscos;</p>	<p>Melhor atender aos interesses da sociedade, e garantir o comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente da liderança;</p> <p>Controlar a corrupção;</p> <p>Implementar efetivamente um código de condutas e valores éticos;</p> <p>Observar e garantir a aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e padrões;</p> <p>Garantir a transparência e a efetividade das comunicações e balancear interesses e</p>

Utilizar-se controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis; Controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável e Prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis).	envolver efetivamente os stakeholders (cidadãos, usuários de serviços, acionistas, iniciativa privada).
--	---

Quadro 04 - Os impactos da governança para o setor público e a Sociedade.

Fonte: Elaborado pelo autor (BRASIL,2010; BRASIL,2011; BRASIL2012; BRASIL2014; IFAC,2001; IBGC,2009; IBGC,2010).

A prática da governança empodera a sociedade a atuar juntamente com o Estado no sentido de construir juntos consensos que tornem possível a formulação de políticas públicas que atendem de maneira equilibrada aquilo que a sociedade espera do governo. Através, dessa pressão da sociedade o Estado se ver obrigado a buscar e a lutar constantemente por sua modernização e eficiência para cumprir o seu papel.

2.2. A GESTÃO DO PATRIMÔNIO PÚBLICO

O Código Civil, em seus arts. 98 e 99, dispõe que são públicos os bens do domínio nacional pertencentes às pessoas jurídicas de direito público interno, sendo todos os outros particulares, seja qual for à pessoa a que pertencerem. A Lei da Ação Popular (Lei 4.717, de 29.6.65) define patrimônio público, em seu art.1º, §1º, como “os bens e direitos de valor econômico, artístico, estético, histórico ou turístico” (BRASIL, 1965).

Logo, o Patrimônio Público é composto por bens, direitos e valores que se encontram em poder do governo, mas pertence a todos os cidadãos de uma nação (união, estado e municípios), e por esse motivo deve ser administrado da melhor forma, respeitando os Princípios da Administração Pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Conforme o rol de conceituação de patrimônio, segundo Dias (2006), o patrimônio é o objeto administrado que serve para propiciar, às entidades, a obtenção de seus fins. Para que um patrimônio seja considerado como tal, ele deve atender a dois requisitos: 1) o elemento ser componente de um conjunto que possua conteúdo econômico e avaliável em moeda; e 2) exista interdependência dos elementos componentes do patrimônio e vinculação do conjunto a uma entidade que vise a alcançar determinados fins.

Reassegurando conforme Torres e Silva (2003), o patrimônio público é formado por bens de toda natureza e espécie que tenham interesse para a administração pública e para a comunidade administrada.

Além disso, outra definição interessante para definir o patrimônio público por Kohama (2009. p. 173), o qual diz que: “O patrimônio público compreende o conjunto de bens, direitos e obrigações, avaliadas em moeda corrente, das entidades que compõem as administrações públicas”. O que é refirmado por Martins apud Mukai (2000, p. 17):

“Patrimônio Público é o conjunto de bens, dinheiro, valores e direitos pertencentes aos entes públicos (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), através da administração direta ou indireta e fundacional, cuja a conservação seja de interesse público e difuso, estando não só os administradores, como também os administrados, vinculados à sua proteção e defesa. Tais elementos, mesmo sob a posse de particular, nunca perderão a qualidade de domínio pública dada sua origem: a coisa pública.”

Uma concepção mais ampla é dada pelas Normas Brasileiras Aplicadas ao Setor Público:

Patrimônio Público é o conjunto de direitos e bens, tangíveis ou intangíveis, onerados ou não, adquiridos, formados, produzidos, recebidos, mantidos ou utilizados pelas entidades do setor público, que seja portador ou represente um fluxo de benefício, presente ou futuro, inerente à prestação de serviços públicos ou à exploração econômica por entidades do setor público e suas obrigações. (MINISTÉRIO DA FAZENDA..., 2012, p. 13).

Destaca-se as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público – NBCASP, dentre a mais importante tem-se neste rol a NBC T 16.2 que estabelece a definição de patrimônio público e a classificação dos elementos sob o aspecto contábil, além de apresentar o conceito de sistemas e de subsistemas de informações contábeis para as entidades públicas.

Quadro 05 – Normas Brasileira De Contabilidade Aplicada Ao Setor Público.

NBC T 16.1	Conceituação, Objeto e Campo de Aplicação
NBC T 16.2	Patrimônio e Sistemas Contábeis
NBC T 16.3	Planejamento e Seus Instrumentos sob o Enfoque Contábil
NBC T 16.4	Transações no Setor Público
NBC T 16.5	Registro Contábil
NBC T 16.6	Demonstrações Contábeis
NBC T 16.7	Consolidação das Demonstrações Contábeis
NBC T 16.8	Controle Interno
NBC T 16.9	Depreciação, Amortização e Exaustão
NBC T 16.10	Avaliação e Mensuração de Ativos e Passivos em Entidades do Setor Público
NBC T 16.11	Sistema de Informação de Custos do Setor Público

Fonte: Adaptado de Feijó (2013, pág.57)

Ainda conforme a definição do CFC (2012, pág.5) a respeito de patrimônio público nota-se a seguinte definição: “o conjunto de direitos e bens, tangíveis ou intangíveis, onerados ou não, adquiridos, formados, produzidos, recebidos, mantidos ou utilizados pelas entidades do setor público, que seja portador ou represente um fluxo de benefícios, presente ou futuro, inerente à prestação de serviços públicos ou à exploração econômica por entidades do setor público e suas obrigações”.

2.3. A GESTÃO PATRIMONIAL NO ESTADO DO PARÁ.

O Governo do Pará visando atender as novas exigências pertinentes ao processo de convergência as normais internacionais de contabilidade no ano de 2012 deu início ao processo de transição contábil aos novos padrões contábeis que de acordo com a Secretaria de Tesouro Nacional aos Estados no que diz respeito aos seguintes fatos contábeis: atualização do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público - MCASP, Plano de Contas Aplicado ao Setor Público-PCASP e as Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público - DCASP até o ano de 2012 nos Estados do Brasil teve caráter facultativo e torna-se obrigatório a partir de 2013.

Através da edição do decreto nº 345/2012 formou-se assim como no âmbito nacional um grupo de trabalho específico para a adequação e modernização da estrutura organizacional cultural e de informática existente na administração pública estadual o qual ficou sob coordenação da Secretaria Especial de Gestão Governamental-GTGOV/PA.

O Estado do Pará faz parte de seletos grupo de Estados brasileiros que se adequaram ao novo plano de contas para o setor público no Brasil (RJ, SP, AL, PA, MA, PI, RO, TO). O SIAFEM no Pará que a partir de 2012 até o janeiro de 2013 sofre mudanças na sua parte operacional e gerencial para abranger as mudanças na Contabilidade do setor público Brasil que está vem se adequando de modo gradual.

As principais mudanças no nível gerencial foram:

- 1) Parametrização dos Balanços;
- 2) Consolidação dos Balanços;
- 3) Novos Balanços Sintéticos;
- 4) Processo para trazer saldos do Exercício Anterior;

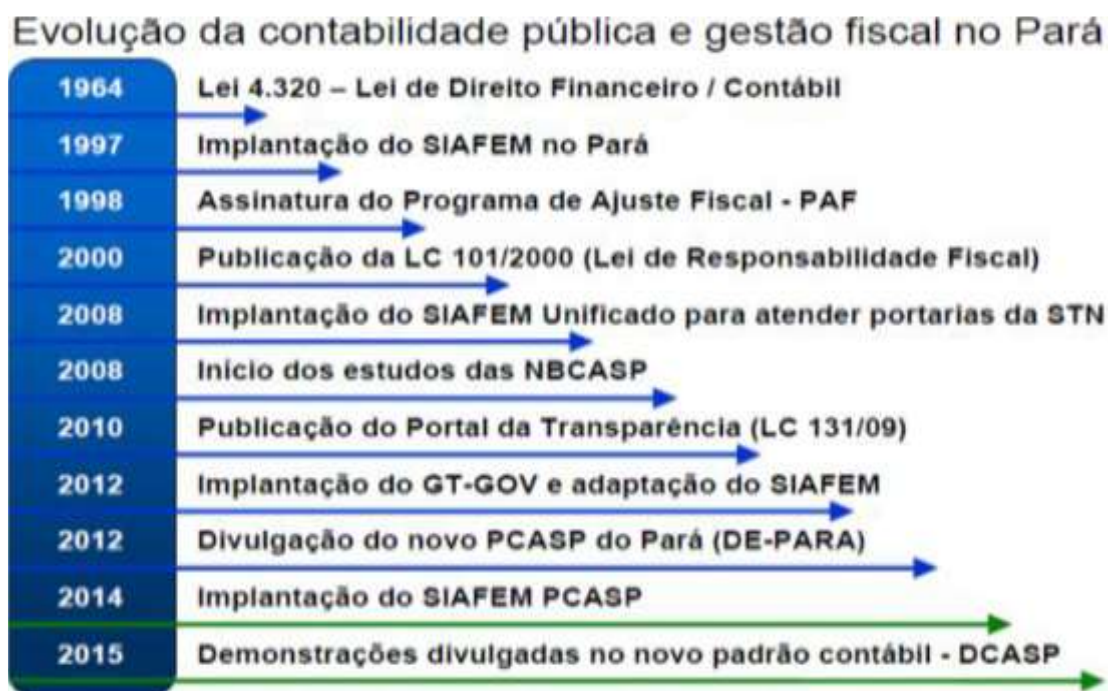
- 5) Balanços impressos (Anexos 12 a 15);
- 6). Anexos novos (18 e 19) e Demonstrativo do Superávit/Déficit Financeiro;
- 7) Adequação dos demais Balancetes, Demonstrativos e Anexos da Lei 4.320/64

Atualmente todas as rotinas inerentes ao setor patrimonial são informatizadas e registrada seja por meio dos seguintes sistemas:

- Simas (Sistema de Material e Serviço);
- Sispat-web ou Sispat imóveis

Com as mudanças na legislação contábil o governo do Pará tem implantados medidas de adequação as novas normas que aos poucos vem sendo implantadas nos órgãos do Estado do Pará.

Figura 01 - A evolução da contabilidade no Estado do Pará.



Fonte: SEFA – PRODEPA (2016)

3. A GOVERNANÇA E O PATRIMÔNIO PÚBLICO NO ESTADO DO PARÁ

Fundada em 2007, a atualmente Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas foi criada para ser a responsável pelo fomento de pesquisa em ciência, tecnologia e inovação dentro do estado do Pará. Em 2009, a Fundação regulamentou seu

regimento interno por meio do Decreto N° 1.656, de 12 de maio de 2009 e em 25 de fevereiro de 2010 e teve seu Estatuto aprovado através do Decreto n° 2.133.

Em 2011, com a mudança da gestão governamental, a instituição passou por várias reformulações, dentre elas, a inserção dos termos “Amazônia Paraense” no nome da Fundação. Esta modificação teve objetivo projetar o Pará, como parte importante da região mais bem evidenciada do mundo, visto que o estado é a segunda maior unidade federativa dentro da região amazônica e do Brasil, portanto, possuidora de boa parte do bioma mais valioso do planeta.

Em 09 de maio de 2012, o governador Simão Robson de Oliveira Jatene promulgou a Lei Complementar n° 82, que alterou a denominação e dispositivos da Lei Complementar n° 61, que instituiu a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Pará – FAPESPA, que passou a denominar-se Fundação Amazônia Paraense de Amparo à Pesquisa, com o propósito de projetar a Fundação ao cenário internacional, e atender aos princípios da nova estrutura.

Em sua última, reforma administrativa do Governo do Estado ocorreu a promulgação da Lei Complementar N° 098, de 1° de janeiro de 2015, que reestruturou a Fundação Amazônia Paraense de Amparo à Pesquisa e que por meio da incorporação do Instituto de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental do Pará (Idesp), tornou-se Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas, fortalecendo-se como instituição de amparo e fomento à pesquisa e estabelecendo-se como órgão estratégico na elaboração e monitoramento de políticas públicas para o desenvolvimento efetivo do estado do Pará.

Atualmente, a Fapespa possui sete diretorias. Duas consideradas de área meio, que são as Diretorias Administrativa e a de Planejamento, Orçamento e Finanças; duas na área de fomento e amparo à pesquisa, que são as de Operações Técnicas e Científica; e três na área de pesquisa, que são as de Estudos e Pesquisas Socioeconômicas e Análise Conjuntural, de Pesquisa de Estudos Ambientais e de Estatística e de Tecnologia e Gestão da Informação.

A gestão patrimonial na Fapespa possui duas linhas de frentes:

- Uma interna (as demandas de bens do próprio órgão e seus servidores); e
- A outra o apoio aos projetos apoiados pelo órgão (Universidades e demais parceiros).

Quanto ao fluxo administrativo envolvido neste processo duas coordenações são responsáveis pela compra e levantamentos das necessidades da demanda de compra de bens que são: a Coordenadoria De Compras (COMSER) e/ou a Comissão Permanente De Licitação (CPL), repassando ao setor de patrimônio para a realização dos cadastrados dos bens no sistema e outras demais providências quando necessárias.

De acordo com o regimento interno da fundação a coordenadoria de material, almoxarifado e patrimônio (COMAP) é subordinada à diretoria administrativa (DIRAD), tem as seguintes funções:

1. Planejar e propor política de recursos materiais;
2. Planejar, executar e controlar as atividades pertinentes ao patrimônio da Fapespa;
3. Programar, executar e controlar o recebimento, a guarda e a distribuição do material adquirido pela Fapespa;
4. Controlar e certificar o recebimento de material de consumo da Fundação;
5. Definir o estoque mínimo e a baixa de material inservível;

6. Propor a política patrimonial da Fapespa;
7. Inventariar, anualmente, os bens móveis e imóveis da Fapespa; orientando a elaboração dos inventários setoriais;
8. Inventariar os bens relativos aos projetos fomentados pela Fapespa, quando adquiridos pela mesma ou por pesquisadores, por meio de ICAAFs;
9. Orientar as diversas unidades da Fapespa, quanto ao uso adequado dos bens patrimoniais;
10. Promover a regularização do patrimônio da Fapespa junto aos órgãos competentes; exercer outras atividades que assegurem o desempenho eficaz da Coordenadoria.

Os procedimentos de gestão patrimonial possuem dois sistemas informatizados que otimizam esta função dentre eles são: Sispat - web e Sispat Imóveis, sendo que cada possui seu próprio manual de operacionalização do sistema e também treinamento específico para gerir cada um dos sistemas. Enquanto que o Sispat - web realiza somente a gestão dos bens permanentes, por outro lado o Sispat Imóveis se encarrega somente da gestão dos imóveis em nome do órgão gestor.

A integração entre os sistemas de compras, o Simas - Sistema de Material e Serviço, Siafem - Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios e Sispat Web - Sistema de Patrimônio ajudou a alimentar a base de dados do sistema patrimonial de forma automática, evitando dessa forma a perda de informações das compras que são necessárias para o acompanhamento e supervisão do setor de patrimônio pelo Sispat – moveis e imóveis. E seguindo as recomendação e aplicação da NBCASP (Normas Brasileira de Contabilidade Aplicada Ao Setor Público).

Essa mudança foi de vital importância para atender à exigência de uma base de dados atualizada, de modo que seja possível a constatação da uniformização dos saldos físico e contábil do acervo do Estado. Além de garantir a integração entre os setores de patrimônio e finanças para possibilitar o alinhamento de informações.

Devido a integração dos sistemas envolvidos no caso de bens permanentes aquilo que é lançado no Simas (Sistema de Material e Serviço) vai de modo para o Sispat web para o setor de patrimônio dar o recebimento dos bens adquiridos e cadastrá-los conforme suas especificações técnicas. Após o cadastro dos bens no sistema o setor de patrimônio vai acompanhar, distribuir, emitir termo de responsabilidade e por fim fazer o emplaquetamento dos bens conforme diretrizes do Sispat web e cada gestor das unidades setoriais são responsáveis pelos bens que é transferido a responsabilidade.

Segundo, Barbosa (2013, pág.24) as etapas que devem ser obedecidas no setor de patrimônio são:

1.**Recebimento:** acompanhamento, emissão de termo de responsabilidade, registro no sistema informatizado e emplaquetamento;

2.**Transferência interna:** a emissão ou acompanhamento de termo de transferência e a troca de responsabilidade no sistema informatizado;

3.**Baixa de bem:** o acompanhamento do estado do bem, assim como e por final realizar o termo de baixa do bem no sistema informatizado do patrimônio;

4.**Inventário:** uma comissão instituída pelo órgão que acompanhará o levantamento dos bens pertencentes ao órgão e realizará os ajustes necessário no sistema informatizado, com a finalidade de sanar as inconsistências detectadas pela comissão;

O responsável por efetuar o cadastro dos agentes autorizados (conforme o organograma da Fundação) a utilizarem o sistema de patrimônio cabe somente a chefia do setor patrimonial que encaminhará a Sead os dados dos agentes para incluir no sistema e permitir o acesso ao programa. Esta etapa é de suma importância, uma vez que somente após o recebimento do bem pelo agente responsável é que o sistema começa a calcular a depreciação do bem recebido.

Após o cadastramento dos agentes responsáveis procederá a etapa dos recebimentos dos bens efetuados pelo setor que receberá o bem permanente e posteriormente o sistema emitirá o termo de responsabilidade documento que atribui ao agente receptor do bem o poder de tutela sob os seus bens, devendo ser assinado e arquivado no setor de patrimônio. No caso do órgão em estudo vale ressaltar que os bens são distribuídos conforme as coordenações, diretorias e outros parceiros (universidades) e posteriormente constarão no inventário.

Outra fase, mais importante para o controle patrimonial é a fase de tombamento dos bens, ou seja, a geração do número de tombamento dos bens que de acordo com o manual de gestão de patrimônio imobiliário do Estado Do Pará pág. 64: “O número de registro patrimonial deverá conter até 11 (onze) dígitos e será impresso em uma etiqueta de identificação (e esta afixada por meio de rebites ou colada, ou ainda gravado mecanicamente quando a sua constituição física assim permitir.

Quando os bens comprados são para atender a necessidade de apoio a projetos das universidades que trabalham em parceria com o órgão, após o processo de compra o setor de patrimônio dará o recebimento do bem permanente no sistema com sua devida descrição física e por último emitirá de acordo com o regimento interno do órgão e do manual de bens mobiliário um termo de cessão com validade de um ano. Após, esse período poderá ocorrer a doação dos bens para a instituição parceira repassando dessa forma a posse definitiva dos bens de acordo com a análise jurídica de cada caso.

Em caso, de baixa de bens permanentes do órgão o setor de patrimônio poderá ter três tipos de baixa que podem ocorrer: baixa por inservibilidade; baixa por acidente, extrativo, acidente ou sinistro e a baixa por transferência. Ao ser dado baixa por inservibilidade o Decreto nº 99.658 de 30 de outubro de 1990 classifica a situação dos bens conforme a seguinte classificação:

Bem ocioso – quando embora em perfeitas condições de uso, não tiver sendo aproveitado;

Bem recuperável – quando sua recuperação for possível e orçar, no âmbito, a cinquenta por cento do seu valor de mercado;

Bem antieconômico – quando sua manutenção for onerosa, ou seu rendimento precário, em virtude do uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescência;

Bem irrecuperável – quando não puder mais ser utilizado ao fim ao que se destina devido à perda de sua característica ou em razão da inviabilidade econômica de sua recuperação;

Para legitimar a situação de baixa dos bens permanentes do órgão é preciso que seja emitido: os termos de baixa dos bens do inventário do órgão e para isto existe no

sistema uma comissão composta por 3 servidores, instituída pelo Diretor-presidente através de uma portaria específica coincidindo sua validade ao mandato do Diretor-presidente, sendo pelo menos um dos servidores da unidade de patrimônio. Assim, cabe a esses servidores a obrigação de certificar a respeito da condição do bem e assinar os termos de baixa emitido pelo sistema contendo as seguintes informações: nº de RP, descrição do bem, situação do bem e a recomendação que poderá ser: transferência, doação, leilão, reciclagem ou incineração.

Ainda, analisando o gerenciamento do sistema afere-se que o mesmo permite a elaboração de alguns relatórios que podem ser emitidos:

Quadro 06 – Os relatórios do Sispat Móveis.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Inventário Anual de Bens Móveis2. Relatório Físico e Financeiro de Bens Móveis3. Termo de Responsabilidade de Bens Móveis4. Relatório de Bens para Conferência5. Relatório de Bens Baixados6. Relatório de Bens Incorporados7. Relatório de Bens Por Convênio8. Relatório de Bens Cedidos9. Relatório Demonstrativo Contábil Mensal10. Relatório Bens Cadastrados período11. Relatório de Bens Por Tipo de Origem12. Relatório de Termos de Movimentação pendentes de recebimento |
|---|

Fonte: Sistema Sispat Móveis (SEAD).

Em relação, a gestão do almoxarifado o mesmo é gerido por meio do SIMAS, ele foi desenvolvido pelo Prodepa e funciona na rede interna de cada órgão implantado. No Estado do Pará esse sistema que capta, organiza e disponibiliza os dados e informações acerca dos processos de compras e contratações realizados pelos integrantes do sistema, identificando, por meio de relatórios gerenciais pré-definidos ou personalizados, o

volume das compras e contratações promovidas, que podem ser visibilizadas sob diferentes camadas ou cortes.

O SIMAS também está estruturado como o sistema responsável pelo gerenciamento e controle de estoque de material, no âmbito do Poder Executivo Estadual, uma vez que consiste no sistema corporativo que registra o recebimento de todo material adquirido pelos órgãos e entidades, sendo o canal competente por onde esse acervo de material é distribuído entre os seus centros de custos ou entre as instituições que integram o sistema.

A utilização regular do SIMAS, pelos usuários vinculados aos órgãos e entidades integrantes do sistema, possibilita uma série de vantagens, entre as quais: melhor planejamento das atividades de compras e contratações promovidas pelas organizações, o eficiente controle de estoque e seus saldos, um amplo conhecimento dos fluxos dos materiais, com a identificação das unidades mais consumidoras e dos itens do estoque que apresentam maior ou menor saída, o controle das validades dos lotes sujeitos a prazos de validades e outros instrumentos de gestão. A Secretaria de Estado de Administração, através da Diretoria de Gestão Logística, representa a unidade responsável pelo gerenciamento global do sistema, bem como pela orientação aos órgãos usuários, no que tange aos procedimentos a serem adotados quanto à melhor utilização do SIMAS.

No entanto, a responsabilidade legal da gestão do SIMAS recai na chefia do setor de patrimônio do órgão isto porque caso seja detectada inconsistência na sua gestão a consequência disso será: problemas no fluxo das compras e contratações dos órgãos e entidades, por conseguinte o bloqueio do PRD (Pedido de Realização de Despesa, que consiste na rotina que dá início ao processo de inclusão no sistema da despesa a ser realizada, é uma espécie de pré-empenho das compras de materiais e contratações de serviços); além de distorções no Banco Referencial De Preços-BRP do SIMAS. Para evitar esses contratempos é necessário que o servidor usuário detenha no rol dos seus conhecimentos a rotina de operacionalização do SIMAS prescrita pela SEAD (vide: GUIA DE CONSULTA PARA O USUÁRIO SIMAS/VISÃO GERAL DO SISTEMA) e no caso de dúvidas entre com a mesma para saneá-las.

No caso da centralização da operacionalização do sistema, esta rotina é destinada ao Gerente de Material do órgão, pois ficará com a responsabilidade de gerir os códigos de acessos de usuários no sistema, criar e atribuir os perfis dos usuários de seu órgão (o que cada um vai executar), elaborar tabela de almoxarifado e de centro de custo; elaborar relatórios de controle e estabelecer controle de cotas.

No entanto, as demais tarefas que o sistema exigir poderá ser atendida pela equipe do setor de patrimônio que ficará encarregada principalmente de atender as requisições feita via on-line pelo SIMAS, visando verificar no estoque os pedidos de materiais feitos pelos usuários do órgão para que então seja entregue aos requisitantes para posteriormente dar baixa no sistema.

Vale ressaltar que ao final do exercício financeiro é obrigatório que o setor de patrimônio realize o inventário dos bens existente no seu almoxarifado e entregue ao setor de contabilidade para os ajustes contábeis necessários no SIAFEM. Por isso, dentro do SIMAS o relatório Batch/On-line é retirado para que a equipe de patrimônio regularize as inconsistências existente nele e posteriormente repasse ao setor de contabilidade, ao controle interno e ao Tribunal De Contas do Estado Do Pará.

Além da gestão dos bens permanentes o setor de patrimônio também detém o controle dos bens imobilizado do órgão por meio do Sispat imóveis que segue um cronograma de implantação em todo Estado do Pará:

Por meio da sua implantação a gestão imobiliária do Estado do Pará passou a contar com os seguintes benefícios: acesso simples e ágil pela internet, além de alcançar a avaliação contábil e a repercussão econômica do acervo, viabiliza a efetiva gestão e controle dos ativos, possibilita a redução de custos com locação e otimização do uso dos imóveis estaduais.

Figura 02 – Implantação do Programa Sispat Imóveis nos órgãos do Pará.

Historico da Implantação/Capacitação do SISPAT Imóveis na Administração Pública Estadual					
Agosto/2015	Setembro/2015	Outubro/2015	Novembro/2015	Dezembro/2015	Fevereiro/2016
SEAD, SEDAP, SEMAS	SEASTER, SEEL, SEDUC, PGE, SECTET, SEGUP, SETUR, SEFA, SESPA, PC, PM, DEF.PUB, SEPLAN, SEJUDH, SEDEME, SEDOP	SECULT, ADEPARÁ, CASA CIVIL, DETRAN, AGE, CASA MILITAR, SETRAN, ARCON, CBM	CEASA, CPC, CDI, UEPA, EMATER, PRODEPA, EGPA, FCG, FCP, FASEPA, FUNTELPA, FHCGV	HEMOPA, ITERPA, JUCEPA, CREDCIDADÃO, SUSIPE, IOE, IASEP, HOL, FAPESPA	CPH, FSCMP, IDEFLOR-BIO, IGEPREV, SECOM, FPROPAZ
03 órgãos	16 órgãos	09 órgãos	12 órgãos	09 órgãos	06 órgãos
TOTAL DE 55 ÓRGÃOS ESTADUAIS IMPLANTADOS					

Fonte: SEAD (2007).

Para a regulamentação quanto aos bens imóveis da administração pública no Pará existe as seguintes legislações pertinentes conforme exposto no quadro 07 a seguir:

Quadro 07 – As Leis Sobre Bens Imóveis
<ul style="list-style-type: none"> ➤ LEI N° 8.666/93, DE 21 DE JUNHO DE 1993. ➤ LEI N° 6.015/73, DE 31 DE DEZEMBRO DE 1973. ➤ LEI N° 5.629/90, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1990. ➤ LEI N° 6.094/97, DE 17 DE DEZEMBRO DE 1997. ➤ LEI N° 6.614/04, DE 05 DE JANEIRO DE 2004. ➤ DECRETO N° 0018/03, DE 13 DE FEVEREIRO DE 2003. ➤ DECRETO N° 2.708/06, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2006.

Fonte: SEAD (2007).

A SEAD, através da Diretoria de Gestão do Patrimônio do Estado, é por força legal, a responsável pela gestão técnico – normativa do acervo imobiliário estadual. De acordo com o Decreto n° 2.708, de 28/12/2006, que estabeleceu o Modelo de Gestão para

a área, cabe a SEAD entre outras competências, a formulação de política patrimonial do Estado, abrangendo o estabelecimento de diretrizes para a aquisição, manutenção, cessão e permissão de uso, locações de imóveis e transferência entre órgãos de ativos imobiliários de propriedade do Estado e cada órgão submete-se à sua gerência.

Por isso, a utilização desse sistema requer a integração de diversos órgãos da administração pública do Pará para que ocorra a troca de informação e a divisão de responsabilidades dentre os mesmos conforme relação abaixo:

- A SEAD, por intermédio da DGP, fica responsável pela gerência do Sistema, e pela orientação aos órgãos usuários quanto aos procedimentos a serem adotados;
- A PRODEPA fica responsável pela hospedagem, guardados acervos e suporte ao SISPAT Imóveis;
- A SEDOP fica responsável pelo repasse das informações referentes as obras realizadas na construção ou reforma de imóveis que estejam sobre sua supervisão, através do Formulário de Atualização Cadastral;
- A PGE informa a SEAD sobre as desapropriações decretadas pelo Estado, o envio de documentos específicos que constam no processo expropriatório, tais como: Laudo de Avaliação e documentos jurídicos;

Em cada órgão a SEAD determinará um servidor responsável para acessar o programar e alimentá-los com as informações dos bens imóveis utilizados por seu órgão. Após efetuar o login o servidor terá as seguintes funcionalidades do programa que será utilizada de acordo com as demandas imobiliárias do seu órgão:

As principais rotinas desse sistema incluem:

Imóveis próprios –solicitações:

Novo cadastro

Nova atualização

Imóveis de terceiros:

Novo cadastro

Atualização cadastral

Consultas:

Imóveis próprios

Imóveis de terceiros

Relatórios

Em virtude do Decreto 2.708/06 de 20016 e conforme consta em seu art.15 a obrigação dos órgãos setoriais são:

I-Comunicar ao Órgão Gestor, no prazo de 5(cinco) dias úteis, a desocupação, bem como a necessidade de avaliação e o interesse na aquisição, cessão, locação, ou doação de imóveis, de acordo com as normas específicas;

II-Informar o Órgão Gestor de quaisquer obras realizadas em imóveis que lhe estejam afetados, envolvendo novas construções e ampliações da estrutura física;

III-fornecer ao Órgão Gestor toda a documentação da obra, tais como planta de situação e locação, planta baixa, laudo de avaliação e registro fotográfico;

IV-Instruir a comunicação ou solicitação com todos os documentos necessários à efetivação do processo em questão, conforme instrução do Órgão Gestor;

V-auxiliar na atualização dos cadastros imobiliários geridos pelo Órgão Gestor, informando-o quanto à destinação dos imóveis afetados, assim como em relação aos contratos que versem sobre imóveis e cessões de uso dos mesmos;

VI-Sempre que necessário, solicitar ao Órgão Gestor quaisquer informações acerca dos procedimentos cabíveis quanto às questões imobiliárias, buscando ampliar a integração e o fluxo de informações entre os órgãos do Sistema para melhor aplicação e desenvolvimento da política imobiliária;

VII - providenciar as regularizações documentais imobiliárias e praticar os atos legais relativos ao registro imobiliário dos imóveis adquiridos ou desapropriados no seu interesse, encaminhando, em seguida o traslado da Escritura e o Registro de Imóveis ao Órgão Gestor; e

VIII-exercer outras atividades correlatas.

No caso bens imóveis próprios o órgão é obrigado a colocar as seguintes informações no sistema: Descrição do Imóvel, Situação de Ocupação, Endereço (logradouro, nº de porta, bairro, município), imagem da recentes da fachada principal. Por outro lado, em caso de imóveis de terceiros que é o caso do órgão em análise por não possui bens imóveis em seu nome deve as regras do manual de gestão de bens imóveis conforme consulta as páginas 82 a 89.

Figura 03 – Cadastro de Bens Imóveis no Sispat Imóvel.

Descrição:	SEDE DA SEAD	RPI:	510
Órgão de Vinculação:	Secretaria de Estado de Administração (SEAD)	Data de Incorporação:	16/03/2006
Tipo de Incorporação:	CADASTRAMENTO	Situação de Ocupação:	OCUPACAO INDIVIDUAL
Destino:	Administração Direta	Valor Total (R\$):	4.193.389,59
Tipo de Utilização:	SEDE DE ORGÃO	Situação:	Ativo
Endereço			
Logradouro:	TV. DO CHACO	Complemento:	AV. ALMIRANTE BARROSO E 25 DE
Número:	2350	CEP:	
UF:	PA	Município:	Belém
Localidade:		Bairro:	Marco
Latitude:	1° 26' 35.596" S	Longitude:	48° 27' 48.686" W
Telefones			
Tipo	DDD	Número	Principal
Fixo	91	3194-1012	Sim
Fixo	91	3194-1025	Não
Fixo	91	3194-1022	Não
Ocupantes			
Ocupante	Área Utilizada (m²)	Observação	
Secretaria de Estado de Administração	3.687,54		
Escritura			

Fonte: SEAD (2007).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, o que se afere da pesquisa no órgão em questão analisado é que ele tem seguido as novas normas contábeis vigentes para o setor público conforme a regulamentação nacional de contabilidade e de acordo com as normas internacionais.

Por meio, desse estudo nota-se que o Estado do Pará tem realizado sua gestão patrimonial em acordo com a legislação nacional, embora ainda que os sistemas

informatizados ainda tenham se adaptado de forma muito gradual e lento a legislação vigente sobre o tema o que atrasa o processo de gestão patrimonial.

No entanto, ao analisar os sistemas informatizados, tais como o: Sispat móveis e o Sispat imóveis nota-se falhas em sua operacionalização como por exemplo:

- A falta de backup do sistema para guardar informações e pelo fato de ainda não está implantado em todo o Estado do Pará,
- Ausência de treinamento dos agentes responsáveis do órgão para lidar com o sistema.
- Falta de uma política institucional patrimonial instituída e cobrada dos seus servidores públicos.

Por isso, constata-se a necessidade de reuniões estratégicas com os seguintes órgãos: SEAD, PRODEPA e setor de patrimônio da Fundação e o setor contábil para um planejamento estratégico de sistemas informatizados que atendam de forma mais eficiente a gestão patrimonial.

Embora, o Estado do Pará tenha se esforçado para realizar a gestão de seu patrimônio em acordo com a legislação nacional pertinente sobre o tema o seu processo de governança não tem sido realizado de forma eficiente uma vez que a interação entre os agentes (SEAD, órgãos setoriais patrimoniais do estado e Dirigentes dos órgãos no Estado) não tem conseguido esclarecer qual o papel exato de cada um que de acordo com este estudo pode-se apontar as seguintes falhas:

1. **SEAD:** falta de integração dos sistemas com todos os órgãos do Estado, uma vez que algumas rotinas informatizadas dependem da visualização dos demais órgão para seu pleno funcionamento. Também precisa melhorar o uso de sistema em desacordo com a realidade patrimonial de alguns órgãos no Estado como no caso da FAPESPA.

2. **Órgãos setoriais de patrimônio do Estado:** Em muitos casos tem trabalhado de forma isolada a gestão patrimonial sem poder institucionalizado para aplicação de métodos inovadores de controle patrimonial como a automação das transferências internas por exemplo e também do inventário.

3. **Dirigentes dos órgãos do Estado:** Tomar conhecimento quanto as suas responsabilidades na gestão patrimonial e as suas consequências em caso de descumprimento e respeitar as normas do respectivo setor patrimonial para que se crie uma política de gestão patrimonial eficiente.

O planejamento estratégico poderá ser uma ferramenta eficiente na busca por uma gestão com conhecimento maior a respeito dos objetivos e metas a serem alcançados pelo setor de patrimônio assim, como auxilia-lo com o suporte necessários por meio de (instruções normativas, disseminação de conhecimento de normas e procedimentos, treinamento de funcionários e dentre outras medidas necessárias). Por meio disso, o Estado poderá planejar melhor as suas compras, evitar o desperdício de material e suprimentos e tornar-se mais eficiente.

Além disso, é necessário que o Tribunal de Contas do Estado emita relatórios transparentes aos dirigentes dos órgãos do Estado para que seja apurada/ou corrigidas falhas na gestão patrimonial, contribuindo dessa forma ao desenvolvimento dos órgãos do Estado. Desta forma, consegue-se atender a transparência e a integridade das

informações, permitindo a accountability, requisitos exigidos pela Governança no setor público.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Edmilson. **Governança no setor público: uma análise das práticas na Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2016, 130 fl.il. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências administrativas. Programa de Pós - Graduação em Gestão Pública.

BARBOSA, Diogo Duarte. **Manual de Controle Patrimonial nas Entidades Públicas**. 1. ed. Brasília: Gestão Pública Ed. 2013.

FAPESPA. Regimento interno da Fundação de Amparo à Estudos e Pesquisa (2015).

FEIJÓ, Paulo Henrique Feijó et all. **Entendendo as mudanças: na contabilidade aplicada ao setor público**. 1ed. Brasília: Gestão Pública Ed. 2013.

FREITAS, Marco Antônio. **A importância do controle patrimonial no processo de convergência as novas normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público – NBCASP**. REVISTA PARAENSE DE CONTABILIDADE. Belém, PA, v. 01, n. 01, set/dez, 2016.

GIL, **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Ed. 6. São Paulo: Atlas 2008.

MARCELLI, Selma. **Governança no setor público: diagnóstico das práticas de gestão da Polícia Federal à luz do estudo 13 do PSC/IFAC**. Selma Marcelli. – 2013. 106 f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

PARÁ. Secretaria de Estado de Administração. Diretoria de Gestão do Patrimônio do Estado. **Manual de procedimentos patrimônio imobiliário do Estado do Pará**. – Belém: SEAD, 2007.

PARÁ. Secretaria de Estado de Administração. Diretoria de Gestão do Patrimônio do Estado. **Manual de Gestão do Patrimônio Mobiliário do Estado**. Belém: SEAD, 2008.

PARÁ. Decreto nº 345 de fevereiro de 2012. Institui o Grupo de Trabalho de Integração da Gestão Governamental - GTGOV/PA no âmbito do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Disponível em: www.ioepa.com.br. Acessado em 02 fev. 2018.

PARÁ. Secretária De Fazenda do Estado do Pará. Apresentação SIAFEM. Disponível

em:http://www.sefa.pa.gov.br/arquivos/contabilidade/NBCASP/Apresentacao_SIAFEM_PCASP.pdf. Acessado em: 10 fev.2018.

PARÁ. Secretária De administração Do Estado Do Pará. SISPAT IMOVEIS - A Ferramenta de Gestão dos Imóveis Estaduais. Disponível em: http://www.sead.pa.gov.br/sites/default/files/sispat_imoveis__a_ferramenta_de_gestao_dos_imoveis_estaduais_0.pdf. Acessado em: 03 març.2018.

TESOURO NACIONAL. Nova Contabilidade e Gestão Fiscal Modernização da Gestão Pública. Disponível em: http://tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/329483/PGE_CARTILHA_NovaContabilidade_GestaoFiscal.pdf.> Acessado em: 10 jan.2018.

TESOURO NACIONAL. Portaria nº 437 de 12 julho de 2012. Disponível em: www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/367031/CPU_MCASP_ParteGeral.pdf. Acessado em 02 fev.2018.

Azevedo Thais C. Bastos, Altaf G. Joyce & Trocoli R. Irene. **O controle patrimonial na administração pública**. Revista Eletrônica Machado Sobrinho. I S S N 2 1 7 8 - 9 5 6 8 (on-line).

**CAPTAÇÃO DE RECURSOS PELO PODER JUDICIÁRIO: Um Estudo
Acerca Da Viabilidade De Consecução De Transferências Voluntárias Da União Pelo
Tribunal De Justiça Do Estado Do Pará– Tjpa**

**FUNDRAISING BY THE JUDICIARY
A study on the feasibility of achieving voluntary transfers from of federal
funds by the Court of the State of Pará**

*Natália Pinto Barbalho¹
Leila Marcia Elias²*

RESUMO:

O presente artigo analisa as possibilidades de captação de recursos da União transferidos voluntariamente, pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará- TJPA. Por referência, estuda, fundamentalmente, disposições constitucionais e legais, aliadas à pesquisa documental nos bancos de dados nacionais e locais, fazendo um comparativo de dados pertinentes ao tema. Ao mapear os desafios e limitações enfrentados pelo TJPA, o estudo apresenta sugestão de modelo sistemático de atuação do Órgão com vistas a otimizar a prestação dos serviços públicos oferecidos, através da aquisição efetiva destes recursos externos.

Palavras – Chave: Transferências Voluntárias; Captação de Recursos; Poder Judiciário.

¹ Graduada em Direito pela Faculdade do Pará. Servidora no Tribunal de Justiça do Estado do Pará, atualmente respondendo pela Coordenadoria de Convênios e Contratos da Secretaria de Administração do TJPA. E-mail: nataliapbarbalho@gmail.com.

²Doutora em Desenvolvimento Socioambiental pelo NAEA/UFGA. Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela UNITAU/SP. Graduada em Ciências Contábeis. Professora do Mestrado de Gestão Pública do NAEA/UFGA. Pesquisadora do CNPQ/UFGA e NECMA/USP. E-mail: leilamarciaelias@hotmail.com.

ABSTRACT:

This article examines the possibilities of federal funds reciprocity by the Court of the State of Pará. The research is fundamentally based on the Federal Constitution and other applicable legislation, combined with documentary analysis of national and local databases, due to make a relevant comparison of the theme. By mapping the challenges and obstacles faced by the regional Court, the study presents a systematic role model to be adopted for the attainment of the funds, and to optimize the provision of public services.

Keywords: Attainment of Federal Funds; Public Administration; Judicial Power.

1. INTRODUÇÃO

Caracterizada por crises em diversos setores, a conjuntura econômica atual impõe a reflexão quanto à reavaliação dos meios de desenvolvimento para prestação de serviços com qualidade. No âmbito da administração pública não é diferente, sendo patente a necessidade de repensar práticas cômodas e obsoletas de atuação.

Destarte, o presente artigo se propõe a estudar, no domínio de atuação do Poder Judiciário, de que modo o TJPA pode modernizar sua Instituição com vistas à melhorar a prestação do serviço e alcançar seus objetivos de crescimento, sem precisar recorrer a medidas “emergenciais” ultrapassadas, que estagnam o desenvolvimento do Órgão.

Neste sentido, como alternativa à prática, atual e reiterada, de edição de Portarias de orientação à redução de gastos e congelamento de preços, as quais além de comprometer a prestação do serviço desestimulam a atuação dos

servidores, a captação de recursos externos se mostra medida viável e interessante aos objetivos do Tribunal.

Assim sendo, tornam-se pertinentes as seguintes questões: Como o TJPA pode passar a integrar as relações que envolvem a transferência de recursos? Quais as dificuldades e desafios enfrentados pelo Tribunal para atuar de maneira eficaz na captação desses recursos?

Diante destes questionamentos, o estudo objetiva analisar, de modo geral, a forma como o Tribunal de Justiça do Estado do Pará pode operar para a consecução de recursos transferidos da União. De forma específica, busca analisar as relações de transferência de recursos nos últimos anos e o mapa de atuação do TJPA para, posteriormente, demonstrar a viabilidade de captação de verba pelo Órgão do Poder Judiciário, e os meios capazes de efetivar essa pretensão.

Para alcançar os fins pretendidos, a pesquisa se baseia, mormente, na revisão documental e no levantamento de dados – estatísticos e empíricos. Ante a escassez de material doutrinário acerca do tema, se utiliza de fundamentação bibliográfica internacional e nacional, em analogia

Quanto à sua estruturação, o estudo, primeiramente, aborda a previsão Constitucional de transferências da União, de modo a delimitar o objeto estudado às transferências voluntárias. Ainda de forma preliminar, menciona e conceitua as modalidades de captação viáveis e pertinentes ao tema.

Posteriormente, é realizada análise e comparativo de dados, nacionais e locais com o intuito de ilustrar as relações de transferência, bem como para subsidiar a compreensão da necessidade de aproveitamento das oportunidades de captação de recursos pelo TJPA.

Por fim, com o cenário fático de atuação do TJPA mapeado, o estudo demonstrará como a orientação empreendedora na Administração Pública, aliada à implementação de uma atuação sistêmica, pode viabilizar a captação de

recursos externos e, conseqüentemente, implicar em maior qualidade e eficiência na prestação dos serviços públicos.

2. METODOLOGIA

A pesquisa realizada, quanto aos aspectos objetivos, possui **caráter descritivo explicativo**. A partir do levantamento de dados disponibilizados na Plataforma +Brasil e no Portal da Transparência do TJPA, o estudo desenvolve estatística descritiva das amostras colacionadas, colocando em evidência informações relevantes à fundamentação temática, qual seja, a captação de recursos externos pelo Poder Judiciário.

Outrossim, o presente artigo fundamenta-se em dados empíricos, adquiridos a partir da vivência administrativa no Tribunal de Justiça do Estado, e em estudos internacionais acerca do tema, uma vez que se trata de abordagem, até recentemente, imprópria ao ordenamento jurídico pátrio.

Quanto à sua Natureza, trata-se de uma **pesquisa aplicada**, de acordo com o conceito contido na obra Métodos de Pesquisa³. Assim, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, como a necessidade de uma postura mais ativa da instituição visando ao aproveitamento de diversas oportunidades de captação de recursos transferidos pela União. (GERHARDT; SILVEIRA. 2009).

Por fim, consiste em pesquisa cuja abordagem é parcialmente qualitativa, uma vez que se propõe a explicar a realidade atual com o intuito de propor sugestões baseadas em novas informações, envolvendo mudanças paradigmáticas na atuação dos servidores do TJPA.

3. REFERENCIAL TEÓRICO E PESQUISA

Neste ponto, primeiramente, cumpre destacar que a escolha do tema do presente estudo, decorreu da vivência administrativa no TJPA e da percepção

³ Organizada por Tatiana EngelGerhardt e Denise Tolfo Silveira, 1ª edição: 2009.

das dificuldades enfrentadas para o desenvolvimento da Instituição frente à crise econômica.

Do mesmo modo, decorreu a pesquisa. Em virtude do “desconhecimento” de boa parte da academia, e da população em geral, acerca do tema, pouco se fala na doutrina sobre a viabilidade de captação de recursos externos pelo Poder Judiciário, não tendo sido encontrado material suficiente e específico capaz de subsidiar a pesquisa de forma satisfatória.

Assim, o referencial teórico utilizado para a elaboração do presente artigo consiste, basicamente, na legislação pertinente ao tema, contida na Constituição da República Federativa do Brasil em Decretos e Instruções Normativas, em algumas abordagens internacionais sobre inovação e desenvolvimento da Administração Pública e, principalmente, na utilização, em analogia, de materiais – guias, manuais e cartilhas, elaborados para captação de recursos pelo Poder Executivo.

4. DISCUSSÃO

Em um primeiro momento, cumpre explicar acerca da previsão das transferências de recursos entre os entes federativos, dispensando maior atenção àquelas que consistem no objeto do presente estudo: as transferências voluntárias da União.

Em seguida procede-se à análise de dados, a qual possibilita demonstrar a realidade fática, e propor reflexão quanto a atuação do Poder Judiciário, no âmbito administrativo, demonstrando a oportunidade de uma mudança de postura com vistas a implementar na Instituição, cultura voltada para a captação de recursos.

Em conclusão, são apresentados posturas de atuação capazes de modificar a realidade atual viabilizando a consecução dos referidos recursos externos.

4.1. *Recursos e Transferências da Administração*

Com o advento da Constituição Federal de 1988, e a reorganização da ordem administrativa - executiva, legislativa e judiciária do país, restaram estabelecidas diversas competências organizacionais, de gestão e governança, baseadas na descentralização, visando ao desenvolvimento do Estado brasileiro.

Para fundamentação do presente estudo, destacam-se aquelas concernentes ao Federalismo fiscal, à autonomia dos entes federados, à geração e distribuição de receitas e, à centralização e transferência desses recursos.

Embora cada federativo possua competência tributária específica, nem sempre as receitas geradas são suficientes para suprir as suas responsabilidades socioeconômicas, razão pela qual existe a possibilidade de transferência de recursos públicos, que pode se dar de maneira vertical ou horizontal.

Neste sentido, José Maurício Conti assevera, em sua obra “Federalismo Fiscal e Fundos de Participação”, a importância de a União atuar como agente de nivelamento das desigualdades através da redistribuição da renda arrecadada.

Assim sendo, cumpre ressaltar que o ordenamento jurídico brasileiro prevê duas modalidades de transferência de recursos, quais sejam: as obrigatórias e as voluntárias, sendo estas últimas as que interessam, essencialmente, ao objeto abordado pela presente pesquisa.

4.1.1. *Transferências Voluntárias e a Plataforma +Brasil*

Conforme exposto ao norte, as transferências voluntárias de recursos da União são previstas com o intuito de suprir as desigualdades de arrecadação visando ao desenvolvimento do Estado.

Destarte, é válido destacar que os referidos recursos podem ser voluntariamente destinados não apenas aos demais entes federativos, mas a

qualquer órgão da administração pública, direta e indireta, a consórcios públicos e até mesmo à entidades privadas, desde que sem fins lucrativos.

Como forma de facilitar estas transferências, em 2008 foi criado o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV, no qual se concentrava todo o ciclo de vida dos convênios, contratos de repasse e termos de parceria, sendo registrados os atos, desde a formalização da proposta até a prestação de contas final.

A partir dos resultados positivos auferidos da utilização do sistema, recentemente foi instituída a **Plataforma +Brasil**, pelo Decreto nº 10.035/2019, com os objetivos de padronizar e simplificar os processos de transferências, permitir o rastreio dos recursos aplicados, otimizar a integridade e transparência das informações, promovendo maior participação dos cidadãos na aferição dos resultados, fomentar boas práticas de governança e gestão na execução de políticas públicas e, **estimular a operacionalização de outras transferências por meio da plataforma**⁴.

Neste sentido, além dos Convênios e Contratos de repasse, as transferências poderão passar a ser executadas por termos de parceria, termos de colaboração e termos de fomento, de acordo com as legislações aplicáveis a cada modalidade.

4.1.2. A Captação de Recursos

Em atenção ao exposto no tópico anterior, cumpre destacar que a captação de recursos deve ser percebida como importante fonte de financiamento dos investimentos públicos, capaz de materializar diversas políticas de gestão e governança, com vistas à melhora na qualidade dos serviços prestados pela administração.

Assim, os órgãos, ou entidades, interessados em pleitear as transferências voluntárias devem, precipuamente, fomentar a criação de um banco de projetos

⁴ Art. 2º do Decreto nº10.035 de 01 de outubro de 2019.

alinhados ao planejamento estratégico da instituição, para que, posteriormente, consigam adequá-los não só aos interesses órgãos concedentes, mas também aos requisitos dos instrumentos de operacionalização das transferências.

A exemplo, destaca-se a Cartilha elaborada pelo Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais do Governo do Estado de Minas Gerais, a qual sugere duas estratégias de atuação para captar recursos de forma eficiente:

a) Captação ativa: depende do bom relacionamento com a União e os demais organismos detentores de recursos; é fundada basicamente na atuação política, uma vez que consiste em direcionar o projeto especificamente a contatos que possam viabilizar a consecução do recurso.

Demonstra-se vantajosa pois, por não haver disponibilidade orçamentária previamente estabelecida para aquela determinada iniciativa, dificilmente haverá concorrência à proposta apresentada e, a partir da avaliação do projeto, o ente concedente pode “discricionariamente” destinar recursos à sua implementação.

b) Captação passiva: decorre da apresentação dos projetos aos editais, portarias e outras oportunidades de conveniamento, disponibilizados pela União para fins predeterminados.

Por se tratarem de recursos direcionados, a concorrência é alta, razão pela qual o projeto deve ser específico e alinhado com a estratégia de atuação conjunta entre proponente e a concedente.

4.2. *Análises Quantitativas e Comparativos de Dados Nacionais e Locais*

Demonstrada a viabilidade de transferências voluntárias de recursos da União, o estudo passa ao tópico de análise e discussão dos dados pertinentes ao tema.

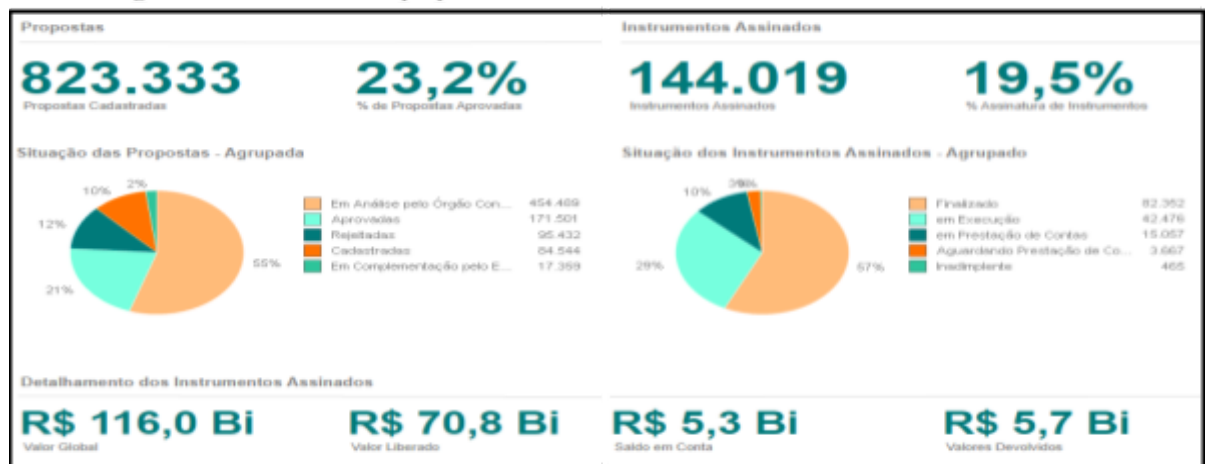
No âmbito nacional, serão analisados os registros disponíveis desde a implementação do Sistema SICONV, até a atual Plataforma +Brasil, e, no

domínio local, os dados estudados provém do portal da transparência, disponibilizados no site do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

4.2.1. Painel de Transferências Abertas +Brasil

A partir da análise dos dados constantes no **Painel de Transferências Abertas +Brasil**, é possível verificar o quantitativo de propostas apresentadas e de instrumentos assinados desde a instituição do sistema SICONV, em 2008.

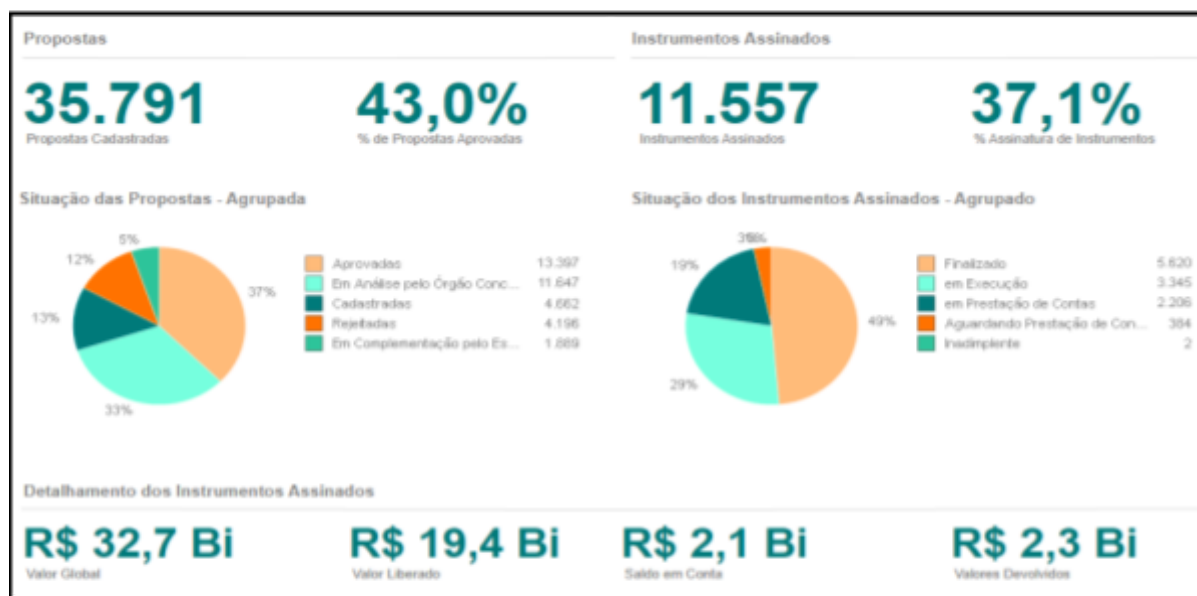
Figura 01 - Totalidade das propostas cadastradas e instrumentos assinados entre 2008 e 2019.



Fonte: Painel de Transferências Abertas +Brasil (2019)

Desde a implementação do sistema, foram cadastradas 823.333 (oitocentas e vinte e três mil e trezentas e trinta e três) propostas, das quais 144.019 (cento e quarenta e quatro mil e dezenove) foram operacionalizadas efetivando a transferência de recursos. Dentre todas estas, restou observado que, apenas 8% destinaram-se a órgãos da administração pública estadual, conforme a imagem abaixo:

Figura 02 - Propostas cadastradas e instrumentos assinados para transferência de verbas destinadas à órgãos e entidades da administração pública estadual, entre 2008 e 2019.

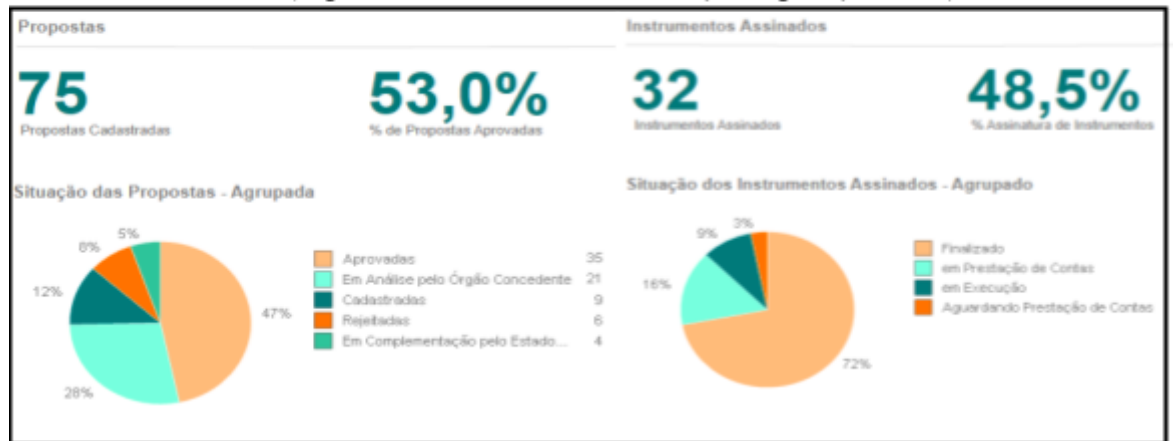


Fonte: Painel de Transferências Abertas +Brasil (2019)

Pela análise comparativa dos dados apresentados nas duas imagens, atesta-se que menos de 30% - dos R\$116 bilhões transferidos de forma voluntária a entes e órgãos da administração pública direta e indireta, a consórcios públicos e a entidades privadas sem fins lucrativos, foram captados por órgãos e entidades públicas estaduais ou do Distrito Federal.

Estabelecido o primeiro comparativo – totalidade das transferências *vs.* transferências destinadas à administração pública **estadual**, passa-se a verificação dos dados referentes especificamente a captação de recursos por Tribunais de Justiça, no âmbito nacional.

Figura 03 - Propostas cadastradas e instrumentos assinados para transferência de verbas destinadas à Tribunais de Justiça estaduais, entre 2008 e 2019. (Órgão concedente: Ministério da Justiça e Segurança Pública)



Detalhamento dos Instrumentos Assinados



Fonte: Painel de Transferências Abertas +Brasil (2019)

Figura 04 - Propostas cadastradas e instrumentos assinados para transferência de verbas destinadas à Tribunais de Justiça estaduais, entre 2008 e 2019. (Órgão concedente: Presidência da República)



Fonte: Painel de Transferências Abertas +Brasil (2019)

Figura 05 - Propostas cadastradas e instrumentos assinados para transferência de verbas destinadas à Tribunais de Justiça estaduais, entre 2008 e 2019. (Órgão concedente: Ministério da Cidadania)



Fonte: Painel de Transferências Abertas +Brasil (2019)

A partir dos dados constantes nas figuras 03, 04 e 05, resta observado que, nos últimos **11 (onze) anos, apenas 34 (trinta e quatro)** transferências de recursos da união foram efetivamente destinadas à projetos propostos por Tribunais de Justiça. Em valores, os recursos captados não chegam a 0,1% dos R\$32,7 bilhões transferidos para a administração estadual ao longo da última década.

Além disso, é possível verificar que, dos 34 instrumentos assinados, **somente 02 (dois)** procederam de fontes financiadoras distintas – uma do Ministério da Cidadania, e uma da Presidência da República, de modo que todos os outros foram provenientes de recursos do Ministério da Justiça e Segurança Pública.

Outrossim, pela análise do detalhamento das referidas transferências, constata-se que dentre todas, **somente 09 (nove)** propostas decorreram de captação ativa pela apresentação de projetos e consecução de recursos através de emenda parlamentar.

Tais constatações revelam o caráter relativamente desconhecido desta possibilidade por boa parte da administração pública no âmbito do Poder Judiciário.

4.2.2. Portal da Transparência – TJPA

Para identificar a realidade do TJPA, no que se refere a captação de recursos através da formalização de convênios, partimos para a análise dos dados informados no portal da transparência, cujo acesso é disponibilizado no site da instituição.

Em cumprimento ao previsto nos artigos 4, e 9 da Resolução 195/2014 do CNJ, o TJPA disponibiliza mapa demonstrativo da execução orçamentária, indicando as despesas realizadas com administração, apoio, primeiro e segundo grau de jurisdição.

De acordo com o anexo IX do Manual do Orçamento 2019 disponível no site da Secretaria de Estado de Planejamento do Estado do Pará, a fonte de despesa no qual deverão ser previstas e processadas as despesas com recursos provenientes de Transferências de Convênios e outros é demonstrada pelo código de aferição nº **0106**.

Na busca de previsões com a referida fonte podem ser identificadas, no ano de 2017, a previsão de captação de aproximadamente R\$23 milhões, para a implementação das ações da Justiça Criminal para ampliação da infraestrutura física do Poder Judiciário - 1º Grau, entretanto, resta observado, também que não foi empenhado qualquer valor, caracterizando assim uma previsão vazia.

No ano seguinte, novamente foi prevista a captação de R\$13 milhões para a ampliação da infraestrutura física do Poder Judiciário - 1º Grau, e tal como no ano anterior não houve a concretização da captação prevista.

Ainda neste sentido, cumpre destacar o comparativo com os dados coletados na Plataforma +Brasil, os quais indicam que, nos últimos 5

anos, sequer foi apresentada qualquer proposta de projeto voltada para a captação de recursos pelo TJPA.

Assim, é possível concluir que não basta a simples previsão de captação, é necessário que a Instituição assuma postura que passe a fomentar a concretização de propostas e projetos, uma vez que boa parte dos servidores desconhecem tais oportunidades.

4.3. O Tribunal de Justiça do Estado do Pará – TJPA

Por fazer parte da administração pública, o TJPA está sujeito ao desafio de atuar satisfatoriamente para atender às demandas da população apesar da disparidade de recursos disponíveis.

Neste sentido, consciente da limitação de verbas estaduais disponibilizadas, e do constante aumento das necessidades dos jurisdicionados, cogente se torna a busca por alternativas capazes de corroborar tanto para o desenvolvimento do Tribunal quanto para a prestação eficiente do serviço público.

Entretanto, após a observação dos dados e comparativos demonstrados no tópico anterior, é possível verificar que, embora nos últimos 4 anos a captação de recursos externos tenha sido prevista nos orçamentos do Tribunal de Justiça do Estado, a concretização da referida previsão não ocorreu.

Em virtude de tal verificação é que o presente estudo aponta duas abordagens de implementação necessária para a mudança de paradigma na atuação dos servidores, visando à concretização de consecução de recursos externos.

4.3.1. Informação, Capacitação e Atuação Sistêmica

A partir das verificações estatísticas abordadas, é seguro dizer que a falta de servidores informados/capacitados para a realização de captação de recursos não se limita ao TJPA.

Pela própria escassez de recursos bibliográficos e referências acadêmicas, constata-se que a temática ainda se encontra alheia à boa parte da administração pública que, por sua vez, não está limitada aos órgãos do executivo.

Destarte, patente se torna a capacitação e informação dos servidores, para que, além conhecer as possibilidades de captação de recursos externos existentes, possam começar a desenvolver uma organização sistêmica de planejamento.

Conforme abordado no início do presente estudo, os recursos oriundos de transferências voluntárias podem ser captados de forma ativa ou passiva. Resguardadas as particularidades de cada captação, fundamentalmente ambas dependem da existência de um projeto bem elaborado.

A figura do projeto como fator determinante para a consecução de recursos externos destaca ao que deve estar sujeito a sua elaboração.

Se a pretensão consiste na captação de recursos de forma ativa, é preciso que haja um projeto elaborado de forma direta e determinada ao órgão ao qual se pretende pleitear diretamente a verba.

Do mesmo modo, se a pretensão consiste em captar recursos de forma passiva, é necessária a elaboração de projeto específico, adequado às determinações e requisitos do crédito que está sendo oferecido.

Assim sendo, para que o Tribunal de Justiça do Estado do Pará consiga começar a efetivar suas pretensões de captação de transferências de recursos públicos federais, é preciso, essencialmente, de servidores informados, capacitados e focados no desenvolvimento e implantação de uma atuação sistêmica, principalmente, no concernente à elaboração de projetos.

4.3.2. Empreendedorismo Público

Atuar na administração pública pode ser considerado um desafio de enorme proporção. Diante do quantitativo de demandas e da disponibilidade

de meios e recursos para seu devido atendimento, surge a necessidade de reavaliar as formas de atuação dos agentes responsáveis pela promoção social.

Por definição, Empreendedorismo Consiste na disposição ou capacidade de idealizar, coordenar e realizar projetos, serviços e negócios, através de um conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riquezas e uma melhor performance das sociedades que o valorizam.

Em consonância com este conceito, destaca-se, também, a definição de Inovação, pois corresponde ao objetivo a ser alcançado pela mente empreendedora, a qual se propõe a oferecer à sociedade um diferencial, como elemento de promoção da mudança e do desenvolvimento econômico.

No âmbito do setor público, o que se percebe é que as noções de empreendedorismo ainda são alheias ao trabalho desenvolvido, o que impacta diretamente nos resultados que vêm sendo obtidos.

Assim, fazer a conexão do empreendedorismo com a administração pública configura medida de imediata implementação, demonstrando-se indispensável à concretização do desenvolvimento econômico das instituições e entes públicos.

Neste sentido, patente se torna a mudança de percepção e atuação dos servidores públicos, de modo a voltar sua atenção para a otimização da prestação dos serviços, buscando soluções inovadoras através de práticas empreendedoras voltando seu foco à multiplicação dos resultados.

Os ideais empreendedores por muito tempo estiveram exclusivamente ligados ao setor privado e aos agentes particulares, entretanto, tal como vêm sendo empregados nos países europeus, como resposta às novas demandas que vêm surgindo com a modernização do Estado e das relações, devem passar a ser estudados e praticados pela administração pública nacional.

De acordo com o professor Michael Morris, o empreendedorismo público consiste em uma postura inovadora e proativa da Administração visando a melhora da prestação do serviço à sociedade, buscando gerar receitas

alternativas, otimizar processos internos, e desenvolver novas soluções para necessidades sociais e econômicas que vêm sendo “satisfeitas” de forma inadequada⁵.

Diante disso, é preciso que os gestores públicos, e os demais servidores detentores de cargos de nível estratégico, promovam e estimulem essas ideias inovadoras dentro das instituições, de modo a fazer com que cada indivíduo se sinta parte do todo focando, principalmente, na melhor prestação do serviço público decorrente do resultado das ações desenvolvidas.

Assim sendo, é preciso desconstruir a percepção de que atitudes empreendedoras estejam dissociadas da Administração pública. Embora existam fatores distintos entre a atuação pública e privada, as noções empreendedoras podem, perfeitamente, ser adequadas ao propósito público, ainda que dotado de menor “liberdade” gerencial e de tomada de decisões.

Ademais, cumpre salientar que as noções empreendedoras vêm corroborar para o cumprimento de um dos princípios basilares da Administração Pública, qual seja o da Eficiência.

Destarte resta demonstrada a necessidade de mudança de postura na atuação administrativa do poder Judiciário, de modo que os administradores em posições de chefias, coordenadorias, e secretarias, passem a difundir orientação empreendedora visando à busca de alternativas capazes de atender às demandas apresentadas.

Por fim, conclui-se que, caso estas posturas de atuação, alinhadas ao planejamento estratégico da Instituição, passem a ser adotadas na administração do TJPA, em breve as previsões orçamentárias vazias poderão ser

⁵ Morris and Jones (1999, pp. 74– 87) “Entrepreneurship implies an innovative, proactive role for government in steering society toward improved quality of life. This includes generating alternative revenues, improving internal processes, and developing novel solutions to inadequately satisfied social and economic needs. “

concretizadas, ante a consecução dos recursos disponibilizados para transferências voluntárias da União

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por todo exposto, é possível concluir que além de legalmente previstas, as oportunidades de transferências de recursos federais ocorrem de variadas maneiras, sendo em sua grande maioria alheias e subutilizadas por boa parte das instituições, órgãos e entidades componentes da Administração Pública.

Pela análise dos dados, verifica-se que 92% dos recursos transferidos são destinados, ou a entes municipais ou a organizações de capital privado, o que denota a importância da difusão de viabilidade destas transferências para a própria administração.

Conforme restou demonstrado, a identificação de diversas possibilidades de captação de recursos externos e a precária, e quase ineficiente, atuação do Poder Judiciário, para alcançar sua efetiva consecução, reflete a necessidade imperiosa de mudança na postura destes órgãos.

Quanto ao TJPA, para que tais pretensões sejam efetivadas, é preciso que haja a difusão de informação e capacitação para a implementação de uma rede de apoio voltada a uma atuação sistêmica com vistas a elaboração de bons projetos e propostas.

Para corroborar com esta atuação, é imprescindível que ocorra, também, o fomento às premissas do empreendedorismo público, cujo objetivo consiste na prestação de um serviço de maior qualidade à sociedade.

6 REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Frederico José Pinto. Gestão orçamentária no Judiciário: reflexões e mudanças.
<https://www.coniur.com.br/2017-ian-22/segunda-leitura-gestao-orcamentaria-iu-diciario-reflexoes-mudancas>. Disponível em 22 jan.2017. Acesso em 05 out. 2019.

BORGES, D. A. H.; ROMANIELLO, M. M.; BRITO, M. J. Empreendedorismo no setor público: a influência das características organizacionais. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.5, n.1, 2016.

CONTI, José Maurício - Federalismo fiscal e fundos de participação. Ed. Juarez, de Oliveira, 2001.

FIDALGO NEVES, Marcelo. Federalismo Fiscal e as Transferências Voluntárias. <https://mfidalgon.iusbrasil.com.br/artigos/339154451/federalismo-fiscal-e-as-transferencias-voluntarias>. Disponibilizado em 2016. Acesso em 26 out. 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009. 12 p. e 37 p. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso Em: 05/10/2019.

KIM, Y. Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: The Roles of Organizational Characteristics. *Administration&Society*. p. 780-814, 2010. Acesso em 23 de out. 2019

MOUTINHO, José da Assunção. Transferências voluntárias da União para municípios brasileiros: mapeamento do cenário nacional. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2016, vol.50, n.1, pp.151-166. ISSN 0034-7612. Disponível em 05 de out. 2005. Acesso em 23 de out. 2019.

MORAIS, M. C. A.; VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M.; TONELLI, D. Polissêmias do empreendedorismo no setor público. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 4, n. 1, p. 26-53, 2015.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. Corporate entrepreneurship and innovation: Entrepreneurial development within organizations (2nd ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western, 2008.

DIEFENBACH, F. E. Entrepreneurship in the Public Sector: When Middle Managers Create Public Value. GABLER RESEARCH, GablerVerlag Wiesbaden, 2011. p. 165-166.

BRASIL. Instrução Normativa N° 5, de 24 de junho de 2019. Ministério da Economia. Dispõe sobre as práticas de governança e gestão dos processos dos órgãos e entidades que atuam nas transferências voluntárias de recursos da União. <http://plataformamaisbrasil.gov.br/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-n-5-de-24-de-junho-de-2019>. Acesso em 28 out.2019.

BRASIL. DECRETO N° 6.170, DE 25 DE JULHO DE 2007. Presidência da República Secretaria - geral Subchefia para Assuntos Jurídicos Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6170.htm. Acesso em 24 out. 2019.

BRASIL. DECRETO N° 10.035, DE 1° DE OUTUBRO DE 2019. Presidência da República Secretaria - Geral Subchefia para Assuntos Jurídicos Institui a Plataforma +Brasil no âmbito da administração pública federal, http://www.planalto.gov.br/ccivil03/ato2019-2022/2019/decreto/D_1003_5.htm. Acesso em 24 out. 2019

SANTOS, Flaida Cristina Favaretto. A IMPORTÂNCIA DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS FEDERAIS E ESTADUAIS PARA A EXECUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PELA PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE LONDRINA: funcionalidades do programa SICONV. In: III Simpósio Orçamento Público e Políticas Sociais - Universidade Estadual de Londrina 17 e 18 de outubro de 2017, Londrina. <http://www.uel.br/eventos/orcamentopublico/pages/arquivos/III%20SIMPOSIO/A%20IMPORTANCIA%20DA%20CAPTACAO%20DE%20RECURSOS%20FEDERAIS%20E%20ESTADUAIS%20PARA%20A%20EXECUCAO%20DE%20POLITICAS%20PUBLICAS%20PELA%20PREFEITURA%20DO%20MUNICIPIO%20DE%20LONDRINA.pdf>. Acesso em: 27 out. 2019.

Emendas ao Orçamento. Fonte: Agência Senado. <https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/emendas-ao-orcamento>. Acesso em 23 out. 2019.

Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG -Tr. [http://plataformamaisbrasil.gov.br/images/docs/2019-06-25-Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da Uniao-MEG-Tr.pdf](http://plataformamaisbrasil.gov.br/images/docs/2019-06-25-Modelo%20de%20Excelencia%20em%20Gestao%20das%20Transferencias%20da%20Uniao-MEG-Tr.pdf). Acesso em 24 out. 2019

Dados de Propostas e Transferências realizadas. <http://plataformamaisbrasil.gov.br/>. Acessos em 24, 25, 26 e 27 out. 2019.

Programa mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultado Municipais - Captação de Recursos nacionais e Internacionais. Governo do Estado de Minas Gerais. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjPzeS--sHIAhVxD7kGHemJDtkOFjAGegQICBAC&u>

[rl=http%3A%2F%2Fwww.seplan.mt.gov.br%2Fdocuments%2F363424%2F5009235%2F6.Captacao-recursos-nac-int.pdf%2F7eaca06b-a1ab-4b4a-9062-8592a003ce2b&usg=AOvVaw1jcMSjwu83NbxWj2Biojn](http://www.seplan.mt.gov.br/documents/363424/5009235/6.Captacao-recursos-nac-int.pdf?eaca06b-a1ab-4b4a-9062-8592a003ce2b&usg=AOvVaw1jcMSjwu83NbxWj2Biojn). Acesso em 20 out.2019.

Manual sobre Captação de Recursos para Financiamento das Políticas Públicas do Estado de Mato Grosso
<http://sigcon.seplan.mt.gov.br/Manual%20sobre%20Financiamento%20das%20Políticas%20Publicas.pdf>. [Acesso em 25 out. 2019](#)

Secretaria de Estado de Planejamento do Governo do Estado do Pará – Lei Orçamentária Anual – Loa
<http://seplan.pa.gov.br/lei-or%3%A7ament%3%A1ria-anual-loa-0>. [Acesso em 27 out. 2019.](#)

Transferências Constitucionais e Legais
<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/transferencias-constitucionais-e-legais>. [Acesso em 23 out. 2019.](#)

Portal da Transparência do Tribunal de Justiça do Estado do Pará - Distribuição do Orçamento (Resolução nº. 195/2014 CNJ) (Itens 15.1, 15.2, 15.3)
[http://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Transparencia-Res.215-2015--CNJ/1074-Distribuicao-do-Orcamento-\(Res.195-2014-CNJ\).xhtml](http://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Transparencia-Res.215-2015--CNJ/1074-Distribuicao-do-Orcamento-(Res.195-2014-CNJ).xhtml). [Acesso em 25 out. 2019.](#)

IGEPREV APLICANDO BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

IGEPREV APPLYING GOOD MANAGEMENT PRACTICES

*Mirian Rocha Kahwage¹
Íris Solange Pereira de C. Raiol²
Lais Caroline de Lima Silva³*

RESUMO:

Este artigo apresenta a maneira como o Instituto de Gestão Previdenciária do Estado do Pará vem implantando as boas práticas de gestão, no exercício de 2019 que teve como objetivos demonstrar as realizações, os avanços alcançados e a profissionalização na gestão dos RPPS. Tomaram-se por base as ações e os objetivos estratégicos do Programa Governança para Resultados, este trabalho possibilita aos os segurados e gestores da Administração Pública, das diversas esferas, conhecerem e acompanharem a gestão do RPPS, assim como, uma reflexão sobre a concepção e a importância da Governança Pública para a excelência da gestão do RPPS, que envolve diferentes olhares sobre políticas públicas no contexto da Previdência Social.

Palavras – chave: Boas práticas, controle, modernização, avanços e profissionalização da gestão.

ABSTRACT:

This article presents the way the Institute of Social Security Management of the State of Pará has been implementing good

¹Especialista em Direito Previdenciário com ênfase em Regime Próprio de Previdência Social – RPPS, CESUPA/PA. IGEPREV. Email: kahwagemirian@hotmail.com

²Doutoranda de Economia, UFPA. IGEPREV. Email: irissolange.2007@hotmail.com

³Graduanda de Economia, UFPA. IGEPREV. Email: laislilima126@gmail.com

management practices in the year 2019 which aimed to demonstrate the achievements, advances achieved and professionalization in the management of RPPS. Based on the actions and strategic objectives of the Governance for Results Program, this work enables policyholders and managers of the Public Administration, from various spheres, to know and monitor the management of RPPS, as well as a reflection on the conception and the importance of Public Governance for the excellence of RPPS management, which involves different perspectives on public policies in the context of Social Security.

Keywords: Good practices, control, modernization, advances and professionalization of management

1 INTRODUÇÃO

Governança pública define-se como um conjunto de mecanismos de lideranças, estratégias e controles postos em práticas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, tendo como princípios fundamentais: Capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas, responsabilidade e transparência (Decreto N° 9.203 de 22 de Novembro de 2017, art. 2º e 3º).

Nesse sentido, a política de governança entende que a governança pública consiste em todas as ações que uma instituição realiza para assegurar que seus resultados dentro do campo de atuação estejam alinhados aos interesses da sociedade (GUIA DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA, 2017). O conceito de governança pública é dinâmico e envolve a capacidade institucional de constante revisão de suas ações com objetivo de melhorar a organização pública dando capacidade para que a instituição atinja sua missão.

Com propósito de alinhar seus objetivos institucionais e contribuir com o governo visando promover uma política de governança para o Estado do Pará, o Instituto de Gestão Previdenciária do Estado do Pará (IGEPREV), dentro de sua missão institucional “Gerir o Regime Próprio de Previdência Social do Pará (RPPS) de forma sustentável e transparente, contribuindo para a satisfação da dignidade humana.” aderiu às ações do Programa Governança para Resultados do Plano Plurianual visando se tornar referência em gestão de Regime Próprio de Previdência Social (RPPS).

O IGEPREV é o gestor único do Patrimônio Líquido dos fundos previdenciários (FINANPREV e FUNPREV) que, até outubro de 2019 é de R\$5.237 bilhões. O quantitativo de segurados do RPPS é de 136.858 mil, sendo que 127.550 pertencem ao Poder Executivo e 9.308 aos demais poderes. A despesa com o pagamento das folhas de Inativos e Pensionistas do poder executivo- FINANPREV, em outubro foi de R\$269 milhões.

Este artigo tem como objetivo demonstrar como a condução da política de governança pública na gestão previdenciária permitiu ao IGEPREV avançar na sua missão institucional, bem como a adesão ao Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios - Pró-Gestão RPPS é a principal estratégia para que o Instituto alcance níveis mais abrangentes de governança.

2. GOVERNANÇA E GESTÃO PREVIDENCIÁRIA

No que dispõe a Lei nº 9.717 de 27 de novembro de 1998, sobre regras gerais para a organização e o funcionamento dos regimes próprios de previdência social dos servidores públicos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos militares dos Estados e do Distrito Federal e dá outras providências, o RPPS Estadual deve ser organizado, baseado em normas gerais de contabilidade e atuária, de modo a garantir o seu equilíbrio financeiro

e atuarial. Em vista disto, o Instituto de Gestão Previdenciária do Estado do Pará visa assegurar o direito relativo à previdência aos servidores públicos, aos militares estaduais, aos segurados do Regime e seus dependentes.

A Gestão Previdenciária como instrumento de governança pública, atua com o intuito de estabelecer boas práticas que proporcionem maior controle dos seus ativos e passivos e mais transparência no relacionamento com os segurados e a sociedade. Neste contexto, a gestão vem para reforçar o objetivo da governança pública no sentido de assegurar ao RPPS o atingimento de sua missão institucional, bem como a preservação dos direitos de seus segurados, proteção de interesses do Estado do Pará, adequado à gestão do patrimônio disposto na Lei de instituição do IGEPREV.

Para atingir uma governança eficaz, o governo do Estado do Pará, através do Plano Plurianual (PPA) 2016-2019, estabeleceu uma política pública de integração regionalizada para permitir a redução das desigualdades sociais e regionais, considerando as especificidades das doze Regiões de Integração do Estado. A elaboração deste planejamento é composta pela formulação de programas e seus atributos, conforme a particularidade de cada região de integração. Assim, com o objetivo de ampliar e otimizar a capacidade da gestão de investimento no Estado, o fortalecimento da gestão de pessoas, o fortalecimento da governança e a promoção a integração da gestão regionalizada, o governo do Estado criou o Programa Governança para Resultados para alcançar os objetivos da política de governança pública.

Esse cenário levou o Instituto de Gestão Previdenciária do Estado do Pará (IGEPREV) aderir às ações deste programa, visando se tornar referência em gestão de Regime Próprio de Previdência Social (RPPS). As ações do Programa Governança para Resultados, relacionadas a seguir, são as que contemplam as políticas setoriais do Instituto: Desenvolvimento de competências e habilidades, descentralização do serviço público, gestão de

tecnologia da informação e comunicação, gestão previdenciária do Estado e edição e publicação de atos da administração pública.

A adoção de melhores práticas de gestão previdenciária tem como objetivo proporcionar maior controle de seus ativos e passivos, além da transparência no relacionamento entre seus segurados e a sociedade. Nesse sentido, está conectado com o conceito de governança corporativa que diz respeito ao conjunto de processos, políticas e normas aplicados a uma organização com o objetivo de consolidar boas práticas de gestão e garantir a proteção dos interesses de todos aqueles que com ela se relacionam, interna e externamente, aumentando a confiança de seus investidores e apoiadores.

A melhoria da governança do RPPS tem por finalidade assegurar o atingimento de sua missão institucional, com a preservação dos direitos dos segurados, a proteção dos interesses do ente federativo instituidor, a adequada gestão do patrimônio e a conformidade aos requisitos legais estabelecidos pelos órgãos de regulação e supervisão.

O IGEPREV, no ano de 2019, realizou como gestão de boas práticas, dentro do Programa Governança para Resultados, um fortalecimento na sua gestão de pessoal com a capacitação e qualificação do servidor em relação a suas áreas de atuação agregando melhorias em suas atribuições dentro do Instituto, otimizando o andamento nos processos internos do RPPS e, conseqüentemente, o atendimento ao segurado e à sociedade.

Considerando o objetivo de integração regional, o programa possibilitou a descentralização dos serviços prestados pelo Instituto com um polo de atendimento na cidade de Castanhal, ofertando maior cobertura dos serviços prestados, de forma que passou a valorizar os segurados, que se encontra em regiões distantes da sede, ao estabelecer acessibilidade e uma conseqüente diminuição de seus custos com deslocamento, favorecendo uma política de governo regionalizada.

A governança interna via implantação e otimização dos sistemas SIAAG (Sistema de Atendimento Agendado), SISJURI (Sistema Jurídico), E-prev e SIGEP (Sistema de Gestão de Pessoas) foi fundamental para as atividades desempenhadas no órgão, tanto a nível institucional quanto na capacidade de ofertar serviços aos segurados e à sociedade de forma mais segura, célere e eficiente. Assim, o programa governança para resultados permitiu um controle maior de processos, melhor integração das bases de dados para obter um fluxo contínuo das informações disponíveis, abrangendo todas as áreas do IGEPREV.

Para promover uma governança que gere resultados para direcionar e monitorar a gestão previdenciária, o IGEPREV realizou a unificação de seus recursos orçamentários que antes se encontravam descentralizados, gerando maior sustentabilidade aos recursos geridos. A realização de diligências de prova de vida foi uma atividade que permitiu ao instituto mais transparência e controle na gestão de receitas, resultando em uma redução no pagamento em folha. Além disso, a repactuação das dívidas dos municípios com o RPPS gerou impacto positivo na gestão de receitas do instituto.

O Instituto promoveu programações temáticas mensais e rodas de conversas com os segurados do RPPS, por estas iniciativas o IGEPREV passa a valorizar o segurado, tendo como principal objetivo ser um canal de confiabilidade e responsabilidade diante dos beneficiários.

Dentro das diretrizes do programa de gerar uma política de governança para resultados com transparência, o IGEPREV realizou as publicações de seus atos administrativos, visando proporcionar confiança tanto no âmbito interno do Instituto quanto nas relações com os segurados e a sociedade.

Os resultados alcançados pelo IGEPREV da gestão previdenciária no período de janeiro a outubro de 2019 o Instituto realizou oito ações de gestão previdenciária no estado do Pará, relacionadas respectivamente a área de investimentos, atualização de banco de dados, arrecadação, receitas, tecnologia da informação e valorização do servidor e segurados, detalhados abaixo:

1- O Instituto se adequou a portaria 549 da Secretaria do Tesouro Nacional, onde toda a execução orçamentária e financeira do RPPS fica contido/dentro do órgão IGEPREV; Conta Bancária Única (CTU) conciliada pelo Instituto de Previdência; Os demais Poderes e Órgãos ficam exclusivamente com seus respectivos orçamentos e financeiros (apartado), porém enxergam simultaneamente com o IGEPREV toda a situação orçamentária e financeira dos recursos do RPPS. Também, têm o total acesso às informações das despesas com inativos e pensionistas para cumprimento da LRF;

2- As diligências de prova de vida que consiste em confirmar a identidade dos segurados acima de 70 anos atestando que o mesmo está vivo e atualização de dados cadastrais que foi realizada pelos profissionais da área psicossocial;

3- Auditoria em folha de pagamento e banco de dados dos segurados e beneficiários de pensão por morte - levantamento do quantitativo de beneficiários contemplados com o pagamento de benefício previdenciário acima do teto remuneratório constitucional, de 2010 até 2019: Pensionistas (filhos, enteados, netos, menores tutelados e menores sob guarda), civis e militares, contemplados com o pagamento de benefício previdenciário após a maioridade, de 2010 até 2018, e beneficiários de aposentadorias civis e pensionistas, civis e militares, contemplados com o pagamento de benefício previdenciário após o óbito, de 2010 até 2018. O objetivo da ação buscou desonerar a inativos e pensionistas, bem como restituir ao erário os valores pagos indevidamente. Esta ação permitiu ao Instituto maior transparência quanto à gestão de sua folha de pagamento, e para a sociedade isso reflete em maior transparência pública diante das informações atualizadas.

4- A lei ordinária nº 8.848, de 09 de maio de 2019, que institui o programa de ajuste fiscal dos municípios do Estado do Pará, proporcionou a repactuação da dívida dos municípios junto à previdência estadual em 16/10/2019, conforme SIAFEM, o estado quitou a dívida dos municípios com o RPPS realizando o

repassse de R\$727.400,08 (setecentos e vinte e sete mil e quatrocentos reais e oito centavos) referentes ao período de novembro, 13º salário e dezembro de 2018 e janeiro a julho de 2019;

5- O Núcleo de Tecnologia realizou a implementação do Sistema de Atendimento Agendado (SIAAG), com a finalidade de uniformizar o procedimento interno para atendimento às demandas provenientes do SIAAG. Este sistema viabilizou a fixação de data e hora para que o interessado se dirija à Sede do IGEPREV, para obtenção de informações e esclarecimentos pretendidos, diminuindo a distância entre o Instituto e a sociedade, além da ampliação das opções de busca aos serviços do IGEPREV;

6- No mês da Mulher, foi realizada uma programação especial voltada para as Seguradas do IGEPREV, dispondo de: café da manhã, atendimento à saúde, espaço direcionado à beleza e palestra com o Tema: “A importância da mulher no mercado de trabalho”;

7- O Serviço Social realizou Ação "Rodas de conversa", visando à troca de experiências e orientações aos Segurados do RPPS, incentivando a adoção de melhores práticas de gestão previdenciária;

8- Foi realizada pela diretoria de previdência a ação “campanha outubro rosa”, visando conscientizar as servidoras do Instituto da importância do câncer de mama através de um bate papo, conceituando o tema e sua relevância, aspectos psicológicos e relato de experiência.

3 GOVERNANÇA E O PRÓ-GESTÃO

Além dos instrumentos relacionados anteriormente, os representantes legais do ente federativo e da unidade gestora do RPPS, Sr. Helder Zahluth Barbalho (Governador do Estado) e Sr. Silvio Roberto Vizeu Lima (Presidente do IGEPREV) resolvem, em de março de 2019, aderir ao Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios -

Pró-Gestão RPPS, instituído pela Portaria MPS nº 185/2015, manifestando ciência e concordância em relação às diretrizes, objetivos, requisitos e procedimentos estabelecidos para o Programa e comprometendo-se a adotar as providências necessárias para sua implantação, visando à obtenção da certificação institucional do Regime Próprio de Previdência Social - RPPS.

Imagem 1 – Termo de adesão ao Pró-Gestão.

ANEXO 2 - TERMO DE ADESÃO AO PRÓ-GESTÃO RPPS

Ente Federativo		
Nome		CNPJ
Governou do Estado do Pará		05.054.861.0001/76
Endereço	Nº	Complemento
Avenida Dr Freitas	2.531	
Bairro	UF	CEP
Marco	PA	66087-812
E-Mail	Telefone	
	(91) 3216 8869	
Responsável Legal		Cargo
Helder Zahluth Barbalho		Governador
Data Início Gestão	RG	CPF
01/01/2019	2421147	625.943.702/15

Unidade Gestora do RPPS		
Nome		CNPJ
Instituto de Gestão Previdenciária do Estado do Pará		05.873.910/0001-00
Endereço	Nº	Complemento
Avenida Alcindo Cacela	1.962	
Bairro	UF	CEP
Nazaré	PA	66.040/020
E-Mail	Telefone	
silvio.vizeu@igeprev.pa.gov.br	(91) 3182 3587 / 3182 3585	
Responsável Legal		Cargo
Silvio Roberto Vizeu Lima		Presidente
Data Início Gestão	RG	CPF
01/01/2019	1108948 SSP/PA	137.659.492/72

Os representantes legais do ente federativo e da unidade gestora do RPPS, acima qualificados, resolvem, nesta data, aderir ao Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios - Pró-Gestão RPPS, instituído pela Portaria MPS nº 185/2015, manifestando ciência e concordância em relação às diretrizes, objetivos, requisitos e procedimentos estabelecidos para o Programa e comprometendo-se a adotar as providências necessárias para sua implantação, visando à obtenção da certificação institucional do Regime Próprio de Previdência Social - RPPS.

Belém, Pará, de _____ de 2019

REPRESENTANTE LEGAL DO ENTE FEDERATIVO REPRESENTANTE LEGAL DA UNIDADE GESTORA

Fonte: Secretaria de Previdência-Ministério da Economia, 2019.

A Secretaria de Previdência – SPREV, objetivando a orientação e acompanhamento dos RPPS e o estabelecimento de diretrizes gerais para o seu funcionamento, buscando melhorias na gestão, instituiu o Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios - Pró-Gestão RPPS.

Os objetivos do Pró-Gestão, definem-se em incentivar os RPPS na adoção de melhores práticas de gestão previdenciária, de forma a garantir a transparência da gestão buscando oferecer maior proteção aos fundos previdenciários, considerando o respeito ao esforço contributivo dos segurados e do Estado, garantindo assim o pagamento de seus benefícios previdenciários com sustentabilidade, observando os princípios de equilíbrio financeiro e atuarial e da eficiência e economicidade na utilização dos recursos públicos. A manutenção da boa gestão do recurso público torna-se elemento essencial para o equilíbrio das contas públicas, gerando capacidade para o Instituto implementar políticas públicas de interesse da coletividade.

Para a implantação das boas práticas de gestão propostas pelo Programa, faz-se necessária a adequação dos processos exigidos nas diferentes ações que integram as três dimensões da certificação (elementos pilares do Programa): Controles Internos, Governança Corporativa e Educação Previdenciária. Considerando este sistema, segundo o Manual do Pró-Gestão (p. 5, 2019), tem-se as seguintes vantagens que a certificação proporciona para as organizações: Melhoria na organização das atividades e processos, aumento da motivação por parte dos colaboradores, incremento da produtividade, redução de custos e do retrabalho, transparência e facilidade de acesso à informação.

A partir deste modelo de aplicação de boas práticas de gestão, o IGEPREV busca aprimorar a prestação de serviços aos segurados e à sociedade, estabelecendo políticas internas para o fortalecimento da missão institucional e a integração dos setores, para promover uma governança que gere resultados positivos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O regime previdenciário aplicado ao setor público, desde o seu surgimento, carece de efetivo planejamento estratégico que envolvesse diferentes estudos, dentre eles o de Governança Pública, bem como adoção de

boas práticas de gestão dos RPPS. Contudo, a dificuldade para corrigir equívocos do passado, assim como para implantar inovações, possibilitando um regime próprio de previdência social equilibrado e atuarialmente sustentável e transparente é um dos grandes desafios para toda a Administração Pública, em todas as esferas de Governo.

Logo, a governança do regime previdenciário do setor público requer a adoção de inúmeras medidas, que se iniciam pela conscientização dos representantes de cada ente público e poderes; e findam na gestão eficiente da máquina administrativa estatal, especialmente no que se refere aos recursos humanos dos órgãos e entidades, que necessitam acompanhar a vida funcional de cada servidor desde o exame admissional até a concessão do benefício previdenciário, e ao controle das despesas com pessoal confrontadas com a Receita Corrente Líquida.

A Administração Pública necessita adequar-se aos padrões inseridos no conceito atual de governança pelo qual os recursos de uma organização devem ser dirigidos, controlados e avaliados. Toda e qualquer ação deve ser previamente planejada, com especificação dos resultados pretendidos e bem compreendida pelos agentes envolvidos, fato que pressupõe mão de obra capacitada, bem preparada para o desempenho das etapas de produção que envolve a execução de uma ação institucional estratégica.

Os gestores públicos necessitam ter a compreensão de que “pequenas” falhas, erros ou procedimentos repetidamente incorretos podem, em larga escala, contribuir para o desequilíbrio das contas públicas e, conseqüentemente, do próprio sistema de previdência dos servidores. Abaixo serão evidenciadas situações perceptíveis no dia a dia da administração pública que contribuem para a problemática aqui versada:

- Falhas técnicas na Avaliação Admissional de novos servidores -> concessão de aposentadorias precoces por invalidez ou pensão por morte;

- Dados cadastrais, funcionais e financeiros incompletos -> impossibilita a realização de avaliações atuariais que prevejam eventos probabilísticos, buscando evitar perdas e equacionar déficits do regime previdenciário. Além disso, resulta na dificuldade em acompanhar e avaliar as ocorrências na vida funcional do servidor, comprometendo a correta análise dos pedidos de aposentadoria e outros benefícios, bem como dificulta a gestão eficiente da arrecadação de receitas previdenciárias;
- Ausência de análise prévia quanto à natureza das vantagens percebidas pelos servidores em atividade, se remuneratórias ou indenizatórias, resultando na ausência de arrecadação ou no desconto irregular de contribuição previdenciária;
- Precariedade na gestão da arrecadação previdenciária, especialmente nos casos de cessão do servidor para outro Poder ou esfera administrativa, bem como em outras situações de afastamento de servidor;
- Excessiva contratação de temporários, muitas vezes para ocupar funções de natureza permanentes, derrocando na perda de arrecadação previdenciária, uma vez que tais servidores vinculam-se ao RGPS.

5 REFERÊNCIAS

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **A Previdência Social dos Servidores Públicos: Regime Próprio e Regime de Previdência Complementar**, 2015.

MINISTÉRIO DA FAZENDA, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Guia da Política de Governança Pública**, 2018. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/noticias/2018/12/governo-federal-lanca-guia-sobre-a-politica-de-governanca-publica/guia-politica-governanca-publica.pdf>.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO DO ESTADO DO PARÁ (SEPLAN). **Plano Plurianual de 2016/2019**. Disponível em: <https://seplan.pa.gov.br/>.

SECRETARIA DE PREVIDÊNCIA, MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Manual do Pró-Gestão RPPS**. Versão 2.0 aprovada na reunião da comissão de credenciamento e avaliação de 03/04/2019 e pela Portaria SPREV nº 14/2019, de 30/04/2019. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/regimes-proprios/pro-gestao-rpps/>.

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: ESCOLA TÉCNICA, GOVERNANÇA E AMBIENTES.

PROFESSIONAL EDUCATION: TECHNICAL SCHOOL, GOVERNANCE AND ENVIRONMENTS

Sandro Luis Gaia Pamplona¹
Luciana Rodrigues Ferreira²

RESUMO:

O estudo objetivou descrever os ambientes institucional e organizacional e as governanças legislativas, judiciária e executiva sob perspectiva da escola técnica, relacionáveis aos arranjos produtivos locais - APL paraenses. Os programas Brasil Profissionalizado e PRONATEC são as atuais políticas que focam na articulação educação profissional/APL com foco no desenvolvimento local. Foi realizada pesquisa bibliográfica sobre governança, ambientes das cadeias produtivas e níveis de governança, busca em portais governamentais e documentos nas organizações relacionadas. Identificou-se que, com a análise dos ambientes e governanças em torno da escola técnica, esta se torna essencial para as políticas públicas alcançarem as APLs no Pará, pois contribuem como ele importante na qualificação de pessoas e construção de competências, ainda que não ocorra na totalidade das APL e escolas técnicas.

Palavras Chave: Governança, APL, Educação Profissional, Política Pública.

¹ Aluno de Doutorado em Administração pela Universidade da Amazônia – UNAMA, Mestre em Administração, Administrador e Pedagogo. E-mail: sandrogaia@hotmail.com

² Pós Doutora em Política Educacional, Doutora em Educação pela UFSCar, Mestre em Educação pela UFPA, Pedagoga. Coordenadora do Programa de Pós-graduação em Gestão de Conhecimentos para o Desenvolvimento Socioambiental - Mestrado Profissional (PPGC). Professora da Universidade da Amazônia. E-mail: Luciana.ferreira@unama.br.

ABSTRACT:

The study aimed to describe the institutional and organizational environments and the legislative, judicial and executive governance from the perspective of the technical school, related to local productive arrangements - APL in the state of Pará. The Brazil Professionalized and PRONATEC programs are the current policies that focus on articulating professional education/APL with a focus on local development. Bibliographic research on governance, supply chain environments and levels of governance, searching government portals and documents in related organizations was conducted. It was found that, with the analysis of the environments and governance around the technical school, it becomes essential for public policies to reach the APLs in Pará, as they contribute as it important in the qualification of people and competence building, even if it does not occur. in all APL and technical schools.

Key Words: Governance, LPA, Professional Education, Public Police.

1 INTRODUÇÃO

A literatura que trata de aglomerados produtivos não é ampla a nível nacional, estadual ou local. Os estudos existentes, em maioria, são específicos e focalizados a certas regiões e casos específicos (PATIAS, 2015; NETO *et al.*, 2015; CARLOS FILHO, 2015). Não são, portanto, voltados para a generalização de conceitos sobre a temática.

No Brasil, o termo mais utilizado para aglomerados produtivos é Arranjos Produtivos Locais – APL, que, conforme a Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais – REDESIST, envolve aglomerações territoriais de empresas, com foco em um conjunto específico de

atividades econômicas, onde seus vínculos muitas vezes são incipientes (LASTRES, 2003).

A existência de APLs é marcante, principalmente em países em desenvolvimento, como os da América Latina, que inclui o Brasil. As políticas públicas de desenvolvimento local nestes países ocorrem, muitas vezes, por dinamização destes aglomerados produtivos (TEIXEIRA, 2008). Podendo, então, estes APLs servirem como motores para o desenvolvimento local.

Existem, também, os chamados Sistemas Produtivos e Inovativos Locais que a REDESIST define como sendo aqueles APLs em que interdependência, articulação e vínculos são mais consistentes, resultando em maior interação, cooperação e aprendizagem, podendo incrementar a capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento de uma localidade (LASTRES, 2003).

No caso da Amazônia, existem as chamadas APLs de subsistência, que são caracterizadas por apresentar baixos níveis de integração entre empresas e instituições, produtos com baixo valor agregado, voltados basicamente para produção de bens primários ou semielaborados, com baixa diversificação e diferenciação, através de técnicas tradicionais (PINHEIRO *et al.*, 2008).

Podem existir parcerias com instituições de ensino que possibilitem o incremento das técnicas e métodos utilizados no processo produtivo e logístico dos APLs. Pois, dentre as articulações existentes na APL, a REDESIST informa a possibilidade de parceria com empresas públicas ou privadas para formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades.

A política de educação, atualmente, busca articular a formação e capacitação profissional com as políticas que envolvem os aglomerados produtivos. E este projeto de articulação está presente como um dos objetivos do Programa Brasil Profissionalizado, portanto no PRONATEC, pois busca a “formação geral e educação profissional no contexto dos arranjos produtivos e das vocações locais e regionais”.

No Pará, estado amazônico, a tentativa de articulação entre a educação profissional e os APLs existentes, está presente desde a implantação do programa Brasil Profissionalizado, no ano de 2008, e, segundo a Secretaria de Educação do Pará, as escolas técnicas em todas as regiões de integração formulam seus cursos de forma a integrar os APLs de suas respectivas regiões.

Este contexto nos possibilita questionar **de que forma vem ocorrendo a articulação entre os ambientes institucionais e organizacionais e os níveis de governança, em relação às escolas técnicas e os arranjos produtivos locais no Pará?**

O objetivo deste estudo é, então, analisar a articulação entre escolas técnicas e APLs, levando em consideração os ambientes institucionais e organizacionais e os níveis de governança no Pará.

O artigo está estruturado em seis seções, além desta introdução. A segunda seção trata sobre os conceitos de governança e de arranjos produtivos locais, onde será mostrado um processo conceitual para o entendimento dos conceitos principais sobre o tema; a terceira sobre a Educação Profissional – EP enquanto Política Pública, no processo de articulação com os APLs em seus ambientes e níveis de governança; a quarta trata sobre os procedimentos metodológicos para realização da pesquisa; a quinta traz os resultados da pesquisa; além da conclusão, na sexta seção, e as referências.

2 GOVERNANÇA, CADEIAS E ARRANJOS

2.1. *Conceituação e Níveis de análise*

O termo *governance* foi inicialmente utilizado pelo Banco Mundial – BM, no documento *Governance and Development*, de 1992, conceituado, naquele momento, como sendo o exercício de autoridade, controle, administração e poder de governo, ou seja, a forma onde o poder é exercido na administração dos recursos de um país, sociais e econômicos, com foco no desenvolvimento.

Atualmente, o termo governança é utilizado em diversas situações, vertentes, teorias e contextos, o que acarreta em imprecisão no conceito de governança, pois acaba sendo adaptado a cada uma das formas em que é utilizado. Isto exige que ao analisar a governança em um estudo, por exemplo, leve-se em conta contexto e o significado utilizados (GONÇALVES, 2005; KISSLER e HEIDEMANN, 2006).

Quadro 1 – Síntese de Expressões e Conceito de Governança

EXPRESSÃO	CONCEITO
Governança (Governance)	<p><i>“is defined as the manner in which power is exercised in the management of a county’s economic and social resources for development. Good governance, for the World Bank, is synonymous with sound development management” with “public sector management, accountability, the legal framework for development, and information and transparency.”</i> (WORLD BANK, 1992, grifo do autor).</p> <p>“uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes.” (LÖFFER, 2001 apud KISSLER e HEIDEMANN, 2006, grifo do autor).</p>
Corporativa	<p>“sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade...” (IBGC, 2015, grifo do autor).</p>
Pública	<p>“Não existe um conceito único de governança pública, mas antes uma série de diferentes pontos de partida para uma nova estruturação das relações entre o Estado e suas instituições nos níveis federal, estadual e municipal, por um lado, e as organizações privadas, com e sem fins lucrativos, bem como os atores da sociedade civil (coletivos e individuais), por outro (...), associada a uma mudança na gestão política. Trata-se de uma tendência para se recorrer cada vez mais à autogestão nos campos social, econômico e político, e a uma nova composição de formas de gestão daí decorrentes. Paralelamente à hierarquia e ao</p>

	mercado, com suas formas de gestão à base de “poder e dinheiro”, ao novo modelo somam-se a negociação, a comunicação e a confiança. (KISSLER e HEIDEMANN, 2006, grifo do autor).
Territorial	“resulta de relações de poder que se efetivam pela atuação dos diversos atores/agentes nas diferentes redes de poder socioterritoriais, reafirmando a necessidade de emergência e constituição de um novo bloco histórico local, que prefere chamar bloco socioterritorial, capaz de definir os novos rumos para o desenvolvimento do território ou região , como condição para a implementação de novas práticas, preferentemente mais democrático-participativas. ” (DALLABRIDA e BECKER, 2003, grifo do autor).
Local	“uma forma autônoma (self-organizing) de coordenação e cooperação, por meio de redes interorganizacionais , que podem ser formadas por representantes de organizações políticas e administrativas, associações, empresas e sociedades civis , com ou sem a participação estatal” (JANN, 2003 apud KISSLER e HEIDEMANN, 2006, grifo do autor).
De Cadeias Produtivas	“é entendida aqui como a capacidade de um ator formular e estabelecer estratégia , se articular com empresas diferentes para desenvolver uma atividade de sua cadeia e provocar mudanças na estrutura empresarial de outro ator para ser atendido e isto possibilite um melhor ganho para todos na cadeia. ” (DE SOUZA, s. d., grifo do autor).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre as expressões onde o termo é aplicado, existem algumas que são mais utilizadas, por exemplo, a Governança Corporativa, Governança Pública, Governança Territorial, Governança de Cadeias Produtivas etc., mas também utilizado nas áreas tecnológicas como Governança de TI e Eletrônica. O Quadro 1 apresenta uma síntese sobre algumas destas expressões e seus conceitos.

Os termos e expressões associados ao termo governança, qualificam-no, conduzindo a diversas interpretações e conceitos, como exposto no Quadro 1. Contudo, a essência do conceito é visível, mesmo que de forma tímida ou implícita.

No referido quadro, mesmo contendo alguns conceitos de alguns autores, o negrito das palavras serve como tentativa de encontrar a essência do

conceito Governança, dentro das suas derivações conceituais, sendo uma forma em que o poder é exercido na gestão de recursos econômicos e sociais (e ambientais) que é capaz de gerar reformas, formular e estabelecer estratégias, com *accountability*, transparência e informação que, pela ação conjunta e articulada (e alinhamento de interesses) dos diversos atores envolvidos, afetados e interessados, busca um desenvolvimento (da empresa, organização, localidade, território, da cadeia produtiva, sustentável etc.).(WORLD BANK, 1992; DALLABRIDA e BECKER, 2003; LÖFFER, 2001 apud KISSLER e HEIDEMANN, 2006; JANN, 2003 apud KISSLER e HEIDEMANN, 2006; KISSLER e HEIDEMANN, 2006; DE SOUZA, s. d.; IBGC, 2015).

Uma das associações mostradas no Quadro 1 está relacionada às cadeias produtivas, definida por De Souza (s. d.) como sendo “um conjunto de ações econômicas que regulam a valorização dos meios de produção e asseguram a articulação das operações”. Este autor afirma que o entendimento de cadeia produtiva parte da identificação do produto ou serviço final da cadeia, a partir de uma definição do mercado, num processo de produção, desde a entrada dos insumos, até a entrega do produto acabado.

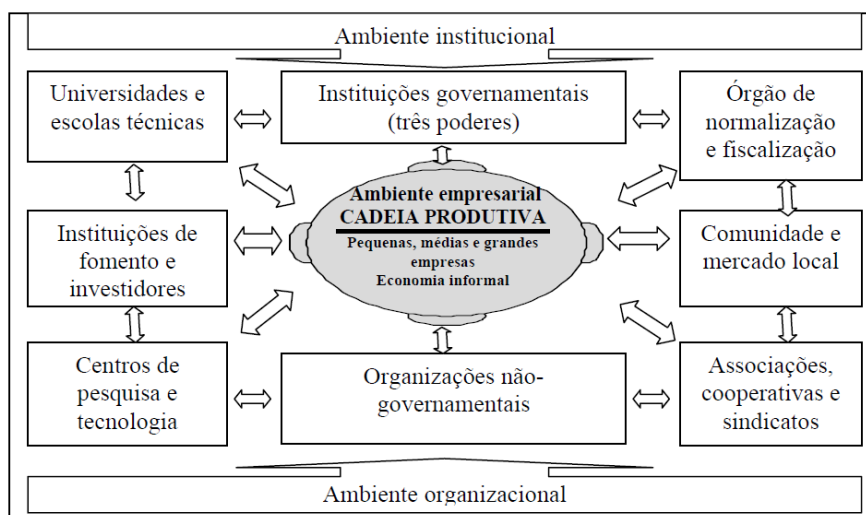
O entendimento do funcionamento de uma cadeia produtiva envolve analisá-la nas perspectivas dos ambientes que a influenciam. O ambiente institucional, cujo foco é a regulamentação e legislação associada ao setor; o ambiente empresarial, formado pelos sistemas internos da empresa (recursos humanos, materiais, financeiros etc.); e o ambiente organizacional, composto pelas estruturas de suporte à cadeia (Universidades, escolas técnicas, cooperativas, associações, sindicatos, as próprias empresas etc.) (DE SOUZA, s. d.).

De Souza (s. d.) afirma, ainda que, o ambiente organizacional é envolvido e sofre influência da sociedade. Isto possibilita depreender que a sociedade, sua cultura, etnia e tradição, são o que definem o ambiente o qual

está inserido a empresa, os sindicatos, as associações e as demais organizações que compõem o ambiente organizacional.

As interações e influências entre os ambientes relacionados a uma cadeia produtiva (Figura 1), mostra uma necessidade de interdependência entre as partes. O que, sob um enfoque sistêmico, denota que um pré-requisito para o alcance de uma boa governança em uma cadeia é a interação entre os atores nela envolvidos (DE CASTRO et. al, 2002; LÖFFER, 2001 apud KISSLER e HEIDEMANN, 2006; DE SOUZA, s. d.). Seja em nível do ambiente empresarial (nas relações entre setores/departamentos), em nível do ambiente organizacional (relacionamento entre as organizações componentes da cadeia) e, em nível do ambiente institucional (adequação às leis, regulamentos, cultura e tradição de uma sociedade).

Figura 1 – Ambiente institucional, organizacional e empresarial da cadeia produtiva.



Fonte: DE SOUZA (s. d.)

Oliveira e Santana (2012) tratam em seu artigo sobre a governança em arranjo produtivo e trabalham com a lógica dos três níveis de Kaplinsky (2000), quais sejam a governança legislativa, judiciária e executiva. Estes níveis de

governança estão ligados às formas de relacionamentos e articulação entre atores de uma cadeia de valor.

A governança legislativa envolve a constituição de contratos, leis, padrões de qualidade e produção; a judiciária está relacionada com o exame e a revisão do desempenho e a aplicabilidade destas normativas; já a executiva relaciona-se com a existência de assistência para os participantes da cadeia de valor encontrarem as regras de operação (consultorias, instituições públicas de pesquisa, ensino, qualificação e fomento) (OLIVEIRA e SANTANA, 2012).

Estes níveis de governança podem ser associados, em essência, ao estudo sobre os ambientes de De Souza (s. d.). O ambiente institucional pode ser analisado sob a ótica dos níveis de governança legislativo e judiciário, visto que todos tratam sobre as normativas que influenciam os atores e a própria cadeia produtiva. O ambiente organizacional, em geral, engloba a governança executiva, por tratar de algumas organizações que agem (ou podem agir) em conjunto com a cadeia.

No caso do ambiente empresarial, este por ser “interno” à empresa, por estar relacionado aos sistemas e processos internos de uma organização (setor de recursos humanos, materiais, financeiros etc.), não estaria, necessariamente, sob influência de algum dos níveis de governança, podendo assumir diversos tipos de governança, até mesmo a governança considerada corporativa, pública, participativa etc. de acordo com a organização.

2.2. *Sistemas e Arranjos Produtivos*

A cadeia produtiva é (ou deveria ser), em uma analogia sistêmica utilizando-se da Teoria de Sistemas de Bertalanffy (1977), então, um “conjunto de elementos inter-relacionados com um objetivo comum”, pois, assim, o todo seria maior que a soma de todas as suas partes.

Este princípio sistêmico, aplicado ao estudo de cadeias produtivas, quando analisado sob a ótica de aglomerados, remete à necessidade de entendimento sobre aglomerados dos tipos *clusters*, Sistemas Produtivos e

Inovativos Locais - SPIL e Arranjos Produtivos Locais – APLs, pois parte-se do princípio da necessidade de interdependência e interação para o alcance dos objetivos.

O aglomerado econômico ou *cluster* industrial, para Santana (s. d.), ocorre quando, em um território, um conjunto de organizações num processo relacional intencional (ou não) interagem, com grau de complementaridade (interação e interdependência) no todo ou em alguns elos da cadeia, gerando dinamicidade e sinergia nas ações internas, formatando-se, então, uma rede de fornecedores, clientes e outras instituições atuantes no setor.

Santana (s. d.) reforça, ainda, a importância deste tipo de aglomerações para os países em desenvolvimento, por estes serem marcados por altos índices de desemprego, baixo nível educacional, baixa renda *per capita* etc., esta se torna uma estrutura viável para inclusão social, geração de renda, com desenvolvimento do capital humano e social, com foco no desenvolvimento sustentável.

Ambos os APLs e os SPILs, em linhas gerais, possuem a mesma conceituação, pois, conforme a REDESIST, envolvem aglomerações territoriais de empresas, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas (LASTRES, 2003).

Contudo, o que os diferencia está no grau de interdependência e articulação entre os atores, pois, os SPIL, são definidos pela REDESIST como sendo aqueles aglomerados nos quais há interdependência, articulação e vínculos mais consistentes, trazendo maior resultado na interação, cooperação e aprendizagem, podendo gerar incremento na capacidade de inovação endógena, em sua competitividade e no desenvolvimento da localidade a qual estão inseridos (LASTRES, 2003).

Os APLs, mesmo tendo menor interdependência que os SPILs, ainda assim, sua presença é marcante em países em desenvolvimento, como os da América Latina, pela possibilidade de atração de políticas públicas de

desenvolvimento local nestes países que, muitas vezes, ocorre pela dinamização dos territórios onde estes aglomerados produtivos estão localizados (TEIXEIRA, 2008). Podendo, então, estes APLs servirem como motores para o desenvolvimento local.

Os APLs, pelo princípio da descentralização da ação do Estado, presente na Constituição Federal de 1988 – CF/1988, criam uma possibilidade de desenvolvimento local. No caso da Amazônia, existem as chamadas APLs de subsistência, cujas características são os baixos níveis de integração entre empresas e instituições, estas produzindo itens com baixo valor agregado, com foco, basicamente, na produção de bens primários ou semielaborados (ou artesanais), com baixa diversificação e diferenciação, através de técnicas tradicionais (PINHEIRO *et al.*, 2008). Este tipo de APL é retrato das sociedades e localidades onde a necessidade de criar meios de sobrevivência ainda os assolam, seja por questões culturais, de tradição, etnia, estrutura logística etc.

3 ESCOLA TÉCNICA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL - ETEP: elo das cadeias

3.1. Contextualização da Educação Profissional

Quanto à ação do governo, a Educação Profissional - EP há muito é estudada em nível histórico e de políticas públicas. Autores como Manfredi (2002), Wittaczik (2007), Teodoro (2010), Ciavatta (2012) e Nascimento (2012), dentre outros, em seus trabalhos, descreveram detalhadamente o contexto histórico da EP no Brasil e sua evolução como política pública até a criação de programas de governo.

Mesmo presente desde a colonização do Brasil (TEODORO, 2010), a EP ganha maior destaque no início do séc. 20, principalmente nas décadas de 30 e 40, respectivamente com o processo de industrialização do país e criação do sistema S (WITTACZIK, 2007) e, na década de 90, com o Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador - PLANFOR, Programa Brasil Profissionalizado –

PBP em 2008 e, em 2011, com o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - PRONATEC.

É notória a relevância que o Estado vem dando à EP, com a criação destas políticas públicas de formação profissional, principalmente devido à quantidade de recursos a elas destinados, isto, aliado ao fato de estes programas, o PLANFOR, PBP e PRONATEC, serem programas, em suas respectivas épocas, necessários para gerar empregabilidade e contornar o quadro de desemprego presente no País, devido, dentre outros fatores, a falta de qualificação.

Atualmente, os programas em ação são o PBP e o PRONATEC. O primeiro focava exclusivamente para o ensino Profissional (SOUZA, 2006), ou pelo menos não foram associadas a outras demandas da sociedade, já o segundo envolve tanto o ensino quanto a qualificação profissional para gerar empregabilidade, pois estimula a articulação entre as políticas educacionais e de geração de trabalho, emprego e renda para a sociedade.

O PBP passou a fazer parte das iniciativas do PRONATEC, programa macro, financiado pela União e desenvolvido tanto nas redes de escolas públicas dos entes federativos, quanto nas de escolas privadas (com bolsas integrais) e instituições pertencentes ao Sistema S (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, Comércio - SENAC, Rural - SENAR e Transporte - SENAT) com oferta de cursos profissionalizantes, de qualificação profissional ou capacitação, técnica integrada ao ensino médio e de formação de professores em nível médio na modalidade normal.

Em nível nacional, só no ano de 2014, o repasse total foi de mais de R\$ 2,5 bilhões para a educação tecnológica e profissional e, com relação ao mesmo ano no estado do Pará, mais de 18 milhões foram investidos (MEC, 2015).

No estado do Pará, da mesma forma que o restante do país, o desemprego, a escassez de recursos etc., também são obstáculos ao desenvolvimento, contando, ainda, com o difícil acesso das comunidades a

serviços fundamentais, dentre eles a educação, peculiaridade da região. Neste estado, a educação profissional passou, em geral, pelas mesmas fases (TEODORO, 2010).

A Rede de Escolas de Educação Tecnológica do Estado do Pará - EETEPA, vinculada a Secretaria de Estado de Educação - SEDUC, recebe recursos provenientes do PRONATEC e do PBP do Governo Federal para implantação e modernização de laboratórios, estruturação física das escolas e capacitação do pessoal com objetivo de melhorar a qualidade do ensino e valorização do ensino Profissional no Estado.

Segundo a Coordenadoria de Educação Profissional – COEP, a oferta dos cursos, no estado do Pará, ocorre de acordo com as demandas dos APLs localizadas nas regiões de integração no estado, divididas entre 19 unidades de ensino da Rede EETEPA estão em funcionamento, no Nível Fundamental e Médio, totalizando 77 Cursos Técnicos, nas modalidades: Ensino Médio Integrado, PROEJA, Integrado Integral, Concomitante e Subsequente, com previsão de entrega de mais 11 escolas até o final do ano de 2015, e previsão de aumento no número de vagas de 17.238, em 2014, para 35.238, no ano de 2018.

Contudo, mesmo com toda esta oferta de vagas, a taxa de evasão escolar, levando em consideração os resultados do estado de São Paulo, em média, nos anos de 2008 a 2011, foi de quase 30 % (SENAC, 2011), e no estado do Pará, segundo (coletar essa informação na escola) este perfil de evasão se repete, segundo informações das próprias escolas de educação profissional.

Como o eixo deste estudo é a análise de um dos elos de cadeias produtivas, a Escola Técnica de Educação Profissional, na próxima subseção será feita a análise dos ambientes e níveis de governança sob a perspectiva deste elo, as normativas, as organizações e processos que a ele estão relacionados, mas que, de certa forma (direta ou indireta), podem vir a ter influência nas articulações com as próprias cadeias produtivas, sistemas e arranjos.

3.2. *Ambiente Institucional e Governanças Legislativa e Judiciária*

A Constituição Federal de 1988 traz em sua letra o princípio da gestão democrática do ensino público e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, neste sentido, dentre seus princípios gerais norteadores, adota-se para este estudo os princípios da gestão democrática da educação e da vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Além destes princípios, quanto ao estudo de articulação entre escola e sociedade, a LDB ainda trata em seu art. 12, alínea VI que, os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de “articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”.

Estes princípios e enunciados presentes na LDB são os que regem, também, a Educação Profissional, esta possuindo uma seção exclusiva, contida nos artigos 36-A, B, C e D que tratam, em linhas gerais, sobre a organização desta modalidade de educação.

Dentre as políticas que envolviam(em) esta temática, as atuais são o Programa Brasil Profissionalizado e o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – PRONATEC.

O Programa Brasil Profissionalizado foi criado pelo Decreto n.º 6.302, de 12 de dezembro de 2007, traz em sua letra, no artigo 1º, a informação de que

(...) Fica instituído, no âmbito do Ministério da Educação, o Programa Brasil Profissionalizado, com vistas a estimular o ensino médio integrado à educação profissional, enfatizando a educação científica e humanística, por meio da articulação entre formação geral e educação profissional no contexto dos arranjos produtivos e das vocações locais e regionais. (...)

No Decreto de criação do PBP, as finalidades deste programa são a expansão do atendimento e melhoramento da qualidade da educação, com o desenvolvimento e reestruturação do ensino médio, combinando a formação geral com a profissionalizante (construção de novo modelo para o ensino

médio), inclusive para jovens e adultos, a partir de uma articulação entre a escola e os arranjos produtivos locais e regionais, fomenta a expansão da oferta de matrículas no ensino médio integrado à EP, pela rede pública dos entes federativos, inclusive na modalidade EAD.

Com a criação do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – PRONATEC, pela Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011, o Programa Brasil Profissionalizado passou a fazer parte de suas iniciativas (MEC, 2015). Portanto, os princípios e objetivos que antes pertenciam ao Brasil Profissionalizado, agora fazem parte, também, do PRONATEC.

Assim, o PRONATEC que objetiva ampliar a oferta de educação profissional em todo o Brasil que, em conjunto com o Programa Brasil Profissionalizante, que dentre seus objetivos, visa à adequação da oferta de cursos ao contexto dos Arranjos Produtivos Locais - APL e das vocações locais e regionais, para possibilitar a oportunidade de desenvolvimento para as pessoas e a região, com a geração de trabalho, emprego e renda.

O Plano Nacional de Educação – PNE do decênio 2001-2010, Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, nada trata sobre o critério de vinculação e articulação entre as escolas técnicas da educação profissional com os arranjos produtivos. Já o PNE em execução, do decênio 2015-2024, Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, em sua meta 11.1, é informado que, quanto à educação profissional, a meta é

(...) “expandir as matrículas de educação profissional técnica de nível médio na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, levando em consideração a responsabilidade dos Institutos na ordenação territorial, sua vinculação com arranjos produtivos, sociais e culturais locais e regionais, bem como a interiorização da educação profissional” (...)

Em Nível Federal, a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, conforme o Art. 13 do Decreto nº 7.690, de 2 de março de 2012, possui, dentre as diversas competências relacionadas ao planejamento, orientação, coordenação e avaliação do processo de formulação e implementação da Política de Educação

Profissional e Tecnológica, em consonância com o PNE, estão a promoção do desenvolvimento da Educação Profissional e Tecnológica – EPT em consonância com as políticas públicas e em articulação com os diversos agentes sociais envolvidos, os sistemas de ensino, os setores produtivos, no que diz respeito à demanda quantitativa e qualitativa de profissionais, através da instituição de mecanismos e espaços de controle social que garantam gestão democrática, transparente e eficaz, o desenvolvimento de novos modelos de gestão e de parceria público-privada, na perspectiva da unificação, otimização e expansão da EPT (MEC, 2015).

No estado do Pará, as escolas técnicas ainda não contam com regulamentos específicos que tratem sobre a educação profissional, muito menos sobre as formas de articulação com os arranjos produtivos locais da região. Em nível estadual, utilizam somente o Regimento das Escolas Públicas do Pará, disponibilizado pela SEDUC-PA.

3.3. *Ambiente Organizacional e Governança Executiva*

O foco desta subseção é a perspectiva do ambiente organizacional e da governança executiva nas Escolas Técnicas de Educação Profissional. Analisar uma determinada cadeia ou arranjo produtivo, sob esta perspectiva, é compreender as articulações e interações entre estes aglomerados produtivos e as diversas outras organizações que os dão suporte, então, ao descrever o funcionamento da escola (e as organizações a ela articuladas) estaremos descrevendo o próprio ambiente organizacional e a governança executiva que influencia o aglomerado.

Oficialmente, as primeiras instituições criadas com o cunho profissionalizante, tinham o caráter assistencialista e a ênfase no desenvolvimento de destrezas para o trabalho manual (TEODORO, 2010), dentre elas, têm-se: Colégio das Fábricas, no Rio de Janeiro, Casas de

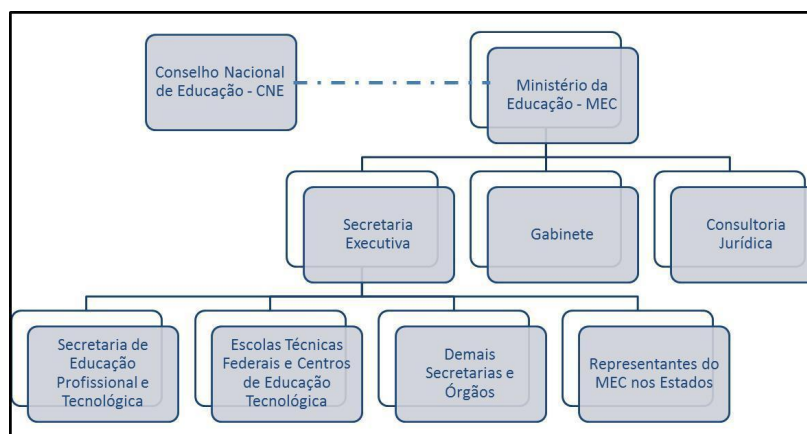
Educandos e Artífices, primeira construída em Belém do Pará; e os Liceus de Artes e Ofícios (NASCIMENTO, 2012).

No estado do Pará, como já foi citado, 19 unidades de ensino da Rede EETEPA estão em funcionamento, tanto para o nível fundamental, quanto no médio, com oferta de 77 Cursos Técnicos e com previsão de entrega de mais 11 escolas até o final do ano de 2015.

As escolas técnicas da Rede EETEPA, assim como todas as escolas estaduais, estão vinculadas à SEDUC, contudo, estão sob coordenação da Coordenadoria de Educação Profissional - COEP. A maior parte das normativas que são aplicadas nestas escolas provém da própria COEP.

Em nível federal, é o Ministério da Educação – MEC a instância maior que coordena a Educação, sendo a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, pertencente a este Ministério, a responsável pela coordenação dos órgãos de administração direta e indireta relacionados a esta modalidade de educação, em sua esfera, e articulação com estados e municípios (Figura 2).

Figura 2 – Organograma da Educação Profissional nível Federal.



Fonte: MEC, 2015.

Conforme o Decreto de criação do Programa Brasil Profissionalizado, em 2007, que informa que dentre os objetivos do programa, está o fomento à expansão da oferta de matrículas no ensino médio integrado à educação

profissional, pela rede pública de educação dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, inclusive na modalidade à distância. Em nível estadual, então, no caso do estado do Pará, foi a própria Secretaria de Estado de Educação – SEDUC, em sua Coordenadoria de Educação Profissional – COEP, que ficou responsável pela coordenação desta modalidade de educação.

A coordenação da educação profissional feita pela COEP deve seguir orientações postas pelo Conselho Estadual de Educação do Estado do Pará – CEE-PA, que é o responsável pela definição de normas que devem ser seguidas na área educacional de qualquer modalidade, seja em organizações públicas ou privadas (LDB, 1996). Este Conselho deve atuar em consonância às diretrizes propostas pelo Ministério da Educação (MEC) e pelo Conselho Nacional de Educação (CNE).

Em relação às escolas técnicas de educação profissional, então, tanto o CEE-PA quanto a COEP estão hierarquicamente acima, sendo que o primeiro funciona como órgão normatizador e o segundo atua com função de gestão e administração, em nível estadual, das metas propostas à educação profissional, descentralizando o processo de formação às escolas.

O Ministério Público do Estado, que é, conforme a CF/1988, responsável, perante o Poder Judiciário, pela defesa da ordem jurídica e dos interesses da sociedade e pela fiel observância da Constituição (das leis), cuja ação, na perspectiva do estudo, pode ocorrer por algum descumprimento das normativas das leis de criação das políticas de educação profissional e dos Conselhos Nacional e Estadual de Educação.

Organizações privadas podem, também, estar em processo de articulação com as escolas técnicas. Os objetivos destas organizações são diversos, envolvendo, parcerias para formação de seus colaboradores, captação de alunos para estágio ou contratação destes como profissionais formados, ou até servindo como entidades parceiras na formação prática dos alunos, através de cursos especializados.

Em nível interno, outras organizações podem ser encontradas no processo de articulação com as escolas técnicas, influenciando em suas ações. Os Conselhos Escolares, cujos integrantes fazem parte da comunidade escolar; os Grêmios Estudantis, formados por alunos; dentre outras, são exemplos destas organizações.

3.4. Observatório e Escola Técnica

Em nível nacional, existe o Observatório Brasileiro de Arranjos Produtivos Locais – OBAPL que, em seu portal na internet, estão disponibilizadas informações sobre os APLs localizados no estado do Pará, além dos Planos de Desenvolvimento de alguns destes APLs.

Segundo o portal do OBAPL, no estado do Pará, passaram de 31 (2015) para 37 (2019), a quantidade de APLs, distribuídos em: apicultura; biotecnologia; açaí; cacau; castanha do Pará; cerâmica vermelha; construção naval; couro e calçados; fibras naturais; floricultura; fruticultura; gemas e joias; lácteo; madeira e móveis; mandioca; metal mecânico; metalurgia; moda e design; ovino e caprino; palma; pecuária; pequenos depósitos minerais; pesca e aquicultura; plantas aromáticas e medicinais; plantas medicinais e fitoterápicos; produtos florestais e de turismo.

As APLs enumeradas estão distribuídas entre as cidades, consideradas polos: Altamira, Barcarena, Belém, Benevides, Bragança, Cametá, Capitão Poço, Castanhal, Dom Eliseu, Itaituba, Marabá, Medicilândia, Parauapebas, Santarém, Soure, São Miguel do Guamá, Tomé Açu e Óbidos.

Quadro 2 – Síntese da relação APL/ESCOLA no estado do Pará

APL	Articulação com Escola Técnica	Escola	Ação proposta no plano
-----	--------------------------------	--------	------------------------

Lácteo	SIM	OSETPP (Escola não informada) SENAI	Ampliação dos níveis de escolaridade dos funcionários e os micros empresários
De pesca e aquicultura	NÃO	SEM INFORMAÇÃO	Capacitação dos pescadores através de cursos como: Cooperativismo, Aproveitamento de resíduos, Treinamento de Gerenciamento Básico – TGB, Legislação Ambiental, Educação Ambiental, Líder Cidadão.
Turismo	SIM	ETPP – Salvaterra	Capacitação dos Recursos Humanos da região.
Fruticultura	SIM	Escola Agrotécnica de Castanhal - EAFC SENAR	Formação e Capacitação – oferecem cursos voltados para a região.
Floricultura	SIM	OSETPP (Escola não informada) EAFC	Capacitação
Apicultura	SIM	EAFC	Capacitação técnica e gerencial
Móveis e artefatos de madeira	SIM	SENAI OSETPP (Escola não informada)	Ampliação dos níveis de escolaridade dos funcionários e os micros empresários

Fonte: OBAPL (2015).

No quadro 2, são mostradas apenas as APLs que até o ano de 2015, apresentaram relatórios de gestão. Conforme o referido quadro, alguns do APLs, em seus respectivos relatórios, não demonstravam vinculação a uma escola técnica, a exemplo do APL de pesca e aquicultura, somente sendo foco de pesquisas provenientes de instituições de ensino superior da região. Os cursos que até aquele momento eram ofertados partiam de iniciativa dos próprios membros do APL.

4 ESTRUTURAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

4.1. Composição de estruturação metodológica

Segundo seus objetivos e abordagem, este estudo é enquadrado como pesquisa descritiva e qualitativa, respectivamente, pois seu interesse é descrição

das características e dinâmicas de um fenômeno não quantificável (FARIAS FILHO e ARRUDA FILHO, 2013), no caso as articulações entre os ambientes organizacional, institucional, governanças legislativa, judiciária e executiva.

Quanto aos procedimentos adotados, neste estudo foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e documental, através de artigos de periódicos disponibilizados na internet e relatórios disponibilizados por algumas organizações abordadas no estudo (FARIAS FILHO e ARRUDA FILHO, 2013).

A pesquisa bibliográfica serviu para a busca de conhecimento sobre dos conceitos utilizados no estudo, tais como o de governança, cadeias produtivas e arranjos produtivos locais; e sobre os tipos de ambientes onde as cadeias podem se articular, o institucional organizacional e o empresarial; e os tipos de governança legislativa, judiciária e executiva.

A pesquisa documental foi realizada de forma a identificar documentos nas organizações pesquisadas, de forma a, em conjunto com a pesquisa bibliográfica, tentar analisar os ambientes e o tipo de governança existente. Para isso, foram utilizados alguns relatórios, projetos e documentos de alguns dos locais pesquisados.

Foram feitas coletas de dados disponibilizados em portais governamentais e informações prestadas pela COEP, via e-mail. Foi feito um cruzamento de informações e respostas para alcance do resultado e objetivos propostos pelo estudo.

O objeto deste estudo são o ambiente e governança, os quais estão inseridos as escolas técnicas de educação profissional. Esta escola, em relação às cadeias produtivas, está inserida no ambiente organizacional.

Sendo assim, de forma a delimitar o estudo e facilitar o entendimento do leitor, o foco está direcionado aos ambientes institucional e organizacional; e nos tipos de governança legislativa, judiciária e executiva, relacionados às escolas técnicas de educação profissional que, direta ou indiretamente, podem influenciar as cadeias produtivas.

O ambiente empresarial não foi utilizado na análise, pois seu não havia interesse nesta relação, sob a ótica da escola.

4.2. *Análise dos resultados*

Como já fora tratado, o ambiente institucional é aquele que trata sobre as leis e decretos provenientes de todos os entes federativos (União, Estados e Municípios), envolvendo, também, as regras, costumes, cultura, etnia e tradições, ou seja, os fatores que diferenciam uma sociedade das demais. Tal como as Governanças Legislativas e Judiciárias que também estão relacionadas com o caráter normativo que influenciam os arranjos e cadeias. E analisar o ambiente organizacional e a governança executiva, envolve conhecer e analisar as organizações que têm influência e interação direta ou indireta com as cadeias produtivas.

A descrição do ambiente institucional e das governanças legislativa e judiciária permite analisar que as normatizações que existem sobre a educação profissional, estão em um alinhamento com a política de descentralização difundida pelo Estado. O foco, no caso dessas normas, está em atrelar a educação profissional com as atividades desenvolvidas nas cadeias e arranjos produtivos do estado do Pará.

No que concerne ao ambiente organizacional e da governança executiva, em nível nacional, conforme mostrado na Figura 2, existe uma estruturação hierárquica da governança, que, com a ação da Secretaria de Educação Tecnológica e Profissional do MEC, está focada mais na educação profissional em nível dos Institutos Federais, estando as Escolas técnicas estaduais, sob responsabilidade da SEDUC.

Contudo, em nível estadual, a articulação obrigatória por lei entre a gestão dos programas de educação profissional, gestão das próprias escolas, devem estar de acordo com o que é disponibilizado pelo Conselho Estadual de

Educação do estado, em suas normas, conforme as definições feitas em nível federal, pelo Conselho nacional de Educação e o próprio MEC.

A legislação não proíbe a possibilidade de convênios entre as escolas técnicas e empresas. Isto favorece a inserção dos alunos seja no mercado profissional, seja para realização de cursos práticos nestas instituições.

O ministério público, como fora informado, atuará no não cumprimento de alguma legislação relativa a algum caráter entre as relações existentes, seja em relação ao ambiente organizacional e governança executiva ou no não cumprimento de algo existente no ambiente institucional, referente à governança legislativa, ou seja, entra em ação a governança judiciária.

O Quadro 2 mostra que dos APLs que possuem planos de desenvolvimento, conforme o OBAPL, o de pesca e aquicultura é o único que não cita nada sobre alguma articulação com escola profissionalizante. Dos demais APLs, muitos não são expressos quais são as escolas vinculadas, citando ainda o nome da Organização Social Escolas de Trabalho e Produção do Pará – OSETPP, que não possui mais contrato de gestão com o Governo do estado do Pará.

O APL de Turismo é o único que apresenta relação com uma Escola Técnica, no caso a de Salvaterra, que ainda é vinculada à SEDUC.

5 CONCLUSÃO

Este estudo nos possibilitou analisar as articulações e relações, segundo os conceitos dos ambientes institucional, organizacional e empresarial, em associação com os níveis de governança legislativa, judiciária e executiva.

Sob os referidos conceitos, com foco na escola técnica de educação profissional, em relação com as cadeias e arranjos produtivos, foi possível identificar as organizações e instituições que a ela podem estar articulados. Esta identificação nos remete à relevância que as escolas de educação profissional,

dentro de um alinhamento entre ambientes, governanças e organizações, têm para o contexto do estado do Pará, podendo englobar até o Brasil.

Como informado, este estudo não englobou o ambiente empresarial, pois seu foco não foram as empresas das cadeias e arranjos produtivos. Portanto, não é um estudo que englobe tudo o que se pode analisar sobre a temática de educação profissional, e nem se pretende isso.

Sugere-se que, para estudos futuros, sejam incluídos estudos de caso, de forma a compreender, mais diretamente, a influência que os ambientes e as governanças têm nas escolas técnicas de educação profissional, e direta ou indiretamente, têm nas cadeias produtivas.

REFERÊNCIAS

BERTALANFFY, L.V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis, Vozes, 1977.

CARLOS FILHO, Francisco de Assis *et al.*. Gestão do Risco Operacional em Arranjo Produtivo Local: um estudo exploratório no setor de fruticultura-DOI: [http://dx. doi. org/10.16930/2237-7662/rccc. v14n41p46-60](http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v14n41p46-60). **REVISTA CATARINENSE DA CIÊNCIA CONTÁBIL**, v. 14, n. 41, p. p. 46-60, 2015.

CIAVATTA, Maria; RAMOS, Marise. Ensino Médio e Educação Profissional no Brasil: dualidade e fragmentação. **Retratos da Escola**, v. 5, n. 8, 2012.

CONDE, Roberto De Vasconcelos; MOURA, Alexandrina Saudanha Sobreira de Orientadora. **Governança pública: uma análise comparativa do sistema de indicadores das fundações estaduais de amparo à pesquisa**. 2015.

DALLABRIDA, Valdir Roque; BECKER, Dinizar Ferminiano. Governança territorial: um primeiro passo na construção de uma proposta teórico-metodológica. **Desenvolvimento em questão**, v. 1, n. 2, p. 73-97, 2003.

DE CASTRO, Antônio Maria Gomes; LIMA, Suzana Maria Valle; CRISTO, Carlos Manuel Pedroso Neves. Cadeia produtiva: marco conceitual para apoiar a prospecção tecnológica. **XXII Simpósio de Gestão e Inovação Tecnológica**. Salvador, 2002.

DE SANTANA, Antônio Cordeiro. **Metodologia para mapeamento de arranjos produtivos locais na Amazônia brasileira**.

DE SOUZA, Mariluce Paes *et al.*. **Governança em Cadeias Produtivas Agroindustriais.**

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro, ARRUDA FILHO, Emílio J. M. **Planejamento da Pesquisa Científica.** São Paulo, Editora Atlas, 2013.

GONÇALVES, Alcindo. O conceito de governança. **XIV Encontro do Conpedi,** 2005.

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

LASTRES, Helena MM *et al.* **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais.** Rio de Janeiro: IE, 2003.

NASCIMENTO, Adriane Suely Rodrigues do. **Financiamento e educação profissional:** análise do Programa Brasil Profissionalizado no estado do Pará. 2012.

NETO, Geraldo Cardoso Oliveira; SANTOS, Jadir Perpétuo; GONÇALVES, Alexandre Costa. Uma pesquisa diagnóstica no Arranjo Produtivo Local Moveleiro da região do Grande Abc. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional,** v. 11, n. 2, 2015.

OLIVEIRA, Cyntia Meireles de; SANTANA, Antônio Cordeiro de. A governança no Arranjo Produtivo de Grãos de Santarém e Belterra, estado do Pará: uma análise a partir do grão soja. **Revista de Economia e Sociologia Rural,** v. 50, n. 4, p. 683-704, 2012.

PARÁ / Secretaria de Estado de Educação – Coordenadoria de Educação Profissional. **Apresentação COEP:** Brasil Profissionalizado. 2015.

PARÁ / Secretaria de Estado de Educação – **Proposta Educacional para a Rede de Escolas Estaduais de Educação Tecnológica do Pará.** S/D.

PATIAS, Tiago Zardin *et al.* Análise do Capital Social no Arranjo Produtivo Local do Leite de Santana do Livramento-RS. **Desenvolvimento em Questão,** v. 13, n. 30, p. 175-202, 2015.

PINHEIRO, Alessandro Maia; SOBREIRA, Luiz Marden Gomes; RAPINI, Márcia Siqueira. Aglomerações produtivas no Estado do Pará: uma proposta de análise para a construção civil. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional,** v. 4, n. 1, 2008.

SOUZA, Celina *et al.* Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, v. 8, n. 16, p. 20-45, 2006.

TEIXEIRA, Francisco Lima Cruz. Políticas públicas para o desenvolvimento regional e local: o que podemos aprender com os arranjos produtivos locais (APLS)? **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, 2014.

TEODORO, Elinilze Guedes. **Escola Técnica Estadual do Pará e as políticas de educação profissional no Pará**. PUC/SP, Tese de Doutorado, 2010.

WITTACZIK, Lidiane Soares. Educação profissional no Brasil: histórico. **E-Tech: Atualidades tecnológicas para competitividade industrial, Florianópolis**, v. 1, n. 1, p. 77-86, 2007.

WORLD, BANK. Governance and development. In: **Governance and Development**. World Bank, 1992.

IBGE – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/>>, acesso em: 04 de novembro de 2015.

MEC – Ministério da Educação. **Dados sobre a Educação Profissional**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/>>, Acesso em: 05 de novembro de 2015.

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. **Informações e Causas da Evasão**. Disponível em: <www.senac.br>, Acesso em: 05 de novembro de 2015.

O CONTROLE SOCIAL E A MATRIZ DE SALDOS CONTÁBEIS: Análise da qualidade dos registros das informações contábeis dos estados brasileiros e o cumprimento da Lei da Transparência

SOCIAL CONTROL AND THE MATRIX OF ACCOUNTING BALANCES: Analysis of the quality of the accounting records of the Brazilian states and compliance with the Transparency Law

*Capelli, Wagner Y.¹
Elias, Leila Márcia S. de L.²*

RESUMO:

O objetivo deste estudo é analisar os dados contábeis enviados pelos entes subnacionais brasileiros, notadamente os Estados, no exercício de 2018, avaliando o cumprimento da formatação exigida, bem como a evidenciação dos registros contábeis dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais (PCP), em cumprimento às Normas Internacionais de Contabilidade (IPSAS). No plano metodológico, é um estudo qualitativo de caráter exploratório. O método de avaliação é realizado pela análise da Matriz de Saldos Contábeis (MSC), por meio da verificação detalhada dos registros, sendo tabulado e analisado o grau de qualidade e a real aplicação das normas internacionais conforme os prazos definidos pelo governo central que serão consolidados no Balanço do Setor Público Nacional (BSPN), cujos dados serão extraídos do SICONFI, Sistema de Informação Contábil e Fiscal da Secretaria do Tesouro Nacional

¹ Coordenador do Sistema Financeiro Estadual, Secretaria da Fazenda do Pará. Especialista em Gestão Pública pela Wyden/Devry.

² Doutora em Desenvolvimento Sustentável pelo NAEA/UFFA. Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional, UNITAU/SP. Docente do Programa de Mestrado Profissional de Gestão Pública PPGP do NAEA UFFA.

(STN), sendo publicados de forma transparente para toda a sociedade.

Palavras chave: Transparência, Contabilidade Aplicada ao Setor Público, IPSAS, Sistema de Informações Contábeis, Matriz de Saldos Contábeis.

ABSTRACT:

The objective of this study is to analyze the accounting data sent by the Brazilian subnational entities, notably the States, in the fiscal year of 2018, evaluating the compliance with the required formatting, as well as the disclosure of the accounting records of the Patrimonial Accounting Procedures (PCP), in compliance with the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS). At the methodological level, it is a qualitative exploratory study. The valuation method is performed by analyzing the Accounting Balance Matrix (MSC), through the detailed verification of the records, and tabulating and analyzing the degree of quality and the actual application of international standards according to the deadlines defined by the central government which will be consolidated in the Balance Sheet of the National Public Sector (BSPN), whose data will be extracted from the SICONFI, System of Accounting and Fiscal Information of the National Treasury Secretariat (STN), and published in a transparent manner for the whole society.

Keywords: Transparency, Public Sector Accounting, IPSAS, Accounting Information System, Accounting Balance Matrix.

1 INTRODUÇÃO

Com o advento de duas leis no Brasil, a Lei Complementar nº 101/2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal, e a Lei Complementar nº 131/2009 - Lei da Transparência, que complementam a Constituição Federal e determinam exigências para as entidades governamentais implantar sistemas de informações que permitam a publicação de informações da execução orçamentária e financeira do setor público e para o cumprimento dos normativos legais e contábeis do governo no Brasil, tanto para a verificação das metas fiscais como para a transparência das informações, os entes subnacionais, necessitam enviar suas informações contábeis à Secretaria do Tesouro Nacional (STN), órgão do Ministério da Economia responsável pela gestão das normas contábeis da federação.

Assim, foi desenvolvido um sistema corporativo, responsável pela coleta das informações e sua agregação, para o preenchimento do chamado "Balço do Setor Público Nacional" (BSPN), e o preenchimento dos relatórios e demonstrativos da "Lei de Responsabilidade Fiscal" (LRF), que normatiza todo o processo de análise e equilíbrio fiscal dos entes públicos brasileiros.

Para a harmonização da extração dos dados dos entes subnacionais que iniciou se pelos 26 estados mais o DF, e mais as 26 capitais dos estados, a partir de 2018, foi necessário criar uma padronização da entrega dos dados, o que ocorreu com a criação da Matriz de Saldos Contábeis (MSC), definida pela STN para alimentação do Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (SICONFI).

A MSC foi definida pela portaria STN nº 841/16, e reforçada pela Lei Complementar 156/16, que ao alterar a Lei Complementar 101/00 ou LRF, torna obrigatório o seu envio para alimentação do sistema SICONFI, permitindo assim a consolidação das contas nacionais pela primeira vez de uma forma estruturada e detalhada em um único sistema.

A grande mudança para a contabilidade pública nacional, advém do fato que a MSC é a primeira ferramenta, que por força da consolidação das contas, trouxe em seu arcabouço legal a padronização não apenas no plano de contas contábil em todos os seus níveis, mas também a padronização de diversas tabelas orçamentárias como: função e subfunção; e natureza da receita, que já estavam definidas, mas também na natureza da despesa (faltando apenas padronizar o menor nível); e a fonte de recurso (que está à padronizar).

Isto levou a necessidade de preenchimento de tabelas DE-PARA por todos os entes, pois na prática os códigos estão sendo processados e somente a união poderia defini-los para a alimentação do sistema. Se o ente quiser, pode utilizar os códigos padronizados sem o uso das tabelas de conversão.

Por outro lado, a padronização dos dados para entrega das MSC's permitiu pela primeira vez no Brasil, através das consultas públicas no sistema SICONFI, o download dos dados contábeis de todos os entes e realizar a comparabilidade dos dados, pois os mesmos estão na mesma base e padrão. Possibilitou-se com isso um ganho enorme na transparência das informações contábeis dos entes subnacionais. Embora exigindo um conhecimento técnico da área pública, estudantes, pesquisadores, jornalistas, entre outros, têm acesso aos registros contábeis padronizados, possibilitando estudos e análises tanto comparativas como temporais de forma qualitativa.

Essa questão da qualidade dos dados contábeis extraídos das MSC's é um ponto de preocupação para os gestores públicos, pois não servem apenas para cumprimento da norma legal, mas os dados devem ser fidedignos e tempestivos para que se possa atestar a sua qualidade.

Assim, o questionamento que podemos fazer é: **A MSC permite a verificação dos registros contábeis dos entes subnacionais, de forma detalhada, a fim de qualificar os dados de forma a obter a informação sobre o cumprimento dos normativos contábeis como os Procedimentos Contábeis**

Patrimoniais (PCP), visando favorecer a transparência pública e o controle social?

O estudo pretende analisar a qualidade técnica das emissões das Matrizes de Saldos Contábeis (MSC), emitidos pelos entes subnacionais (Estados e Distrito Federal) do Brasil no exercício de 2018, e o cumprimento do Plano de Implantação dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais (PIPCP) no prazo vigente, definidos pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN), do Ministério da Economia do Governo Federal brasileiro, observando assim a transparência inédita dessas informações de forma detalhada. Para tanto, fez-se necessário analisar os dados que estão dentro das MSC’s dos Estados e DF, que foram coletados pelo SICONFI.

Com a padronização do Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP), a partir de 2009 para os Estados e DF (Portaria STN nº 467/09), primeiramente no chamado nível federação até o quinto nível de detalhamento (5 dígitos) do plano, foi possível estabelecer uma base única para a consolidação das contas contábeis públicas.

E estendendo a padronização ao sétimo nível (9 dígitos) do PCASP, proposto a partir da publicação da Instrução de Procedimentos Contábeis (IPC) número 00, pela STN em 2013, criou-se a base para a extração dos registros contábeis dos sistemas financeiros dos entes subnacionais para um sistema consolidador e centralizador da coleta de dados. Esse sistema gerado pela STN no governo federal veio a tornar-se o SICONFI.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme exemplifica o Secretário do Tesouro Nacional do Brasil:

La gestión de las finanzas públicas en el gobierno federal brasileño está organizada en un conjunto de sistemas, formalmente instituido con el objetivo de definir las atribuciones y competencias de los diferentes órganos y entidades involucrados en las actividades pertinentes para la aplicación de los recursos públicos. Los diferentes sistemas abarcan las áreas de planificación y presupuesto, de contabilidad y de gestión financiera, cada una de ellas apoyadas der el respectivo esquema legal y normativo, así como los respectivos

sistemas informatizados que dan apoyo a lãs actividades operacionales. (MANSUETO, 2018)

A informação detalhada, advém também da aplicação pelos entes das normas internacionais, o que permite uma melhor qualidade no detalhamento da informação contábil: A contabilidade está cada vez mais integrada no mundo(...) no entanto, todos sabemos dos desafios para a sua plena implementação no ambiente empresarial, bem como para o setor público adotar as Normas Internacionais Aplicadas ao Setor Público (IPSAS), emitidos pela IFAC." (CARNEIRO, 2017)

Para a análise das informações contidas nas MSC's, e verificar a qualidade da transparência da informação, devemos analisar o referencial atual para a sua composição.

2.1. O Processo de Transparência sob uma Visão Legal no Brasil

A contabilidade pública no Brasil, tem seu grande marco legal com a lei das finanças públicas, também conhecida por Lei 4.320/1964. Esta lei, vem a mais de 55 anos norteando a execução orçamentária, financeira, contábil e patrimonial, embora, sua aplicação teve foco na parte orçamentária, pois seus procedimentos e informações eram mais organizados. Outro grande marco, foi a adoção da Conta Única de Tesouraria, pelos entes subnacionais na década de 90, apoiados no êxito obtido pela união desde 1987.

Depois, com a promulgação da Lei Complementar 101/2000, também conhecida por Lei de Responsabilidade Fiscal, completou-se o foco financeiro, e com grandes metas, regras, e limites para os resultados fiscais, decorrentes da execução orçamentária e financeira no Brasil. Também reforçou a contabilidade, porque mais demonstrativos contábeis/orçamentários/fiscais, passaram a ser exigidos, invocando a transparência pública também.

Já a Lei Complementar 131/2009, inclui nos dispositivos da LRF, a transparência da gestão fiscal, ao determinar a disponibilização em tempo real, de várias informações sobre a execução orçamentária e financeira dos entes,

através de um portal da transparência para todos os poderes. Também o Decreto nº 7.185, de 27 de maio de 2010 (Decreto padrão mínimo), regulamenta o padrão mínimo dos Sistemas Integrados de Administração Financeira e Controle, para que possam gerar as informações necessárias à essas publicações, que também é detalhada pela Portaria do Ministério da Fazenda (MF) nº 548, de 22 de novembro de 2010.

Mas até esse momento, as informações públicas transparentes, tinham o foco orçamentário, financeiro e fiscal. Pouca informação patrimonial era detalhada. Apenas os grandes números contidos no Balanço Patrimonial, e algumas informações da LRF. A convergência às “*International Public Sector Accounting Standards*” (IPSAS), ou os padrões internacionais de contabilidade do setor público, só iniciou-se no Brasil, a partir da Portaria MF nº 184, de 25 de agosto de 2008, que definiu o papel para sua aplicação pela STN, e também das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP), editadas em conjunto com o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), órgão regulador/fiscalizador da atividade contábil no Brasil.

Assim, a partir de então, começou-se a ter um olhar mais voltado a contabilidade patrimonial no Brasil, como cita (MOTA, 2015):

A contabilidade com foco no patrimônio, que é a essência da ciência contábil, durante o período em que a contabilidade orçamentária foi o “carrocheiro”, ficou em segundo plano, não só em função das facilidades de execução da contabilidade orçamentária, mas especialmente pela ausência de métodos, procedimentos e técnicas próprias para a aplicação da contabilidade patrimonial no setor público. (MOTA, 2015)

Posteriormente, a Lei Complementar nº 156 de 28 de dezembro de 2016, veio definir a obrigatoriedade do envio de informações pormenorizadas sobre os dados contábeis, orçamentários e fiscais, em meio eletrônico de amplo acesso ao público, conforme periodicidade, formato e sistema definidos pelo órgão central de contabilidade, a fim de liberar as informações ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade.

Havia sido publicada uma semana antes, a Portaria STN n° 841, de 21 de dezembro de 2016, que trazia a definição da Matriz de Saldos Contábeis (MSC) a ser entregue no “Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro” (SICONFI), que foi corroborada pela publicação da LC 156/16, para que houvessem medidas de reforço da responsabilidade fiscal, bem como o estabelecimento de regras para o recebimento de dados contábeis e fiscais. Mais além, essas informações iriam compor o BNSP.

Obviamente, para que as informações sejam consolidadas, publicadas e permitam um grau de comparabilidade, a STN emitiu portarias que padronizaram o formato das informações recebidas. Através dessas portarias anualmente publicadas, aprovando-se o Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP), padronizado até seu quinto nível, e sua versão estendida até o sétimo nível, base para publicação das contas na MSC, facilitando assim a migração dos dados dos entes para o sistema SICONFI, como cita MONTEIRO, 2017:

Assim, ressalta-se que desde o marco inicial desse processo de convergência em 2008, até os dias atuais, muitos avanços foram alcançados. Em 2015, todos os entes da federação (união, estados e municípios) passaram a adotar o mesmo plano de contas, o que facilitou sobremaneira a consolidação das contas públicas e a elaboração do balanço do setor público nacional (BSPN). (MONTEIRO, 2017)

2.2. Os Instrumentos de Evidenciação da Transparência

Para reforçar a transparência, foi editada a Lei Federal n° 12.527/2011, conhecida por Lei de Acesso à Informação (LAI), que dispõe sobre como os entes públicos devem proceder para responder às solicitações de informações, justificadas pelo cidadão que tiver interesse em fazê-lo. Assim, qualquer pessoa pode solicitar informações aos entes públicos, com prazo de resposta hábil, inclusive sobre informações contábeis. Inclusive informações patrimoniais podem ser solicitadas e posteriormente publicadas para toda a sociedade. Muitos observatórios sociais têm feito esses levantamentos com base nessa lei

(embora mais das áreas sociais e fiscais), e realizando comparativos da área pública.

A STN, vem anualmente publicando portarias que instituem o Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público (MCASP), instrumento que serve de guia para os registros contábeis, bem como detalhando os procedimentos contábeis orçamentários, específicos e patrimoniais. Traz também as definições do plano de contas (PCASP) e demonstrativos (DCASP).

Essa padronização contábil normatizada, atua como ferramenta balizadora dos registros, atendendo a necessidade de padronização dos procedimentos. Por isso, consegue-se aglutinar os dados contábeis dos entes e dar o devido grau de transparência necessária dessas informações, como cita PIMENTA, 2017:

Independentemente deste processo de modernização contábil, é importante reforçar o papel da contabilidade pública como guardiã das informações fiscais de base para manter a transparência e fornecer informações de qualidade (...) uma contabilidade moderna também deve contribuir para a melhoria da gestão pública, gerando informação oportuna e de qualidade para o processo decisório e a melhoria da qualidade do gasto. (PIMENTA, 2017)

O PCASP é obrigatório até o quinto nível, de seus 7 níveis, porém, através da publicação da Instrução de Procedimentos Contábeis 00, através da Portaria STN n° 753/2012, foi o documento que trouxe o chamado PCASP estendido, que padroniza todos os 7 níveis do plano de contas. Assim, o sistema SICONFI, utilizou-se dessa padronização, para que a MSC possa fazer a entrada dos dados contábeis em uma mesma base de informações, permitindo a consolidação dos dados dos entes.

Essas informações dentro do SICONFI vêm complementar a grande ferramenta que a sociedade brasileira já se acostumou a utilizar para verificar os dados públicos, que são os portais de transparência conforme definidos pela LC 131/2009, que permite através das informações disponíveis a sociedade, uma

observação da situação do ente e um melhor controle social, como exemplificado:

A gestão da transparência, tem o propósito precípua de estudar e promover, de modo permanente, todas as alterações possíveis no sentido de tornar o portal da transparência cada vez mais acessível a uma parcela cada vez maior da sociedade, com informações cada vez mais claras, inteligíveis e completas, no sentido de contribuir decisivamente com a promoção e qualificação do controle social. (CAGE-SEFAZ-RS, 2018)

A transparência das informações também é reforçada por outras medidas definidas pela STN, como o Manual de Demonstrativos Fiscais (MDF), para os seus dados e relatórios fiscais, bem como o Plano de Implantação dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais (PIP-CP), conforme Portaria STN 548/2015. Alguns desses procedimentos, que já estão com seu prazo de aplicação vencidos a partir de 2018, são objeto desse estudo, pois as informações de seus registros estão agora disponíveis através da ferramenta da MSC.

Veja, portanto, que no Brasil os procedimentos da transparência pública têm tido uma evolução constante, tanto no aparato legal e normativo como na parte técnica, definindo os formatos e padrões para publicação das informações, contribuindo-se assim para que a sociedade tenha acesso a mais e melhores informações, embora de cunho técnico, podem ser pesquisadas e analisadas, para posterior publicação.

2.3. As Normas Internacionais e Nacionais em vigor

As Normas Internacionais de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público, do inglês (IPSAS) no Brasil são recepcionadas pelo CFC, e através do seu Grupo Assessor e o apoio da STN e da academia, são ajustadas aos normativos legais nacionais e promulgadas por meio das Normas Brasileiras de Contabilidade Técnicas do Setor Público (NBC TSP).

O CFC não só supervisiona, gerencia e regulamenta o controle do exercício profissional da contabilidade, como também edita princípios e normas de contabilidade técnicas e profissionais (...) cabendo ao conselho, entre outras atribuições, editar as Normas Brasileiras de Contabilidade. (CARNEIRO, 2017)

Atualmente estão em vigor 21 NBC TSP e a estrutura conceitual, todas aderentes às IPSAS, e também duas normas mais antigas. Cabe ressaltar que as novas normas internacionais, trouxeram uma ampliação do foco da contabilidade pública com relação às informações patrimoniais, demonstrando a necessidade de realizar o reconhecimento, a mensuração e a evidenciação da informação contábil patrimonial, cujos fenômenos não eram totalmente transparentes nos normativos anteriores:

Todos esses fenômenos (reconhecimento, mensuração, e evidenciação), entre muitos outros, precisam ser considerados tempestiva e adequadamente nos procedimentos contábeis. Para aperfeiçoar o processo de tomada de decisão é necessário que a contabilidade forneça informações de maior qualidade. (MOTA, 2015)

Assim, para o pleno registro contábil dos fenômenos, a informação deve ser clara, fidedigna e tempestiva. Muitas dessas informações só poderão ser geradas, através do reconhecimento do ponto de contabilização, que representa o ato/fato que deve ser registrado. Isso só se torna possível muitas vezes, com a integração dos diversos Sistemas Corporativos de Gestão Existentes na administração pública, com os Sistemas Integrados de Administração Financeira (SIAF), que registram a contabilidade pública dos entes. A transparência desses dados detalhados ocorre quando essas informações são migradas de forma padronizada ao SICONFI do governo federal e disponibilizadas a toda a sociedade.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada tem caráter exploratório, com abordagem qualitativa das informações, com coleta de dados realizada de forma documental e bibliográfica.

Foram coletadas as Matrizes de Saldo Contábeis dos Estados e Distrito Federal no exercício de 2018, e com a posse desses dados públicos, foram possíveis realizar as análises quantitativas, qualitativas dos seus registros contábeis, e verificar o cumprimento dos registros patrimoniais em

conformidade com a legislação pertinente (PIPSP). Se as informações estiverem seguindo a padronização técnica, permite-se assim, uma melhoria na transparência das informações contábeis públicas.

3.1 A MSC como ferramenta de extração de dados

A Matriz de Saldos Contábeis, definida primeiramente, pela Portaria STN nº 841, de 21 de dezembro de 2016 (definindo os parâmetros para o exercício de 2017), e reforçada pela Lei Complementar nº 156/2016, vem justamente a ser a ferramenta que permite a extração de todos os dados contábeis detalhados, num formato de um grande balancete, com as contas contábeis, e com campos de detalhamento, chamados de Informações Complementares (IC).

3.2 Padronização nacional das tabelas básicas

Portanto, para que a MSC possa receber as informações detalhadas das contas contábeis previstas no PCASP estendido, esses dados devem vir no formato de Informações Complementares (IC), que são os padrões das informações. Para tanto foi necessário realizar a:

- Padronização das Fontes de Recurso (4 dígitos);
- Padronização das Naturezas de Receita (8 dígitos de acordo com novo ementário em vigor a partir de janeiro de 2018);
- Padronização das Naturezas de Despesa (8 dígitos);
- Padronização das Funções e Subfunções (2 e 3 dígitos respectivamente);
- Padronização dos Códigos de Poder e Órgão (2 e 3 dígitos respectivamente).

Além dessas tabelas foram inclusas nas extrações, dois campos marcadores para contas contábeis que fazem parte do cálculo da dívida consolidada (para algumas contas do passivo) e o indicador do atributo do superávit financeiro (para algumas contas do ativo/passivo).

Observamos que conforme a definição técnica dos dados da MSC pela Portaria STN 896/17, destacamos que esta é a primeira vez que o governo federal define a padronização para todos esses códigos conjuntamente, alguns de forma inédita. Alguns não são de uso obrigatório em sua totalidade, o que leva a necessidade da realização de preenchimento de tabelas DE-PARA pelos entes para realizar a conversão dos dados, e o envio das informações nos códigos corretos para o SICONFI pelas MSC's.

Para que seja possível a consolidação das contas nacionais, foi necessária primeiramente a padronização das tabelas no sistema SICONFI, para fazer o relacionamento entre os dados de todos os entes. Assim permite-se um grau estável de qualidade dos dados para realizar a sua comparabilidade e consolidação. Porém algumas observações são necessárias, conforme cita (MOTA, 2012):

Consolidação das contas: No que tange às duplicidades decorrentes de transações recíprocas (variações patrimoniais intra e intergovernamentais) e os saldos específicos (créditos e débitos intra e intergovernamentais), o PCASP está dotado de estrutura de forma a identificar as contas segregando os valores gerados a partir de transações e saldos que serão incluídos na consolidação e as que serão excluídas (MOTA, 2012)

O plano de contas do setor público brasileiro, foi desenhado para que permitisse a exclusão da dupla contagem, durante os processos de consolidação das contas, nas operações entre os entes públicos e dentro de um mesmo ente público. Isso é uma vantagem, pois os registros contábeis podem ser direcionados para essas contas nestas atividades já especificadas, e que no momento da consolidação são desconsideradas.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir serão demonstrados os resultados da pesquisa por meio da análise dos dados obtidos no SICONFI.

4.1 Qualidade das informações publicadas nas MSC’s

Para um melhor entendimento, a análise da qualidade da informação foi realizada por meio das etapas que compõem o processo de envio e de averiguação das informações encaminhadas.

4.1.1. Análise 1 – Cumprimento do prazo da entrega e retificações:

Podemos observar na tabela 1 abaixo, que durante a implantação da MSC no início do exercício de 2018 quase todos os estados tiveram problemas na entrega da declaração, como entrega atrasada ou retificação dos dados após o prazo.

Posteriormente, a qualidade nesse procedimento melhora, mas ainda assim existem casos pontuais de problemas ocorridos. De forma comparativa analisou-se a entrega dos dados da união, mantenedora do próprio sistema de coleta, e mesmo assim observa-se problemas pontuais.

Tabela 1: Cumprimento do prazo de entrega ou retificação

Entrega/Retificação de arquivos da MSC depois do prazo - Conforme data dos arquivos entregues ao SICONFI, disponíveis ao público

2018	Norte							Nordeste							Centro Oeste				Sudeste			Sul			União						
	AC	AM	AP	PA	RO	RR	TO	AL	BA	CE	MA	PB	PE	PI	RN	SE	DF	GO	MS	MT	ES	MG	RJ	SP		PR	RS	SC			
Janeiro	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Fevereiro	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Março	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Abril	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Mai	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Junho	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Julho	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Agosto	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Setembro	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Outubro	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Novembro	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Dezembro	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde

OBS: Verde = Entrega no prazo, Vermelho = Arquivo entregue/retificado depois do prazo de entrega, Preto = Não enviou MSC.
Fonte: SICONFI, consulta em 01/02/2019.

4.1.2. Análise 2 – Quantitativo dos Registros Contábeis:

Depois da padronização dos dados do ente com os DE-PARA para os padrões do sistema, os registros contábeis podem ser verificados. Assim, alguns entes fazem o detalhamento dos registros em várias contas contábeis e outras

sumarizam em contas superiores. O que nos leva a uma perda da qualidade da informação detalhada publicada. Porém, pode-se perceber que alguns entes tiveram problemas de adaptação e estavam entregando as MSC's abaixo de 10% da média de dados, fatos esses que tendem a ser corrigidos.

Tabela 2: Quantidade de Registros nos arquivos

Quantidade de Registros nos Arquivos - Conforme dados dos arquivos entregues ao SICONFI, disponíveis ao público

2018	Norte							Nordeste							Centro Oeste				Sudeste				Sul				Média / Mês	União	
Mês	AC	AM	AP	PA	RO	RR	TO	AL	BA	CE	MA	PB	PE	PI	RN	SE	DF	GO	MS	MT	ES	MG	RJ	SP	PR	RS	SC		
Janeiro	48394	45158	22464	3046	25076	2292	33452	23696	94068	3848	5332	19093	43360	24444	28769	62268	452597	51378	98168	2622	221380	28215	31960	688	58436	3301	83657	40.953	419301
Fevereiro	55518	55328	25444	26	37261	3105	20144	31432	120028	4078	7081	26671	52478	30984	51729	82300	114999	75092	98168	3355	217354	16112	41263	711	46530	3907	158305	51.089	500487
Março	67523	65520	28704	37	49526	210	56344	36360	133672	4188	6972	32455	100138	49004	78977	95520	119539	90270	103320	3475	237135	22393	47707	747	54858	4087	206059	62.687	557139
Abril	70936	69478	33668	36930	53171	3383	59524	41612	140460	4188	8930	35133	111623	53524	99398	101816	138770	93935	107416	3326	249390	23335	52082	733	53322	4158	261923	71.647	553619
Maió	75906	75196	37544	59741	57096	3599	62856	44148	147312	4360	9292	37663	116999	58948	113171	107308	94964	102843	111404	3603	263590	25495	49016	756	55354	4206	282778	74.301	629712
Junho	77761	81180	40668	61245	60034	3699	74553	46904	148974	4420	9110	39292	130507	62340	121495	111304	101330	108339	114348	3547	276430	18787	58799	759	56394	4188	294123	77.787	669207
Julho	78010	49639	41772	62586	34025	3672	76076	50480	152408	4348	9139	41322	73833	64668	129400	109008	109711	110882	116056	3632	288269	27556	61128	759	57417	3695	308626	76.597	695286
Agosto	80494	51447	42796	27082	43371	3725	79140	32888	157700	4840	9860	43238	76818	67716	116278	112478	114389	112314	118112	3640	298466	19890	63061	762	58966	4333	318730	77.872	730102
Setembro	81171	50172	44188	66299	47391	3650	82332	51516	158208	4732	10300	43817	78527	69780	110596	115256	183918	112063	120244	3604	245807	20042	64580	762	58072	4439	330731	81.305	742380
Outubro	83338	52334	45616	69643	46032	3687	83456	56864	162788	4752	10374	46910	81111	72024	146107	118734	133318	105881	122128	3644	258870	29399	66522	765	59965	53318	338307	83.771	767451
Novembro	85199	52506	47521	73647	47596		88756	59183	165208	4748	10751	51319	82543	75688	134128	121820	120229	99907	124612	3592	273288	29495	68606	11601	60419	56502	353954	86.066	800538
Dezembro	93647	61975	53160	4	49301		100316	64084	192808	4824	13751	54634	86519	80497	163889	128160	132131	105233	119004	3916	303696	30518	90492	13818		59606	368689	87.947	974073
Média	71828	59079	38771	40023	45823	2394	68221	46848	147761	4127	9156	39296	85375	59126	113634	105181	121575	97355	112748	3513	261140	24280	57935	2740	51666	17313	275590	73.939	672441

OBS: Em amarelo os Estados com valores muito abaixo da média mês. Em preto, dados não entregues.
 Fonte: SICONFI, consulta em 01/02/2019.

Conforme a tabela 2, 7 dos entes, estão com quantitativos de registros contábeis informados muito abaixo da média, podendo-se observar que existe um esforço de corrigir tais informações.

4.1.3. Análise 3 – Quantitativo de Registros Contábeis:

Um dos principais dados para a qualidade contábil é o uso de várias contas contábeis, permitindo um detalhamento do registro. Importante observar que temos entes que entregam muito mais registros que os outros, notadamente ES e SC, pois detalham suas contas de controle, o que não é obrigatório no normativo da MSC.

Tabela3: Quantidade de Contas Contábeis

Quantidade de Contas Contábeis - Conforme dados dos arquivos entregues ao SICONFI, disponíveis ao público

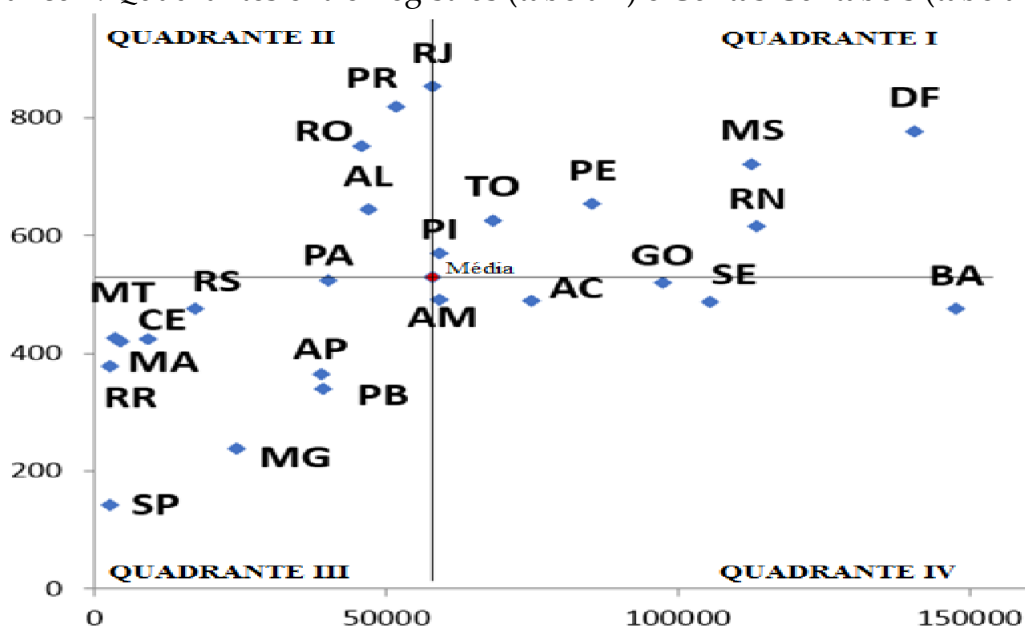
2018	Norte							Nordeste							Centro Oeste				Sudeste				Sul				Média / Mês	União	
Mês	AC	AM	AP	PA	RO	RR	TO	AL	BA	CE	MA	PB	PE	PI	RN	SE	DF	GO	MS	MT	ES	MG	RJ	SP	PR	RS	SC		
Janeiro	369	423	244	528	616	337	485	479	417	366	381	293	584	388	341	400	716	271	673	397	948	221	786	172	745	435	1225	495	1031
Fevereiro	425	463	287	8	681	380	585	559	450	381	420	320	623	496	434	450	759	380	673	409	1015	221	820	142	764	445	1313	515	1052
Março	493	479	311	8	712	86	602	601	461	393	426	323	633	542	529	467	764	423	690	419	1037	224	838	153	789	455	1351	527	1073
Abril	499	494	376	698	727	410	619	641	472	396	428	330	644	556	585	474	775	435	699	418	1078	228	853	155	796	460	1371	579	1091
Maió	492	502	381	703	749	418	628	654	477	399	441	359	652	574	611	481	767	443	713	427	1107	233	847	155	814	462	1396	588	1104
Junho	515	506	384	711	761	424	639	663	479	402	440	344	661	591	626	484	777	582	729	433	1122	240	875	156	829	461	1398	601	1112
Julho	493	500	391	714	769	427	646	666	480	402	443	346	668	598	646	493	787	604	729	434	1138	244	892	156	842	463	1415	607	1125
Agosto	517	501	396	714	781	432	646	677	483	462	419	347	666	607	672	306	794	608	749	433	1132	244	830	137	833	466	1436	614	1128
Setembro	500	501	402	724	786	435	652	680	488	463	421	353	668	610	673	515	797	627	752	436	1086	249	855	157	852	502	1437	616	1132
Outubro	506	507	404	742	794	436	656	699	487	463	416	354	672	613	684	523	810	626	754	435	921	248	862	158	860	507	1455	614	1136
Novembro	514	509	404	736	807		665	697	489	464	414	338	675	618	790	323	810	632	764	433	813	230	866	151	862	513	1293	615	1146
Dezembro	524	521	408	748	826		684	718	523	467	440	383	700	641	810	546	838	519	745	449	834	258	895	153	862	544	1350	588	1169
Média	489	492	366	524	752	379	626	645	476	422	424	341	654	570	617	489	783	521	722	427	1023	238	853	143	819	476	1370	579	1108

Fonte: SICONFI, consulta em 02/09/2018.

Para esta informação é necessário entender que o PCASP estendido está dividido em 8 partes, e as duas últimas, não são obrigatórias em sua totalidade, sendo facultada a sua declaração (que são as informações de controle do ente). Porém observa-se que 4 entes, possuem declarações com quantitativos abaixo de 50% da média dos entes.

Para o estudo do gráfico de cruzamento das informações, foram normalizadas as médias, retirando os valores muito acima de ES e SC que são os “outliers” (fora da escala) com resultado de 57945 registros contábeis e 530 contas contábeis na média, assim podendo dividir os entes nos quatro quadrantes situacionais.

Gráfico 1: Quadrantes entre Registros (tabela 2) e Contas Contábeis (tabela 3)



Eixo X: Quantidade de registros, Eixo Y: Quantidade de Contas Contábeis

OBS: Estados de ES e SC estão fora de escala (outliers)

Podemos analisar os dados no gráfico cartesiano, como sendo o quadrante I os entes que possuem mais informações em suas MSC's, tanto para registros como para contas contábeis, além de somar-se a estes os estados de ES e SC que estão muito acima da tabela. Depois verifica-se uma tendência no quadrante II, dos entes estarem um pouco abaixo no número de registros, mas acima da média no quantitativo de contas contábeis, o que é interessante

também. No quadrante IV, percebe-se a tendência dos entes possuírem bastantes registros, e estarem muito próximos da média de contas contábeis publicadas, demonstrando o seu esforço ou consolidação das contas. E por fim, no quadrante III, aparecem alguns estados com menos informações declaradas que a média, e uma aglomeração de entes com poucos registros declarados. Isso notadamente, deve-se a poucos registros existentes nas MSC's entregues, decorrentes ou de sumarização dos dados, ou do processo evolutivo de extração dos dados para o envio da declaração da MSC ao sistema SICONFI.

A tendência que o gráfico 1 mostra é uma crescente no quantitativo, tanto de registros contábeis, como de contas contábeis, indo para o quadrante I, o que deverá acontecer por parte dos entes subnacionais, ou seja, melhorando o detalhamento e quantitativo das informações contábeis em suas MSC's.

4.1.4. Análise 4 – Campos de Informações Complementares na MSC:

Podemos verificar que os dados das informações complementares (IC), exigidos pela MSC, para o detalhamento dos registros das contas contábeis, permitem uma melhor qualidade da informação contábil declarada, através dos campos descritos na tabela 4 abaixo:

Tabela 4: Códigos das Informações Complementares dos registros

Código	Informações Complementares (IC)
PO	Poder ou Órgão
FP	Atributo do Superávit Financeiro (Financeiro/Permanente)
DC	Dívida Consolidada
FR	Fonte ou Destinação de Recursos
NR	Natureza da Receita
ND	Natureza da Despesa
FS	Classificação Funcional (Função e Subfunção)

Fonte: SICONFI

Assim, determinadas contas contábeis na MSC possuem atributos complementares para a sua informação, qualificando-a. Isso é comumente chamado de conta corrente, conforme explica (FEIJÓ, 2018):

Sistematicamente, pode-se classificar, identificar os numerar os tipos de conta corrente e associá-los às contas contábeis como sendo atributos das mesmas (...) ou seja, como regra uma conta contábil ter um tipo de detalhamento. No entanto, duas contas diferentes podem ter o mesmo conta corrente (...) com isso, conclui-se que o conta corrente contribui para um maior detalhamento da conta contábil. (FEIJÓ, 2018)

Na análise feita na tabela 5, podemos observar nas matrizes entregues, quais possuem o preenchimento de todas as 7 informações complementares exigidas, conforme explicitado na tabela 4. Assim, 10 entes tiveram alguma informação faltante com relação as IC’s em suas declarações. Em comparação, a união publicou todas as informações em todos os meses.

Tabela 5: Quantitativo de campos de Informações Complementares (IC)

Campos de Informações Complementares - Conforme dados dos arquivos entregues ao SICONFI, disponíveis ao público

2018	Norte							Nordeste							Centro Oeste				Sudeste				Sul			Média / Mês	União		
Mês	AC	AM	AP	PA	RO	RR	TO	AL	BA	CE	MA	PB	PE	PI	RN	SE	DF	GO	MS	MT	ES	MG	RJ	SP	PR	RS	SC		
Janeiro	7	7	7	7	7	5	6	7	7	3	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7	7	7	3	7	6	7
Fevereiro	7	7	7	7	7	5	6	7	7	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7	4	7	7	7	6	7
Março	7	7	7	7	7	7	7	7	7	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7	4	7	7	7	6	7
Abril	7	7	7	6	7	7	7	7	7	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7	4	7	7	7	6	7
Mai	7	7	7	6	7	7	7	7	7	3	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7	4	7	7	7	6	7
Junho	7	7	7	6	7	3	7	7	7	3	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7	4	7	7	7	6	7
Julho	7	7	7	6	7	7	7	7	7	3	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7	4	7	7	7	6	7
Agosto	7	7	7	6	7	3	7	7	7	3	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7	2	7	7	7	6	7
Setembro	7	7	7	6	7	3	7	7	7	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7	2	7	7	7	6	7
Outubro	7	7	7	6	7	3	7	7	7	2	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	4	7	2	7	7	7	6	7
Novembro	7	7	7	6	7	7	7	7	7	2	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	4	7	4	7	7	7	6	7
Dezembro	7	7	7	7	7	7	7	7	7	2	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	4	7	4	7	7	7	6	7
Média	7	7	7	5	7	3	7	7	7	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	2	7	4	7	3	7	3	7	6	7

ODS: Em amarelo os Estados com valores abaixo da média e em vermelho muito abaixo da média mês. Em preto, dados não entregues.
 Fonte: SICONFI, consulta em 01/02/2019

4.1.5. Análise 5 – Poderes na MSC:

Podemos verificar na tabela 6 a variação da entrega dos dados dos poderes constitucionais dos entes subnacionais. Importante observar aqui a relevância que a Lei Complementar 156/16 trouxe para a MSC, pois todos os órgãos dos poderes legislativo, judiciário, ministério público e defensoria pública necessitam ter os seus dados consolidados na MSC do ente.

Também sabemos pela análise da publicação do Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) da LRF dos entes (pois esse relatório exige a publicação do nome do sistema SIAF que a informação foi extraída, conforme o MDF/STN), que nos estados do RN, AC, RR e AP, os órgãos dos poderes constitucionais (legislativo, judiciário ou ministério público) não utilizam o mesmo sistema SIAF do poder executivo, dificultando sobremaneira a consolidação dos dados na MSC nesses entes, mesmo assim, as informações constam em suas declarações, exceto casos pontuais.

Tabela 6: Análise dos dados separados por poderes, conforme quantitativo

Declaração por Poderes - Conforme dados dos arquivos entregues ao SICONFI, disponíveis ao público

2018	Norte						Nordeste						Centro Oeste				Sudeste			Sul			União					
Mês	AC	AM	AP	PA	RO	RR	TO	AL	BA	CE	MA	PB	PE	PI	RN	SE	DF	GO	MS	MT	ES	MG	RJ	SP	PR	RS	SC	
Janeiro				-8	-6		-1						-1			-2	-2	-1						-7				
Fevereiro	-3			-8	-5		-1						-1			-1	-2	-1						-3				
Março	-1			-8	-3	-7	-2						-1			-2	-1	-1						-3				
Abril					-3		-1						-1				-1	-1						-3				
Mai					-4		-1						-1				-1	-1						-3				
Junho					-5		-1						-1				-3	-1						-3				
Julho	-1						-2						-1				-1	-1						-3				
Agosto	-1						-2						-1				-1	-1						-3				
Setembro							-2										-2	-2						-3				
Outubro							-2											-2						-3				
Novembro							-1											-1						-1				
Dezembro				-8			-1											-1						-1				
ORGÃOS	7	7	7	10	7	8	7	7	9	7	7	7	7	7	7	7	5	8	7	7	7	8	7	8	7	8	8	72

OBS: Situação das declarações mensais com menos Órgãos que o total declarado. Em preto, dados não entregues.
 Fonte: SICONFI, consulta em 01/02/2019.

É muito interessante observar essa separação dos dados contábeis por poderes constitucionais e legais, pois também a MSC traz essa inovação de uma publicação conjunta com todos os Órgãos agrupados e detalhados.

4.1.6. Análise 6 – Fontes de recurso detalhadas:

Na padronização das fontes para envio das MSC's a STN separou os códigos específicos para previdência, saúde e educação. Assim a análise permite verificar se na publicação das MSC's os entes estão separando os recursos por essas fontes específicas, e até apurar os recursos utilizados.

Tabela 7: Código das principais fontes de recurso analisadas

FNT	NOME DA FONTE DE RECURSO
1001	Recursos Ordinários - Recursos do Exercício Corrente
1111	Receitas de Impostos e de Transferência de Impostos - Educação - Exercício Corrente
1112	Transferências do FUNDEB 60% - Recursos do Exercício Corrente
1113	Transferências do FUNDEB 40% - Recursos do Exercício Corrente

1211	Receitas de Impostos e de Transferência de Impostos - Saúde - Exercício Corrente
1212	Transferências Fundo a Fundo de Recursos do SUS provenientes do Gov.Fed-Ex.Corr.
1410	Recursos destinados ao RPPS - Plano Previdenciário - Recursos do Ex.Corrente
2001	Recursos Ordinários - Recursos de Exercícios Anteriores

Fonte: SICONFI

Assim, foram escolhidas as 8 principais fontes de recursos que o detalhamento da MSC trouxe para os entes. Interessante notar na tabela 8, que 7 entes não enviaram detalhamento por fonte de recurso, em algum momento. Para efeitos comparativos, a união e diversos outros entes enviaram em todas as suas declarações essas fontes principais.

Tabela 8: Quantitativo de fontes de recurso verificadas com sucesso nas declarações

Fontes de Recurso - Conforme dados dos arquivos entregues ao SICONFI, disponíveis ao público

2018	Norte								Nordeste								Centro Oeste				Sudeste				Sul			União				
	AC	AM	AP	PA	RO	RR	TO	AL	BA	CE	MA	PB	PE	PI	RN	SE	DF	GO	MS	MT	ES	MG	RJ	SP	PR	RS	SC					
Janeiro	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Fevereiro	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Março	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Abril	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Mai	8	8	8	8	8	8	8	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Junho	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Julho	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Agosto	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Setembro	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Outubro	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Novembro	8	8	8	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Dezembro	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Média	8	8	8	5	8	0	8	8	8	0	8	8	8	8	8	8	8	8	8	0	8	0	8	0	8	2	8	8	8	8	8	

OBS: Em amarelo os Estados com classificação abaixo do total medido, e em vermelho com classificação zerada. Em preto, dados não entregues.

Fonte: SICONFI, consulta em 01/02/2019.

4.1.7. Análise 7-Análise dos registros dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais:

Os PCP's foram definidos pela Portaria STN nº 548, de 24 de setembro de 2015, que prevê prazos escalonados para os Estados e DF cumprirem os registros. Com o cronograma abaixo estabelecido e a coleta de dados nas MSC's publicadas pelos entes, pode-se aferir que a MSC traz a informação desejada relativa ao cumprimento dos PCP's. Toda essa análise será feita no tópico seguinte.

4.2 Cumprimento dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais (PCP) pela MSC.

Por causa da característica única da MSC de permitir observar os lançamentos contábeis do ente, padronizados conforme o Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP), padronizado até o sétimo nível, também chamado de PCASP estendido, é possível agora dentre várias opções possíveis, analisar os registros contábeis patrimoniais e o cumprimento do "Plano de Implantação dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais" (PIPCP), definidos pela STN, através da portaria 548/15. Importante destacar a possibilidade de verificarmos a transparência dessas informações, pois doravante, não estavam disponíveis à sociedade, ou nem tinham relevância em seus registros, conforme comenta (FEIJÓ, 2018):

Todavia, a grande mudança de paradigma no processo de convergência da contabilidade aplicada ao setor público (CASP) no Brasil aos padrões internacionais preconizados nas Normas Internacionais de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público, reside na adoção global de **procedimentos contábeis patrimoniais** sob uma mesma base conceitual. Muitos destes procedimentos historicamente não eram efetuados no país, haja vista a cultura orçamentária dominante. (FEIJÓ, 2018)

O PIPCP da STN intercala em prazos diversos, o cumprimento de determinadas obrigações para o reconhecimento, registro e evidenciação de procedimentos patrimoniais. Para os Estados e DF, os prazos estão definidos como podemos observar na tabela 9 abaixo:

Tabela 9: Ordem cronológica do PIPCP da STN para o Distrito Federal e Estados

PCP (de acordo com as regras das NBC TSP e do MCASP vigentes)	Preparação de sistemas e outras providências de implantação (até)	Obrigatoriedade de dos Registros contábeis (a partir de)	Verificação pelo Siconfi (a partir de)
4.Reconhecimento, mensuração e evidenciação da Dívida Ativa, tributária e não-tributária, e respectivo ajuste para perdas	Imediato	Imediato	2016 (Dados de 2015)

12.Reconhecimento, mensuração e evidenciação da provisão atuarial do regime próprio de previdência dos servidores públicos civis e militares.	Imediato	Imediato	2017 (Dados de 2016)
13.Reconhecimento, mensuração e evidenciação das obrigações com fornecedores por competência	31/12/2015	01/01/2016	2017 (Dados de 2016)
3.Reconhecimento, mensuração e evidenciação dos demais créditos a receber, (exceto créditos tributários, previdenciários e de contribuições a receber), bem como dos respectivos encargos, multas e ajustes para perdas.	31/12/2016	01/01/2017	2018 (Dados de 2017)
11. Reconhecimento, mensuração e evidenciação das obrigações por competência decorrentes de benefícios a empregados (ex.: 13º salário, férias, etc.).	31/12/2016	01/01/2017	2018 (Dados de 2017)

Fonte: PIPCP STN

Esses prazos serão incorporados no sistema SICONFI, quando o mesmo começar a realizar suas análises para cumprimento dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais, através da verificação dos registros efetuados em contas contábeis determinadas no PCASP. Assim, de posse desses conceitos, podemos realizar a análise individual, sem o suporte da ferramenta da STN.

Demonstramos abaixo a tabela com os resultados das análises qualitativas das MSC’s dos Estados e DF, com relação ao registro contábil para declaração dos PCP’s vigentes:

Tabela 10: Análise dos registros contábeis do Procedimentos Contábeis Patrimoniais

Plano de Implantação dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais (PIPCP) - Conforme dados dos arquivos entregues ao SICONFI, disponíveis ao público

2018	Norte							Nordeste							Centro Oeste				Sudeste			Sul							
Mês	AC	AM	AP	PA	RO	RR	TO	AL	BA	CE	MA	PB	PE	PI	RN	SE	DF	GO	MS	MT	ES	MG	RJ	SP	PR	RS	SC		
4-Dívida Ativa Tributária e Não Tributária	Amarelo													Amarelo															
12-Provisão atuarial do RPPS																													
13-Obrigações com Fornecedores por Competência	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo		Amarelo				Amarelo	Amarelo	Amarelo		Amarelo	Amarelo					Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo					
3-Demais Créditos a Receber (exceto tribut, previd, etc)	Amarelo													Amarelo															
11-Obrigações por Competência de Benefícios a Empregados		Amarelo	Amarelo									Amarelo																	

OBS: Verde: registros OK; Amarelo: registro em apenas uma conta; Vermelho: sem registros verificáveis.
Fonte: SICONFI, consulta em 01/02/2019.

Assim, descrevemos a seguir, os resultados dessas análises:

a) Análise item 4 – Dívida ativa, tributária e não tributária:

A dívida ativa é um dos itens do PCP que tinham prazo de aplicação imediata pelos entes, quando de sua publicação em 2015. Foram verificadas 64 contas contábeis, cujos registros demonstram que suas informações estão disponíveis. Somente dois entes apresentaram registros em apenas uma conta contábil, que foram o Acre e o Piauí.

b) Análise item 12 – Provisão atuarial do RPPS:

A provisão atuarial do Regime Próprio de Previdência Social dos entes foi o outro item com aplicação imediata quando da publicação do PCP. Para esta análise, foram verificadas 18 contas contábeis e todos os entes possuem registros contábeis referentes a esse item, exceto por Minas Gerais, que não possuía registros nas contas detalhadas, nem em contas superiores em suas MSC's.

c) Análise item 13 – Obrigações com fornecedores por competência:

Ao contrário dos anteriores, esse item do PCP teve sua vigência a partir de 2016. Embora todos os entes utilizem os registros de obrigações com fornecedores, poucos realizam os lançamentos patrimoniais nas contas contábeis mistas, ou seja, as contas que possuem atributo de superávit financeiro "F" - Financeiro, ou "P" - Patrimonial. Os registros patrimoniais, obviamente usam o atributo "P". Para essa análise, foram verificadas 18 contas contábeis e seus atributos.

Podemos verificar que os estados do Acre, Amazonas, Pará, Rondônia, Ceará, Maranhão, Sergipe, Mato Grosso e Espírito Santo, registraram as obrigações em apenas uma conta contábil com atributo "P". E os estados do Amapá, Roraima, Paraíba, Minas Gerais e São Paulo, não possuem registros nessas contas contábeis em suas MSC's. Assim, apenas 12 estados possuem registros patrimoniais mais adequados em 2018 com relação ao item 13 do PCP.

d) Análise item 3 – Demais créditos à receber:

O item 3, demais créditos a receber, entrou em vigência a partir de 2017. Para a sua análise, foram verificadas 31 contas contábeis. Dois estados (Acre e Piauí), possuem apenas uma conta com registro, e o estado de São Paulo não apresentou registros contábeis para esse item.

e) Análise item 11 – Obrigações por competência, de benefícios a empregados:

E por fim, as obrigações de benefícios a empregados, notadamente férias e décimo - terceiro salário. Os registros devem ser efetuados em 2 contas contábeis conforme o PCASP. Assim, dessa análise verificou-se que os estados do Amazonas, Amapá, Paraíba e Minas Gerais não trouxeram registros nessas duas contas patrimoniais no exercício de 2018.

As análises dos itens do PIPCP acima, não determinam se o ente subnacional está ou não realizando e registrando os Procedimentos Contábeis Patrimoniais, apenas demonstra se nas Matrizes de Saldos Contábeis (MSC's) de 2018, os mesmos puderam ou não ser verificados.

Mas esse mecanismo é novidade, pois pela primeira vez foi possível, analisar os registros contábeis patrimoniais dos entes, e observar o detalhamento de sua conta contábil (como suas informações complementares), demonstrando assim, se o procedimento patrimonial estava sendo registrado na contabilidade. Embora a informação tenha passado por tabelas de adequação

nos entes (tabelas DE-PARA), para a alimentação do sistema SICONFI pelas MSC's, sabemos que é possível declarar a informação na conta e no formato correto.

Assim, destacamos a importância desses novos procedimentos, como cita (MOTA 2012):

Da contabilidade patrimonial: O reconhecimento contábil de fenômenos econômicos, tais como depreciação, amortização, exaustão, além de despesas pagas antecipadamente, de ajustes para perdas e de apropriação de compromissos por competência (por exemplo: reconhecimento mensal de encargos de férias e 13º salários), é **procedimento inovador**. (MOTA, 2012)

Porém para a correta aplicação dos procedimentos pelos entes, e também para determinar que os prazos colocados sejam cumpridos, a Secretaria do Tesouro Nacional colocou penalidades aos entes que não cumprirem esses procedimentos em seus normativos, mas por enquanto, estão sobrestados no sistema SICONFI, até posterior deliberação da STN:

Vale salientar que, caso os entes não cumpram os prazos dispostos no plano, não receberão quitação de um dos itens que integram o "serviço auxiliar de informações para transferências financeiras", ficando impedidos de receber transferências voluntárias (convênios, contratos de repasse, etc) e de contratar operações de crédito, até que a situação seja regularizada. A verificação da implementação dos procedimentos patrimoniais será feita pela STN por meio de equações de validação que serão paulatinamente inscritas no SICONFI. (FEIJÓ, 2018)

Essas obrigações foram incluídas pela Portaria STN nº 55, de 18 de janeiro de 2018, que define as regras de atualização do sistema CAUC, através dos dados registrados no SICONFI:

Com isso, no momento da celebração do convênio ou do contrato de repasse, muitos analistas e gestores da administração pública brasileira, ao realizarem *upload* do extrato do CAUC, vão verificar que o SICONFI está cada vez mais presente na coluna dos sistemas consultados pelo Sistema de Transferências Intergovernamentais – STI do Tesouro Nacional (<https://sti.tesouro.gov.br/cauc/index.jsf>). (LOURENÇO, 2018)

O sistema CAUC é o sistema que verifica a "adimplência" fiscal, financeira, contábil e previdenciária do ente subnacional, quanto ao

cumprimento de obrigações legais e acessórias, e que em muitas operações financeiras com o ente federal são obrigatórias. Em caso de descumprimento das obrigações, o ente fica em situação de "impedimento" junto aos órgãos e entidades do governo central. A MSC veio a tornar-se mais uma ferramenta para esse controle efetivo. E com a quantidade de informações que a mesma comporta, qualquer registro indevido, ou descumprimento de metas atestado pelo SICONFI poderá levar o ente a sofrer sanções e penalidades pelo sistema CAUC.

Para tanto, a transparência das informações, e a análise dos registros contábeis patrimoniais, através da visualização em relatórios do próprio tesouro nacional, ou através de portais de transparência ou sites com ferramentas como o "tesouro transparente", podem auxiliar o gestor público e aos órgãos de controle, a observar as suas ações para cumprimentos das NBCASP e adequações as IPSAS pelo ente. Nesse ponto, o sistema SICONFI com a coleta de suas matrizes contábeis é a principal ferramenta pública.

4.3 Transparência das informações contábeis

A transparência dos dados contábeis dos entes subnacionais foi reforçada com a Portaria STN 896/17, que pela primeira vez fez a exigência que esses dados detalhados estejam disponíveis ao público em geral, através do uso do seu próprio sistema de informações, o SICONFI. Esse passo tornou-se um grande marco no acesso público às informações contábeis públicas no Brasil, detalhadas conforme já demonstrado anteriormente.

Até esse momento, as informações contábeis eram pontualmente publicadas, através das exigências da Lei 4.320/64 com a publicação dos Balanços Gerais, Balancetes e Demonstrações Contábeis; e da Lei Complementar 101/00 (LRF) quanto a informações fiscais e orçamentárias.

A própria Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009, chamada de “Lei da Transparência Pública”, alterando a LC 101/00 (LRF), traz a

determinação da publicação de informações pormenorizadas da execução orçamentária e financeira, que foi realmente um avanço na divulgação dessas informações, porém não trouxe a exigência de publicação de dados dos registros contábeis pormenorizados, o que vem ocorrer em 2016 com a LC 156/16. Na dimensão de transparência, com o estímulo da LRF e da Lei de Acesso à Informação (LAI), foram os SIAFs que possibilitaram que praticamente todos os estados desenvolvessem portais de transparência avançados na web, disponibilizando informações fiscais e financeiras relevantes. (PIMENTA, 2017).

Logo, os sistemas SIAF's dos entes subnacionais, são os responsáveis pelo registro da informação contábil, também são os mesmos sistemas que devem gerar as Matrizes de Saldo Contábeis para alimentação no SICONFI do governo federal. Uma parte dessas informações eram migradas para os portais de transparência, mas agora, um quantitativo muito maior de informações contábeis detalhadas, são enviadas para o SICONFI como já mencionadas nesse documento.

Assim, existe um fortalecimento na disponibilização das informações contábeis, de forma cada vez mais transparente e de acesso amplo à sociedade. Para facilitar a compreensão da totalidade dos dados disponíveis, bem como permitir comparações e estudos, a STN criou um sítio na Internet, que na verdade é uma ferramenta de análise desses dados, para todos poderem ver. Esse sítio é o chamado Tesouro Transparente, disponível em: <http://www.tesourotransparente.gov.br/>.

Importante ressaltar, que todo esse trabalho técnico da convergência contábil, da consolidação das contas e da transparência pública, feito pela Secretaria do Tesouro Nacional, em conjunto com os entes subnacionais, sejam eles os órgãos gestores, como os órgãos controladores, tem um imenso impacto na disponibilização de informações da gestão pública para a sociedade, cada vez mais com amplo detalhamento técnico permitindo um maior

aprofundamento das análises e estudos, mas também promovendo o controle social, pois a sociedade com posse de informações tempestivas e de qualidade, pode fazer a mesma coisa que os gestores públicos com as mesmas informações, realizar a tomada de decisões que afetam seu futuro.

A soberania popular, elemento essencial do estado moderno, somente se efetiva com a participação de uma sociedade ativa. Essa participação é indispensável para o aprofundamento da democracia, especialmente no que tange à gestão dos recursos públicos, por isso, é necessário que o cidadão e a sociedade civil organizada sejam protagonistas desse processo decisório. (CAGE-SEFAZ-RS, 2018)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como a cultura operacional da gestão das finanças públicas no Brasil, caminha desde 1964 pela Lei 4.320, e como os novos conceitos patrimoniais só tiveram reforço depois do processo de convergência através da adoção das NBCASP a partir de 2008, os entes estão se adaptando aos conceitos patrimoniais, bem como, a melhoria da transparência da gestão pública.

Com os marcos legais publicados e reforçados nos últimos 10 anos, e com o avanço dos sistemas informatizados, tem-se cada vez mais, uma gama imensa de dados do setor público no Brasil, que podem ser acessados e analisados por métodos técnicos, permitindo assim a extração de informações da situação dos entes públicos.

E mais do que isso, com o processo de adaptação às normas internacionais de contabilidade (IPSAS), com o esforço conjunto do CFC, da STN e dos entes subnacionais, tem se conseguido alcançar um detalhamento dessas informações de forma inédita no país.

Assim, primeiramente os portais de transparência, agora o sistema SICONFI, e outros portais com ferramentas de análise, estão suprindo a

necessidade de colocar disponível para toda a sociedade essa base de dados institucional, e com qualidade sendo melhorada a cada momento.

Os entes subnacionais podem, e precisam melhorar a publicação de suas informações disponíveis ao público, cumprindo os normativos e adequando-se às novas normas que ainda serão instituídas, mas sem perder o foco na transparência e qualidade, permitindo o controle social de suas ações e devolvendo a esta a veracidade das informações registradas.

6 REFERÊNCIAS

MOTA, Francisco Glauber Lima, **Contabilidade Aplicada ao Setor Público - Suplemento**, 1ª Edição, Brasília, 2012, Ed. Gestão Pública;

CARNEIRO, Juarez Domingues, coordenador [et. al], **Matriz curricular para cursos de ciências contábeis**, Fundação brasileira de contabilidade, 1ª Edição, 2017;

FEIJÓ, Paulo Henrique, RIBEIRO, Carlos Eduardo, CARVALHO JÚNIOR, Jorge Pinto, **Entendendo o Plano de Contas Aplicado ao Setor Público**, 2ª edição, Brasília, Ed. Gestão Pública;

PIMENTA, Carlos, artigo "**Gestão financeira pública nos estados brasileiros**", In:**Desafios e tendências da Gestão Fiscal dos Estados Brasileiros - uma visão estratégica**, Brasília, 2017, Conselho Nacional de Secretários da Fazenda - CONSEFAZ;

MONTEIRO, Augusto[et. al], artigo "**A reforma na gestão financeira e a qualidade dos gastos públicos: o dilema dos estados brasileiros**", In:**Desafios e tendências da Gestão Fiscal dos Estados Brasileiros - uma visão estratégica**, Brasília, 2017, Conselho Nacional de Secretários da Fazenda - CONSEFAZ;

MOTA, Francisco Glauber Lima, **Contabilidade Aplicada ao Setor Público - Aspectos Patrimoniais**, 1ª edição, 2015;

Manual de Orientação do Gestor Público do Rio Grande do Sul, Secretaria da Fazenda, Contadoria e Auditoria Geral do Estado. 4ª edição, Porto Alegre, 2018, CORAG;

ALMEIDA, Mansueto - Secretario de Tesoreria Nacional, **La Gestión de Tesoreria em America Latina**, Foro de Tesorerías Gubernamentales de América Latina - FOTEGAL, 2018;

Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) – 7ª Edição (Válido a partir de 2017), Secretaria do Tesouro Nacional, 2016, disponível em "<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/mcasp>", acesso em 01/06/2019;

Manual de Demonstrativos Fiscais (MDF) - 7ª Edição (válido a partir de 2017), Secretaria do Tesouro Nacional, 2016, disponível em "<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/mdf>", acesso em 01/06/2019;

Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP) - edição para 2018, Secretaria do Tesouro Nacional, 2017, disponível em "http://www.tesouro.fazenda.gov.br/pt_PT/pcasp", acesso em 01/06/2019;

Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, Governo Federal, 2000, disponível em "http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm", acesso em 01/06/2019;

Portaria MF nº 184, de 25 de agosto de 2008 (Lei de Responsabilidade Fiscal), Ministério da Fazenda, 2008, disponível em "<http://www.fazenda.gov.br/acao-ainformacao/institucional/legislacao/portarias-ministerial/2008/portaria184>", acesso em 01/06/2019;

Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009 (Lei da Transparência Pública), Governo Federal, 2009, disponível em "http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm", acesso em 01/06/2019;

Portaria STN nº 467, de 06 de agosto de 2009, Secretaria do Tesouro Nacional, 2009, disponível em "http://www.normaslegais.com.br/legislacao/portariastn467_2009.htm", acesso em 08/07/2019;

Decreto 7.185, de 27 de maio de 2010, Governo Federal, 2010, disponível em "http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7185.htm", acesso em 08/07/2019;

Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), Governo Federal, 2011, disponível em "http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm", acesso em 01/07/2019;

Portaria STN n.º 753, de 21 de dezembro de 2012, Secretaria do Tesouro Nacional, 2012, disponível em

"http://www.atibaia.sp.gov.br/transparencia/novacontabilidade/Port_STN_753_2012.pdf", acesso em 01/06/2019;

Portaria STN nº 548, de 24 de setembro de 2015, Secretaria do Tesouro Nacional, 2015, disponível em

"<https://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/0/Portaria+STN+548+2015+PI+PCP/73e5e615-ccbe-4050-bfc3-a9356d35daf1>", acesso em 01/06/2019;

Plano de Implantação dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais PIPCP, definidos pela Portaria nº 548/15, Secretaria do Tesouro Nacional, 2015, disponível em

"<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/-/publicado-o-plano-de-implantacao-dos-procedimentos-contabeis-patrimoniais>", acesso em 01/06/2019;

Portaria STN nº 841, de 21 de dezembro de 2016, Secretaria do Tesouro Nacional, 2016, disponível em

"http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/391196/PORTARIA_N_841_DE_21_DE_DEZEMBRO_DE_2016.pdf/ff83aee8-d774-4f2d-a900-e378b35c050a", acesso em 08/06/2019;

Lei Complementar 156, de 28 de dezembro de 2016, Governo Federal, 2016, disponível em "http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp156.htm", acesso em 08/06/2019;

Portaria STN nº 896, de 31 de outubro de 2017, Secretaria do Tesouro Nacional, 2017, disponível em "

"<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/626501/Portaria++n%C2%BA%20896+out+2017/ec935213-e67e-47b0-94a7-8ba029b020b5>", acesso em 01/06/2019;

NBC TSP Estrutura Conceitual, Conselho Federal de Contabilidade, 2019, disponível em

"<https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-tspdo-setor-publico/>", acesso em 01/06/2019.

Instruções de Procedimentos Contábeis (IPCs), Secretaria do Tesouro Nacional, 2014, disponível em

"http://www.tesouro.fazenda.gov.br/pt_PT/publicacoes-eorientacoes/instrucoesdeprocedimentoscontabeis", acesso em 01/06/2019;

International Federation of Accountants IFAC. International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB), disponível em "https://www.ipsasb.org/about-ipsasb", acesso em 08/07/2019;

LOURENÇO, Gabrielle Beatriz Beiró, SICONFI ganha cada vez mais protagonismo nas transferências voluntárias, em <https://www.orzil.org/noticias/siconfi-ganha-cada-vez-mais-protagonismo-nas-transferencias-voluntarias/>, acesso em 30/08/2019.

A PROMOÇÃO DO AUTOSSERVIÇO NO SERVIÇO PÚBLICO COMO FORMA DE INCLUSÃO SOCIAL E CIDADANIA

THE PROMOTION OF SELF-SERVICE IN THE PUBLIC SERVICE AS A FORM OF SOCIAL INCLUSION AND CITIZENSHIP

Alessandra Ribeiro Insabrald¹

RESUMO:

Este estudo possui como objetivo realizar uma análise relacionada à prestação de serviço público não somente nas delegacias de polícia como também nos demais órgãos públicos das esferas municipal, estadual e federal no sentido de promover e incentivar o autosserviço ou autoatendimento como instrumento de inclusão social e cidadania. Desse modelo, os usuários do sistema seriam parte do processo e não apenas meros coadjuvantes. Para que seja possível tal intento, o estudo sugere a instalação de totens de autoatendimento e/ou computadores estrategicamente dispostos em locais de fácil visualização e acesso, cujo escopo é fazer com que o usuário não tenha que esperar tempo demasiado nas repartições públicas, dando oportunidade ao usuário caso queira, de confeccionar seu próprio boletim de ocorrência na plataforma da delegacia virtual. O presente estudo utilizou-se do conhecimento empírico, onde através da experiência cotidiana observou-se que os usuários submetidos à opção de autosserviço se demonstraram satisfeitos por além de conseguir a confecção do seu Boletim de Ocorrência Policial, também

¹Especialista em Direito Penal, Delegada de Polícia Civil, e-mail: alessandrainsabrald@gmail.com

pode ter contato com o ambiente virtual dentro de uma repartição pública, gerando a sensação de inclusão social e cidadania.

Palavras – chave: Inclusão Social; Cidadania; Serviço Público; Autosserviço; Digital

ABSTRACT:

This study aims to carry out an analysis related to the provision of public service not only in police stations but also in other public bodies at the municipal, state and federal levels in order to promote and encourage self-service or self-service as an instrument of social inclusion and citizenship . Of this model, users of the system would be part of the process and not just mere assistants. In order to make such an attempt possible, the study suggests the installation of self-service totems and / or computers strategically arranged in places of easy viewing and access, whose scope is to make the user not have to wait too long in public offices, giving opportunity to the user if he wants, to make his own police report on the platform of the virtual police station. The present study used empirical knowledge, where through everyday experience it was observed that users submitted to the self-service option were satisfied that in addition to obtaining the preparation of their Police Report, they could also have contact with the virtual environment within a public office, generating a sense of social inclusion and citizenship.

Keywords: Motivation. Social Inclusion; Citizenship; Public Service; Self-Service; Digital.

1 INTRODUÇÃO

O autosserviço também conhecido por self-service ou serviço próprio é uma manifestação do setor terciário que descreve a prática de serviços, em estabelecimentos comerciais, a não serem prestados por empregados, mas sim efetuados – em partes ou por completo – pelos próprios ou consumidores. (pt.wikipedia.org)

Não se pretende excluir ou mitigar o uso dos meios tradicionais de atendimento presencial e sim propor uma opção a mais ao usuário do sistema público, otimizando seu tempo e ofertando ao mesmo a opção interna *corporis*, de se conectar com a rede virtual (inclusão digital) e satisfazer sua necessidade primária, ou seja, o serviço buscado.

2. EMPREENDEDORISMO DE POLÍTICA PÚBLICA: Implementando janelas de oportunidade

Em um mundo moderno onde as pessoas se sentem úteis e gostam de ver seu tempo otimizado, é possível citar: montam o próprio sanduíche, fazem check-in em aeroportos, compram ingressos para o cinema, realizam transações bancárias, porque não registrar seu próprio boletim de ocorrência na delegacia virtual utilizando-se de um computador disponível em recinto público?

Entretanto, para que esta experiência simples seja realmente positiva é importante que exista sempre que necessário, o apoio de servidores públicos dispostos a ajudar.

3. DEMANDA VERSUS EFETIVO

Fato público e notório que a demanda populacional que busca atendimento nas delegacias é superior ao número de servidores disponíveis. Em virtude disto, a espera por atendimento pode tomar grande parte do tempo do cidadão que busca uma simples confecção de um Boletim de Ocorrência Policial.

Existem situações onde o usuário do sistema não deseja ter uma relação com a Autoridade policial e sim apenas relatar um fato atípico, por exemplo, extravio de documento.

Por vezes, este usuário não tem tempo para esperar sua vez ou não tem recursos para procurar uma “lanhouse”. Por esta razão é que sugerimos que fique à disposição destes usuários, um computador para que o mesmo confeccione seu Boletim de Ocorrência na Delegacia Virtual plataforma já existente no Estado do Pará e bastante eficaz.

Segundo site “Portal da Indústria” patrocinado pela rede CNI, SESI, SENAI e IEL, “o serviço público de segurança pública figura em 2º lugar em pior qualidade, só perdendo para postos de saúde e hospitais.”.

4. LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

Decreto 8638 - Política de Governança Digital 18 Jan. 2016. Art. 2º Para fins deste Decreto considerava-se:

I – AUTOSSERVIÇO – serviço público disponibilizado em meio digital que pode ser utilizado pelo próprio cidadão, sem auxílio de órgão ou entidade ofertante do serviço.

5. MODELO INCREMENTAL: Processo de construção e ajuste.

Nosso papel enquanto servidores públicos está além da missão “servir”. O amor e a paixão pelo serviço público nos impulsionam a sugerir mudanças estratégicas e estruturais com a finalidade de transformar o atual contexto.

Os diálogos e as discussões são pedra filosofal de onde partem as modificações e melhorias. A professora Florencia Ferrer, no livro “Governar bem traz resultados”, propôs a implantação de três revoluções na administração pública do Estado:

- Revolução Moral: “Nosso primeiro compromisso é com a revolução moral das práticas de Governo”
- Revolução Administrativa: Gestão moderna com uso da tecnologia da informação.
- Revolução da Produtividade: “Basta ao desperdício. Recurso arrecadado retornando às suas origens, através de políticas sociais.”

Em outras palavras, aquele servidor público, via de regra, o Escrivão de Polícia, que se dedica a registrar centenas de Boletins de Ocorrência, poderia estar atuando em operações policiais na atividade fim de Polícia Judiciária.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante ressaltar que este estudo ainda requer, um pouco mais de tempo, precipuamente no que tange à análise de custos ao Estado. Todavia, existem parcerias público-privadas aptas a financiar o projeto-piloto.

Inclusive o Poder Judiciário dispõe de recursos de transações penais para gerir estes gastos. Os padrões governamentais estão evoluindo junto com os governadores, e este é novo desafio do Poder Público, foco na prestação de serviço de qualidade, diminuição de custos e uso intensivo da tecnologia.

7. REFERÊNCIAS

AUTOSSERVIÇO. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Wikimedia, 2006. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Autosservi%C3%A7o>>. Acesso em: 19 nov. de 2019 às 11:03

FLORES, Mariana. “6 Serviços públicos de pior qualidade no Brasil, na opinião da população”. 2016. Disponível

em:<<https://noticias.portaldaindustria.com.br/listas/6-servicos-publicos-de-pior-qualidade-no-brasil-na-opiniao-da-populacao/>>. Acesso em: 19 nov. de 2019 às 11:03

FERRER, F.; LIMA, C. **Gestão Pública Eficiente**: impactos econômicos de governos inovadores. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier,. 2007.

ASSÉDIO SEXUAL NO CONTEXTO DA POLÍCIA MILITAR DO PARÁ: Uma Questão A Ser Estudada

SEXUAL HARASSMENT IN THE CONTEXT OF THE PARÁ MILITARY POLICE: Na issue to study

Fábio Ricardo Valcácio dos Santos¹
Ana Patrícia de Oliveira Fernandez²

RESUMO:

O assédio sexual no âmbito militar tem como vítima, ainda em maior número, policiais do sexo feminino. Assim, a troca de favores sexuais é adotada como meio de ascensão da mulher na corporação, em detrimento da qualificação profissional. Diante do levantamento da literatura, bem como dos dados preliminares obtidos e relatados no decorrer do estudo, chegou-se ao problema de pesquisa: Quais as consequências na vida pessoal e seus desdobramentos no desempenho profissional das policiais militares vítimas de assédio sexual no Estado do Pará? Como objetivo geral tem-se: Refletir sobre a questão do assédio sexual contra mulheres servidoras da Polícia Militar do Pará, de modo a compreender de que forma esse fenômeno influencia no ambiente de trabalho e na vida pessoal dessas mulheres. Para atender ao objetivo de buscar artigos em português e inglês, foram feitas duas buscas, uma para cada idioma, com os descritores correspondentes, resultando nas seguintes *strings* de busca: 1- (assédio AND sexual) AND (militar) OR (polícia militar) OR (forças armadas) OR (mulheres policiais) OR (forças policiais); 2- (sexual harassment) AND (military) OR (military police) OR (armed force) OR (police women) OR (police force). As buscas descritas anteriormente restringiram-se ao título das publicações e resultaram em 116 artigos na busca com os descritores em inglês e nenhum resultado para a busca em português. Diante dos resultados das consultas percebe-se a necessidade imperiosa de se estudar o tema proposto, bem como apresentar propostas de enfrentamento a esse tipo de conduta no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: 1. Assedio sexual; 2. Polícia Militar; 3. Pará.

ABSTRACT:

Sexual harassment in the military sphere is victimized, in even greater numbers, by female police officers. Thus, the exchange of sexual favors is adopted as a means of raising women in the corporation, to the detriment of professional qualification. In view of the literature survey, as well as the preliminary data obtained and reported during the study, the research problem was reached: What are the consequences

¹ Pós Graduado, Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Segurança Pública, do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, da Universidade Federal do Pará. Servidor da Polícia Militar do Pará. fabricpm@hotmail.com

² Professora Doutora do Programa de Pós-Graduação em Segurança Pública, do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, da Universidade Federal do Pará. Servidora do Instituto Federal do Pará. apsol2@hotmail.com

on personal life and its consequences on the professional performance of military police victims of sexual harassment in the State of Pará? The general objective is to: Reflect on the issue of sexual harassment against women servants of the Military Police of Pará, in order to understand how this phenomenon influences the work environment and the personal life of these women. To meet the objective of searching for articles in Portuguese and English, two searches were performed, one for each language, with the corresponding descriptors, resulting in the following search strings: 1- (sexual harassment) AND (military) OR (military police) OR (armed forces) OR (police women) OR (police forces); 2- (sexual harassment) AND (military) OR (military police) OR (armed force) OR (police women) OR (police force). The searches described above were restricted to the title of the publications and resulted in 116 articles in the search with descriptors in English and no results for the search in Portuguese. In view of the results of the consultations, there is an imperative need to study the proposed theme, as well as to present proposals to confront this type of conduct in the work environment.

Keywords: 1. Sexual harassment; 2. Military Police; 3. Para.

1. INTRODUÇÃO

A polícia militar é, historicamente, uma instituição criada por e para homens, tendo em vista a valorização de condições físicas associadas ao sexo masculino como indispensáveis e essenciais ao fiel desenvolvimento de suas atividades, tais como virilidade e força física. Isso justifica o fato de que a inserção das mulheres no ambiente militar é relativamente recente e decorre de intensa luta por igualdade de direitos entre os gêneros (SCHNEIDER, SIGNORELLI e GOMES PEREIRA, 2017).

Como bem nos assegura Freitas (2001), pode-se dizer que o assédio sexual no âmbito militar tem como vítima, ainda em maior número, policiais do sexo feminino. Neste contexto, fica claro que a troca de favores sexuais é, infelizmente, adotada como ferramenta de crescimento profissional da mulher na corporação, em detrimento da sua qualificação profissional. O mais preocupante, contudo, é constatar que não se valoriza o trabalho do policial, mas o seu “desempenho” na satisfação da lascívia dos seus superiores hierárquicos.

Na prática verifica-se que a mulher ainda luta nos seus ambientes sociais e laborais pelo respeito aos direitos tutelados juridicamente. No âmbito militar, por exemplo, as policiais sofrem discriminação em função do gênero, exceto quando executam funções definidas na cultura institucional tradicionalmente destinadas às mulheres (CAPELLE e MELO, 2010).

Por assédio sexual se entende, nas palavras de Barreto e Lóh (2017), como um comportamento de cunho sexual realizado entre pessoas que possuem relação de hierarquia em um ambiente laboral ou familiar, por meio de palavras ou ações, no qual se expõe a vítima à situação humilhante ou degradante, no intuito de satisfazer os desejos sexuais do agressor.

O assédio sexual no âmbito militar tem como vítima, ainda em maior número, policiais do sexo feminino. Assim, a troca de favores sexuais é, infelizmente, adotada como ferramenta de crescimento profissional da mulher na corporação, em detrimento da sua qualificação profissional. Ou seja, não se valoriza o trabalho do policial, mas o seu “desempenho” na satisfação da lascívia dos seus superiores hierárquicos (FREITAS, 2001).

No âmbito militar o assédio moral é muitas vezes confundido e justificado na hierarquização da polícia e a rigidez no seu regimento interno, como se tais atos agressivos fossem inatos ao fiel exercício e manutenção da própria instituição, refletindo uma interpretação equivocada, machista e patriarcal dos papéis de homens e mulheres no âmbito militar (SANTOS e GOMES, 2014).

O interesse nesta pesquisa aflorou ao constatar que policiais militares do sexo feminino são alvo de assédio no desempenho de suas funções, mas sem considerar a postura da gestão da Polícia Militar do Pará, no sentido de investigar as causas dessa conduta, bem como repreender ou punir os agressores, tampouco a adoção de políticas públicas visando a proteção das mulheres vítimas desse tipo de crime.

A temática em questão passou a ser frequente em vários ambientes, tanto de cunho acadêmico ou simplesmente jornalístico, mas em 2015, virou objeto de uma pesquisa organizada pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas. Nesse estudo foram aplicados questionários eletrônicos direcionados aos servidores das guardas municipais, perícia criminal, Corpo de Bombeiros e das Polícias Civil, Militar e Federal. Dentre vários resultados obtidos sobre as mulheres nas corporações de segurança pública, nos traz destaque o quantitativo de 40% das entrevistadas afirmaram já ter sofrido assédio moral ou sexual no ambiente de trabalho. Tendo como principal agente de coação um superior hierárquico. Outro aspecto importante verificado nesta pesquisa foi o resultado que mostrou que somente 11,8% das mulheres denunciaram aos órgãos competentes, que foram vítimas de abuso em seu ambiente de trabalho (BUENO, TONELLI e SANTOS, 2015).

Refletir acerca da incidência do assédio sexual sofrido pelas mulheres dentro das corporações militares constitui uma forma não apenas de alertar para a existência do problema, bem como para criar mecanismos de prevenção, combate e apoio às vítimas desse tipo de assédio dentro do ambiente de trabalho, compreendendo de que forma esse fenômeno influencia no ambiente de trabalho e na vida pessoal dessas mulheres.

Diante do levantamento da literatura, bem como dos dados preliminares obtidos e relatados no decorrer deste estudo, chegou-se ao formato de um problema de pesquisa, que pode ser descrito com o seguinte questionamento: Quais as consequências na vida pessoal e

seus desdobramentos no desempenho profissional das policiais militares vítimas de assédio sexual no estado do Pará?

Como central é “Refletir sobre a questão do assédio sexual contra mulheres servidoras da Polícia Militar do Pará, de modo a compreender de que forma esse fenômeno influencia no ambiente de trabalho e na vida pessoal dessas mulheres”. Ao final Propor medidas ou políticas de esclarecimento e prevenção contra a prática do assédio sexual na Polícia Militar do Pará.

2. O ASSÉDIO SEXUAL

Muitas são as conceituações desenvolvidas ao longo dos anos. O assédio sexual é compreendido como aquela ação ou conduta, com conotação sexual, que não é desejada pela outra pessoa, com rejeição ao assediador, que mesmo diante dessa negativa, ainda insiste em suas investidas (BRITO, 2010). Ou ainda, todo comportamento reiterado com objetivo e conotação sexual que, apesar de não ter a aceitação do outro indivíduo (vítima do assédio), continua sendo praticado de maneira persistente e invasiva, afetando principalmente a intimidade e a liberdade sexual da pessoa assediada (FILHO, 2009).

O Código Penal define o assédio sexual como a prática utilizada por um superior hierárquico ou alguém que exerça função de chefia no intuito de manter contatos de cunho sexual com seus subordinados, sem a aceitação dos mesmos, utilizando-se de ameaças ou intimidações (BRASIL, 1940).

Um aspecto a ser destacado na identificação do assédio é a dificuldade de caracterizar como um comportamento reprovável, uma vez que o padrão cultural brasileiro ainda considera como legítimas algumas condutas violadoras de direitos, praticadas por homens. Essa visão machista desloca a seara de classificação do assédio sexual para o âmbito do trabalho, enquanto que o mesmo deveria ser tratado como uma autêntica violência contra a mulher (FUKUDA, 2012).

Outra conceituação, decorrente de interpretação do próprio enunciado emitido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), considera assédio sexual como toda conduta com caráter sexual, que ocorra reiteradamente, baseada em uma relação de poder ou hierarquia, em que o assediador se vale dessa posição privilegiada para intimidar ou coagir a vítima para obtenção de favores sexuais (DIONÍSIO, 2010). Ainda segundo Dionísio (2010), são quatro as características identificadoras do assédio: relação de poder ou subjugação entre os agentes; objetivos com conotação sexual; que haja rejeição da vítima em relação a essa intenção do assediador e que seja uma prática frequente.

Embora muitos autores apresentem suas próprias conceituações, todos apresentam similaridades em suas definições. Pode-se perceber que esse quadro remete a existência de

literatura suficiente que indique quais os aspectos do assédio sexual e quais suas condutas que podem ser tipificadas. Não é exagero afirmar que esse tema já se encontra bem explorado nesse aspecto.

O assédio sexual apresenta como um de seus objetivos induzir a mulher a aceitar uma aproximação de cunho sexual, sob a falsa argumentação de que tal consentimento será benéfico para seu futuro profissional dentro daquela instituição ou empresa. A utilização dessa estratégia se baseia no poder exercido pelo assediador em relação a sua vítima dentro do ambiente de trabalho (DIAS, 2008).

O assediador se vale de sua posição de influência (laboral, acadêmica, religiosa etc.), com o objetivo de materializar seus intuítos de satisfação sexual com determinada pessoa com a qual convive. Cita-se, como exemplo, o chefe de empresa ou repartição, responsável pela seleção de novos funcionários, que passa a verbalizar insinuações ou forçar contatos físicos não consensuais com alguns desses novos profissionais, utilizando-se de sua posição funcional para tais atos (DIAS, 2008).

É importante compreender que o assédio sexual geralmente é praticado sem a presença de testemunhas, pois agindo assim será garantida a permanente dúvida se realmente existiu a atitude criminosa, colocando em xeque a palavra da vítima. Esse comportamento assediador é mais difícil de ser identificado, pois na maioria das vezes os causadores sequer consideram suas ações como reprováveis ou dignas de condenação e sanções, conforme citado acima.

Pode-se dizer que o assédio é, de certa forma, ambientado na relação de poder que uma pessoa exerce sobre outra, autorizando esta primeira a praticar suas vontades de maneira independente da vontade ou aceitação da pessoa vítima, por exemplo, que figura como objeto de seus intentos (FILHO, 2000).

Quanto aos sujeitos que figuram como vítimas do assédio sexual, tanto o homem quanto a mulher podem ser o alvo desse tipo de violação de direitos. É importante ressaltar que a literatura indica que as mulheres representam a maioria absoluta das vítimas de casos registrados de assédio sexual. Os casos em que as vítimas são do sexo masculino, geralmente se referem aos integrantes de minorias (étnicas ou raciais), ressaltando também os casos em que o homem está inserido em um ambiente laboral controlado por mulheres (MORAIS, MÚRIAS e MAGALHÃES, 2014).

Outro aspecto importante na caracterização do assédio é identificar que diversas condutas diversas do contato físico também se constituem em assédio. O uso de gracejos ou piadas com conotação sexual, insinuações, a chantagem propriamente dita com ameaças relacionadas ao emprego e até a utilização de palavras ou frases com sentido de proposta

sexual, também podem ser interpretadas como condutas enquadradas como assédio (BARRETO e LÓH, 2017).

3. HIPÓTESE

O assédio sexual pode provocar consequências negativas na saúde, nas relações interpessoais e no desempenho laboral da vítima, onde alguns efeitos psicológicos acometem a vítima assediada, incidindo diretamente de forma negativa no rendimento profissional, o que pode prejudicá-la no emprego e, por consequência, seu relacionamento com outras pessoas poderá ser prejudicado.

A perda de interesse pelo trabalho, bem como o agravamento de moléstia pré-existentes, ou o surgimento de novas doenças também são elencadas como efeitos resultantes do assédio sexual. Outro aspecto diz respeito à judicialização das causas envolvendo pedidos de indenizações por vítimas assediadas em seus locais de trabalho (OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2017).

No caso das atividades do policial militar, os servidores precisam gozar de plena capacidade laboral, pois estão situados em um ambiente de tensão. Nesse sentido, a ocorrência de casos de assédio sexual dentro das relações de trabalho no âmbito da Polícia Militar, afeta de maneira negativa as relações interpessoais no ambiente, com consequente prejuízo na qualidade do atendimento à população que procura os serviços de tal órgão, sendo que a corporação não possui políticas de educação e combate à prática de assédio entre seus servidores (SROUR, 2014).

Diante do exposto, este projeto se justifica pela necessidade de discutir a problemática do assédio sexual sofrido pelas mulheres nas corporações militares, pois se entende que a constatação da existência desse tipo de prática poderá contribuir não apenas para alertar para a existência do problema, bem como para criar mecanismos de prevenção, combate e apoio às vítimas desse tipo de violência dentro do ambiente de trabalho, compreendendo de que forma esse fenômeno influencia no desenvolvimento profissional e na vida pessoal dessas mulheres. Nesse contexto, o devido esclarecimento ao seu público interno e a adoção de uma política que trabalhe tanto na prevenção como na repressão a esses tipos de práticas criminosas, levará a uma redução da incidência dos casos de assédio sexual na Polícia Militar do Pará.

4. RESULTADOS PRELIMINARES

A incidência do assédio sexual nos ambientes de trabalho é um problema que vem recebendo a atenção de estudiosos e gestores, que buscam compreender as suas causas, identificando suas características, analisando suas consequências e propondo medidas que visem coibir tal prática abusiva. Este estudo é uma revisão de literatura sobre a temática do

assédio sexual, a pesquisa terá como foco os ambientes militares, por serem organizações com regras de conduta peculiares, com sua estrutura organizacional alicerçada pelos conceitos de hierarquia e disciplina, porém em decorrência da recente inserção feminina nestas organizações, procura-se com esta revisão investigar a existência de estudos que abordem o referido tema, nos últimos cinco anos, seja nas publicações nacionais ou internacionais.

É importante destacar que a mulher vem paulatinamente ocupando maiores espaços dentro das organizações, em destaque para as mulheres militares, galgando postos superiores em carreiras anteriormente dominadas por homens, bem como se mantendo em constante luta para desmistificar alguns discursos machistas que, erroneamente, consideram a mulher como uma pessoa destituída dos plenos direitos concedidos aos homens, ou uma pessoa que não seria capaz de desenvolver as mesmas tarefas que seus colegas masculinos. Nesse sentido, cabe o questionamento de como se manifesta o assédio sexual dentro das corporações militares em geral e de que modo afeta a vida pessoal e profissional das vítimas?

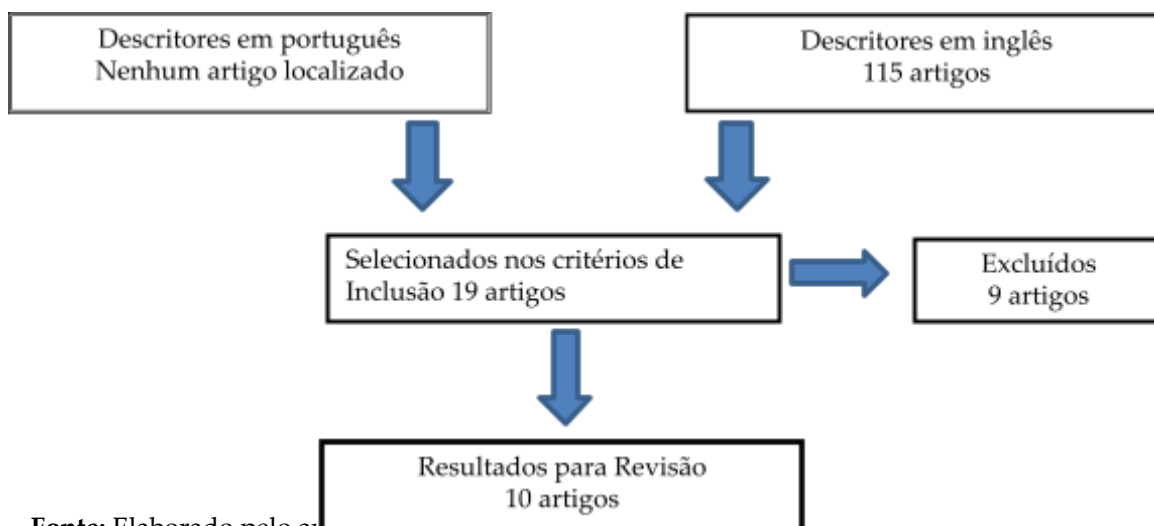
A busca inicial por estudos sobre esse assunto teve por objetivo localizar artigos que se propuseram a investigar o tema assédio sexual de maneira central, tendo como referência as corporações militares. Para essa busca foram definidos os diretórios da CAPES - Periódicos e o Portal Regional da BVS, por essas bases apresentarem grande acervo de publicações nas diversas áreas, sendo comumente utilizadas nas pesquisas da comunidade científica. A intenção era pesquisar artigos publicados em português e inglês, visando obter uma gama maior de publicações, que pudessem indicar o modo como o tema vem sendo abordado. A pesquisa na base CAPES - Periódicos foi feita através do acesso remoto via CAFe (Comunidade Acadêmica Federada), através da instituição Universidade Federal do Pará (UFPA), de modo a obter acesso ao conteúdo assinado pela respectiva instituição.

Foram utilizados como critérios de busca inicial os descritores "assédio" e "sexual", que respondiam ao tema central definido no objetivo desta pesquisa, que foram pesquisados em relação a demais escritores que delimitaram o foco da pesquisa para os ambientes com características militares. Os descritores selecionados para isso foram "militar", "polícia militar", "forças armadas", "mulheres policiais" e "forças policiais". Para essa busca, foram utilizados os operadores booleanos (AND, OR) aos descritores selecionados.

Para atender ao objetivo de buscar artigos em português e inglês, foram feitas duas buscas, uma para cada idioma, com os descritores correspondentes, resultando nas seguintes *strings* de busca: 1- (assédio AND sexual) AND (militar) OR (polícia militar) OR (forças armadas) OR (mulheres policiais) OR (forças policiais); 2- (sexual harassment) AND (military) OR (military police) OR (armed force) OR (police women) OR (police force).

As buscas descritas anteriormente restringiram-se ao título das publicações e resultaram em 116 artigos na busca com os descritores em inglês e nenhum resultado para a busca em português. Na etapa seguinte foram selecionados os trabalhos que atendiam aos seguintes critérios de inclusão: a) artigos; b) disponíveis na íntegra; c) artigos em inglês e português; d) publicados entre 2014 e 2019; e) revisados por pares. Após essa fase, chegou-se à quantidade de 19 artigos localizados nas duas bases. Como critérios de exclusão foram adotados: f) artigos duplicados nas duas bases; g) que em seus resumos, não indicassem como objeto de estudo o tema assédio sexual nas instituições militares. Com a adoção dos critérios de inclusão e exclusão, chegou-se ao número de 10 artigos selecionados para revisão, de onde foram extraídos os dados para análise.

Figura 1 – Resultados das buscas nas bases pesquisas.



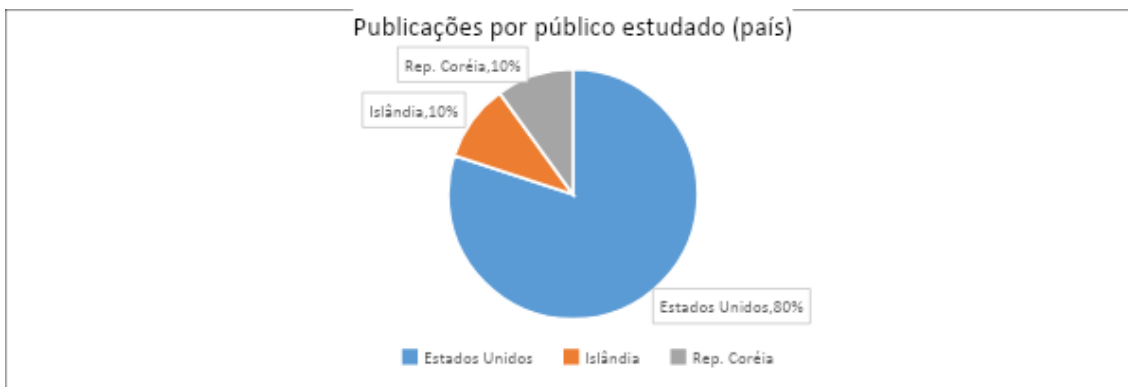
Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Um aspecto observado nessa fase inicial das buscas é a inexistência de estudos localizados quando o idioma dos descritores foi o português. Esse resultado sugere uma carência de publicações em que o assédio sexual figure como tema principal nos estudos feitos nacionalmente. Quando os descritores foram utilizados em inglês, o resultado foi bem diferente, com vários artigos que apresentam o termo “sexual harassment” em seu título. Desse modo, observa-se um campo ainda pouco explorado pela produção científica nacional que aborde o assédio sexual de maneira mais central.

A produção internacional sobre o fenômeno do assédio sexual, com base nos artigos pesquisados, apresentou uma predominância de estudos realizados pelos Estados Unidos, principalmente nos aspectos relacionados aos *military sexual trauma* (MST), ou traumas sexuais militares. Este termo refere-se tanto ao assédio sexual quanto à agressão sexual sofrida durante

o serviço militar (GIBSON, GRAY, *et al.*, 2016). Os demais estudos que não usaram como referência o militarismo norte americano foram situados na República da Coreia e na Islândia.

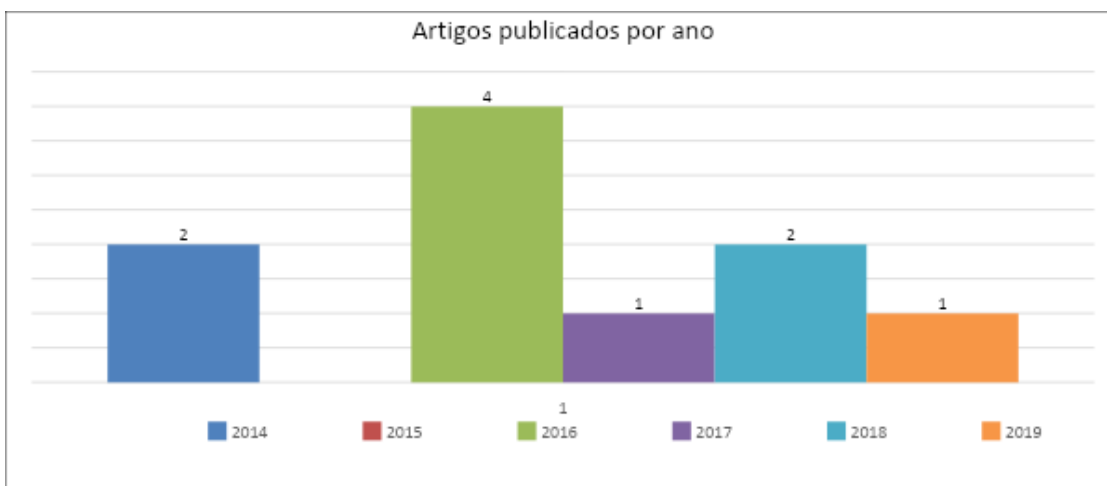
Figura 2 - Quantidades de estudos por país.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Quanto à frequência de publicações, observa-se que o tema assédio sexual vem sendo objeto de estudos nos últimos anos, indicando um interesse da comunidade científica internacional sobre esta temática. Dentro do período investigado, somente o ano de 2015 não registrou nenhuma publicação sobre o assunto, mas no ano seguinte foi verificado o maior número de publicações no mesmo ano, com 4 artigos publicados.

Figura 3 – Quantidade de artigos publicados por ano, entre 2014 e 2019.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

É interessante destacar o estudo feito por Buchanan et al (2014), que se tratou de uma revisão de literatura sobre as políticas e práticas organizacionais adotadas para diminuir a incidência de assédio sexual. Foram analisadas as intervenções feitas nas forças armadas norte-americanas e como estas influenciam nas vidas pessoais das mulheres, afetando suas experiências e percepções sobre o assédio sexual praticado no âmbito militar.

Sobre o tal estudo alguns resultados apontam que a adoção de políticas que combatam a prática do assédio, incluindo nesse sentido treinamentos e atividades educacionais, pode ser uma ferramenta eficaz para a redução do assédio sexual. Mas há um dado apontado que destaca a importância do líder ser firme na postura de não tolerar casos de assédio entre seus comandados, pois essa conduta auxiliará na redução dos casos e incentivará as possíveis vítimas a denunciarem os casos que ainda ocorram. Mesmo assim, o estudo apontado ainda manifesta uma carência de outras pesquisas que avaliem o impacto de estratégias organizacionais na redução dos casos de assédio, destacando que apesar de já existirem treinamentos e campanhas nesse sentido, o assédio sexual ainda continua ocorrendo. Uma das sugestões apontadas por este estudo é que a política de prevenção e combate ao assédio seja formalizada através de um documento escrito, a ser divulgado a todos os componentes das organizações militares, com devido esclarecimento e treinamento sendo permanente monitorado por avaliações e acompanhamento dos casos relatados.

Na pesquisa desenvolvida por Bell, Turchik e Karpenko (2014) foi utilizada uma pesquisa bibliográfica para identificar como as experiências dos militares veteranos dos Estados Unidos podem auxiliar na recuperação de vítimas de agressão sexual e assédio sexual. Foi constatado nessa investigação que os homens são menos propensos a procurar tratamento e, conseqüentemente, menos propensos a receberem auxílio na recuperação dos traumas decorrentes de assédio sexual. É importante considerar que, de acordo com este estudo, as vítimas de assédio sexual encontram poucas opções de locais onde possam conseguir apoio e tratamento para seus problemas. Neste sentido, as conclusões desta revisão são de apontar a profissão de assistentes sociais como primordial no atendimento dessas vítimas.

Outra pesquisa de relevância foi desenvolvida por Reddy e Murdoch (2016), que teve como objetivo avaliar se o Inventário para Assédio Sexual (IAS) apresentava o mesmo nível de validade para homens e mulheres. Tal verificação se mostrou importante ao se constatar que desde o ano de 1996, um percentual de 74 a 80% de homens e mulheres pertencentes às forças armadas dos Estados Unidos manifestaram algum tipo de trauma sexual, incluindo assédio e contato sexual forçado. Um dos resultados apontadas nessa investigação foi de que 43% das mulheres e 17% de homens já haviam sido forçados a praticarem sexo, contra sua vontade dentro do serviço militar. Por fim, o estudo conclui que o IAS tem validade para ambos os sexos, mas aponta a necessidade de mais pesquisas que avaliem as percepções masculinas sobre os comportamentos assediadores, para futuras comparações com as experiências relatadas por mulheres sobre o mesmo assunto.

Nessa temática de assédio sexual como uma das vertentes do trauma sexual militar (MST), destacamos o estudo de Barth et al (2016), que buscou avaliar os relatos de veteranos das

operações Liberdade Duradoura e Liberdade Iraquiana sobre possíveis traumas sexuais. Foram analisados 60 mil veteranos dessas duas operações, onde se extraiu que 41% das mulheres e 4% dos homens manifestaram ter apresentado algum trauma decorrente de agressão ou assédio sexual. Um aspecto relevante identificado nessa investigação foi que os veteranos que relataram participação em combates, manifestaram um risco maior para a incidência de MST. Diante dos resultados obtidos, concluiu-se pela relevância dos MST na saúde dos veteranos, sugerindo que mais estudos sobre esta relação sejam produzidos.

A pesquisa de Gibson, Gray et al (2016), foi direcionada a identificar o impacto de condutas sexuais traumáticas na vida de mulheres veteranas das forças armadas americanas. Foram analisadas as respostas de 781 mulheres, através de questionário virtual aplicado em 2013, onde se observou que mulheres entre 45 e 54 anos tinham maior probabilidade de sofrerem assédio sexual. Também nas faixas etárias de mulheres mais maduras foram identificados os maiores índices de influências negativas na saúde das mulheres vítimas de MST.

A revisão feita por Stander e Thomsen (2016), tinha como objetivo analisar as revisões anteriores feitas sobre os traumas sexuais e identificar a correlação entre assédio sexual e agressão sexual nas forças armadas dos Estados Unidos. Nesse contexto, uma das principais conclusões é que o assédio sexual geralmente precede a prática de agressão ou abuso sexual, manifestado por vítimas e identificado nos agressores. Após estabelecer paralelos entre os diversos conceitos estudados em outras pesquisas, concluiu-se sugerindo que sejam aprofundados os estudos no intuito de melhor identificar a incidência dos traumas sexuais, com criteriosa identificação de seus efeitos, através da análise das particularidades deste fenômeno em ambientes militares e por fim, analisando as melhores práticas para sua prevenção.

Outro estudo, mas que foi realizado fora do cenário norte-americano, foi a publicação de Kim et al (2017), em que foram utilizados os dados do Inquérito Militar de Saúde de 2014, onde foram analisadas as informações prestadas por 228 mulheres das forças armadas da República da Coreia, com o objetivo de identificar os impactos do assédio sexual na saúde mental destas mulheres. Como resultados deste levantamento, identificou-se que 5,7% das mulheres foram vítimas de assédio sexual, sendo a incidência mais concentrada nos grupos de mulheres que não eram casadas e nos grupos de mulheres com tempo de serviço inferior a 2 anos. A pesquisa concluiu que o assédio tem impacto na saúde das mulheres militares e aponta que as armadas da República da Coreia devem implantar uma política que trabalhe na educação e prevenção destas condutas, deixando de agir somente na apuração e correção dos atos após terem acontecido.

Outra pesquisa realizada fora do ambiente americano foi o estudo de Steinþórsdóttir e Pétursdóttir (2018), que tinha como objetivos compreender o *bullying*, relacionando-o com o assédio sexual, delimitando ambos como formas de violência de gênero usadas para manutenção de práticas segregacionistas dentro da força policial da Islândia. Através de um levantamento populacional de 2013, constatou-se que 8,2% (31% das mulheres e 4% dos homens) dos entrevistados manifestaram ter sofrido assédio sexual no trabalho, destacando que a probabilidade de ser vítima de assédio sexual era 10 vezes maior para mulheres do que para homens. Sendo que dentre as mulheres, 28% delas tinham sido vítimas de assédio sexual nos últimos 6 meses. Outro resultado nesta pesquisa diz respeito a uma certa "tolerância organizacional" por parte da polícia islandesa no campo do assédio sexual, apesar de haver uma política de igualdade de gênero implantada na força policial islandesa desde 2009. Como sugestões apontadas nesse estudo, os autores sugerem a criação de um conselho externo, que seria responsável por acolher denúncias e acompanhar os casos de assédio dentro da polícia, em paralelo a uma política educacional de inserção feminina nas forças policiais, com adequação de currículos e fortalecimento de políticas de gênero.

Voltando ao cenário das forças armadas americanas, na pesquisa de Harris, McDonald e Sparks (2018), o objetivo era identificar a relação de políticas de nível organizacional e a probabilidade de vítimas de assédio sexual denunciarem estas agressões. Uma das conclusões apontadas no estudo foi de que ambientes organizacionais marcados pelo sexismo são mais propensos à incidência de casos de assédio sexual, não cabendo uma generalização entre as diversas unidades militares. Outra hipótese levantada é que, mesmo de maneira informal, a desigualdade de tratamento baseado no gênero é incentivada dentro de algumas organizações. Por fim, os autores apontam que focar uma melhor atenção nas unidades notadamente problemáticas seria mais eficaz do que manter as atuais políticas de prevenção e combate ao assédio.

Outra pesquisa analisada foi realizada por Griffith (2019) que analisou a relação entre assédio sexual e suicídios, através da associação entre o ambiente hostil de trabalho e a presença de líderes confiáveis nesses ambientes. Foram entrevistados 12.567 militares pertencentes a 180 unidades das forças armadas americanas, os quais apontaram que o assédio sexual era associado a um aumento de até 5 vezes no risco de suicídio. O estudo indica que nas unidades que apresentem clima hostil ou problemas com a confiabilidade de seus líderes, devem ser implementadas estratégias de identificação de condutas assediadoras ou comportamentos potencialmente assediadores, bem como deve haver o domínio das técnicas de se abordar o assédio sexual dentro dessas unidades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fase inicial de buscas nas pesquisas apontou para uma provável inexistência de estudos localizados em língua portuguesa, o que sugere uma carência de publicações em que o assédio sexual figure como tema principal nos estudos feitos nacionalmente no seio das Corporações militares. No entanto isso não é conclusivo, pois outras fontes, principalmente do âmbito interno das organizações podem eventualmente apresentar algum estudo a respeito.

Por outro lado, a produção internacional sobre a questão do assédio sexual, com base nos artigos pesquisados, apresentou uma predominância de estudos realizados nos Estados Unidos, principalmente nos aspectos relacionados aos *military sexual trauma* (MST), traduzido como traumas sexuais militares, sendo que tal termo refere-se tanto ao assédio sexual quanto à agressão sexual sofrida durante o serviço militar.

Cabe alertar para a importância do tema, face às consequências negativas nas dimensões pessoal, familiar, profissional e social, que podem vir a afetar as vítimas no decorrer da vida. Os estudos estrangeiros são enfáticos em demonstrar que a mulher é o principal alvo nessas ocorrências e que mesmo havendo atos que atentem contra os homens, a incidência é bem menor. Dessa forma, este estudo chama a atenção para a necessidade da criação e aperfeiçoamento dos mecanismos para a detecção, enfrentamento e punição para os casos de assédio sexual, pois fica o questionamento: como pode uma polícia cuidar da integridade dos cidadãos se não pode manter a integridade de seus componentes? Então, enfrentar e punir os casos de assédio sexual é cuidar e valorizar o servidor militar.

6 BIBLIOGRAFIA

BARRETO, T. A.; LÓH, A. J. O ônus da prova no assédio sexual: O silêncio dos que sofrem. **Revista Científica da UNESCO**, v. 15, n. 1, 2017.

BARTH, S. K. et al. Military sexual trauma among recent veterans: Correlates of sexual assault and sexual harassment. **American journal of preventive medicine**, v. 50, n. 1, p. 77-86, 2016.

BELL, M. E.; TURCHIK, J. A.; KARPENKO, J. A. Impact of gender on reactions to military sexual assault and harassment. **Health & social work**, v. 39, n. 1, p. 25-33, 2014.

BRASIL. Decreto-Lei nº 2.848, de 07 de dezembro de 1940. In: _____ **Código Penal**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1940.

BRITO, J. S. D. Assédio Moral e Sexual. **Revista do TRT da 2 Região**, São Paulo, n. 4, p. 69-119, 2010.

BUCHANAN, N. T. et al. A Review of Organizational Strategies for Reducing Sexual Harassment: Insights from the U. S. Military. **Journal of social Issues**, v. 70, n. 4, p. 687-702, 2014.

BUENO, S.; TONELLI, J.; SANTOS, T. **As mulheres nas instituições policiais**. Fundação Getúlio Vargas. [S.l.]. 2015.

CAPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. D. O. L. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 71-99, 2010.

DIAS, I. Violência contra as mulheres no trabalho: O caso do assédio sexual. **Sociologia, problemas e práticas**, n. 57, p. 11-23, 2008.

DIONÍSIO, S. D. D. Violência no trabalho: assédio moral e sexual. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, n. 37, 2010.

FREITAS, M. E. D. Assédio moral e assédio sexual: Faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.

FUKUDA, R. F. ARTIGO - Assédio Sexual: Uma releitura a partir das relações de gênero. **Revista Simbiótica**, v. 1, n. 1, 2012.

GIBSON, C. J. et al. Sexual assault, sexual harassment, and physical victimization during military service across age cohorts of women veterans. **Women's health issues**, v. 26, n. 2, p. 225-231, 2016.

GRIFFITH, J. The Sexual Harassment–Suicide Connection in the US Military: Contextual Effects of Hostile Work Environment and Trusted Unit Leaders. **Suicide and Life-Threatening Behavior**, v. 49, n. 1, p. 41-53, 2019.

HARRIS, R. J.; MCDONALD, D. P.; SPARKS, C. S. Sexual harassment in the military: Individual experiences, demographics, and organizational contexts. **Armed Forces & Society**, v. 44, n. 1, p. 25-43, 2018.

KIM, T. K. et al. The influence of sexual harassment on mental health among female military personnel of the Republic of Korea Armed Forces. **Journal of the Royal Army Medical Corps**, v. 163, n. 2, p. 104-110, 2017.

MORAIS, T.; MÚRIAS, C.; MAGALHÃES, J. Assédio sexual no trabalho: uma reflexão a partir de ordenamentos jurídicos. **International Journal on Working Conditions**, n. 7, 2014.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Cartilha contra o assédio sexual no trabalho**. [S.l.]. 2017.

REDDY, M. K.; MURDOCH, M. Does the factor structure of military sexual stressors in men correspond to women's? A confirmatory factor analysis using the sexual harassment inventory. **Military Medicine**, v. 181, n. 2, p. 161-166, 2016.

SANTOS, V. D.; GOMES, M. O assédio moral a partir de análise de relações interpessoais de policiais militares. , v. 7, n. 2, p. 53-69, 2014. **Revista Ordem Pública**, v. 7, n. 2, p. 53-69, 2014.

SCHNEIDER, D.; SIGNORELLI, M. C.; GOMES PEREIRA, P. P. Mulheres da segurança pública do litoral do Paraná, Brasil: intersecções entre gênero, trabalho, violência (s) e saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 9, 2017.

STANDER, V. A.; THOMSEN, C. J. Sexual harassment and assault in the US military: A review of policy and research trends. **Military Medicine**, v. 181, n. 1, p. 20-27, 2016.

STEINÞÓRSÐÓTTIR, F. S.; PÉTURSÐÓTTIR, G. M. Preserving masculine dominance in the police force with gendered bullying and sexual harassment. **Policing: a journal of policy and practice**, v. 12, n. 2, p. 165-176, 2018.

DIA D FORMAÇÃO NA ESCOLA: Formação Continuada, Um Relato De Experiência Na Vice-Direção Da EEEFM Santa Luzia

D-DAY TRAINING AT SCHOOL: continuing education, an experience report in the EEEFM Vice-Director Santa Luzia

Karine Barbosa Soares¹
Luciana Rodrigues Ferreira²

RESUMO:

Este artigo trata-se de um relato da experiência vivida na EEEFM Santa Luzia com relação ao Projeto Dia D Formação na Escola, com objetivo de aprimorar os estudos sobre o tema e mostrar que a formação continuada dos professores proporciona benefícios para ambos, tanto estudantes como professores. Participaram do projeto de formação cerca de 20 professores, das diferentes áreas do conhecimento. Foram realizadas 4 formações no período de 2018 e 2019, tendo temas diversos. A experiência permitiu perceber que a educação deve ser elo entre professor e estudantes em busca de conhecimentos para uma melhoria da educação.

Palavras – chave: Formação, Formação Continuada, Professores, Estudantes.

ABSTRACT:

This article is a report of the experience lived at EEEFM Santa Luzia in relation to the D-Day Training at School Project, with the objective of improving studies on the topic and showing that the continuing education of teachers provides benefits for both students and teachers. About 20 teachers from different areas of knowledge participated in the training project. 4 trainings were carried out in the period from 2018 to 2019, with different themes. The experience allowed us to realize that education must be a link between teacher and students in search of knowledge to improve education.

Keywords: Education, Continuing Education, Teachers, Students.

1 INTRODUÇÃO

¹Aluna do curso de Pós-graduação de Mestrado Profissional em Gestão de Conhecimentos para o Desenvolvimento Socioambiental. Membro do Grupo de Pesquisa Escarlata. Graduada em Pedagogia (UNAMA), com Especialização em Informática e Educação (UEPA), Especialização em Gestão Escolar, EAD (UFPA), Especialização em MBA em Gestão em EaD e Tutoria Online. Docente do Terceiro Ano do Ensino Fundamental na Escola Adventista do Coqueiro (EACQ), Servidora Efetiva de Secretaria de Educação (SEDUC). Email: kab_barbosa@hotmail.com.

² Doutora em Educação, linha de Estado, Política e Formação Humana, pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Professora permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade da Amazônia (PPAD/UNAMA) e coordenadora do Centro de Estudos, Pesquisas e Projetos Estratégicos em Governança Pública da Escola de Governança Pública do Estado do Pará (CEPPE/EGPA). Email: lucianarofer@gmail.com.

Este artigo pretende relatar a experiência vivida na vice-direção, no período de 2009 a 2019, especialmente nos anos de 2018 e 2019 que iniciou o Projeto Dia D’Formação na Escola, tendo como principal motivação a formação continuada de professores. A EEEFM Santa Luzia possui estudantes na faixa etária de 10 a 18 anos, esta localiza-se no município de Belém-Pa, no bairro da Sacramenta. A atividade proposta vem sendo desenvolvida na escola primando por uma melhoria na educação básica do Estado do Pará e principalmente a formação para o trabalho dos professores.

A EEEFM Santa Luzia escola foi criada no dia 01 de março de 1978, para atender as crianças excedentes do bairro da Sacramenta. O seu funcionamento teve início em uma casa alugada, onde havia oratório com a imagem de Santa Luzia, por esse fato a escola passou a chamar-se Escola Santa Luzia, atendendo alunos de 1ª a 4ª séries, funcionando neste local até o ano de 1990.

Em 02 de março de 1991, foi inaugurado o prédio da Escola Estadual de 1º Grau “Santa Luzia”, onde funciona até hoje a Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Santa Luzia (EEEFM Santa Luzia). Estudam hoje, em torno de 920 estudantes, nas seguintes modalidades de ensino: Ensino Fundamental de 9 anos com funcionamento de 6º ao 9º ano (turno - manhã e tarde) e Ensino Médio de Jovens e Adultos funcionando 1ª e 2ª Etapa (turno - noite).

Conforme o Projeto Político Pedagógico da escola têm como fundamentos

OBJETIVOS E PRINCÍPIOS: A Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Santa Luzia objetiva sua ação educativa, fundamentada nos princípios da liberdade, igualdade e fraternidade de condições para o acesso e permanência com sucesso na escola, de todos os envolvidos no âmbito escolar.

MISSÃO DA ESCOLA: Educar e preparar o homem para o exercício de sua cidadania, com a finalidade de construir uma sociedade justa, igualitária, vivenciadora de valores e conhecimentos socialmente úteis, desejando o desenvolvimento integral do ser humano, sujeitos do contexto social e capazes de transformar o ambiente em que vivem.

FINALIDADE: A Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Santa Luzia tem por finalidade: o desenvolvimento do educando nos domínios cognitivos, afetivo e sociocultural, capacitando-o para exercer sua cidadania no mundo do trabalho de forma crítica, além de prepará-lo para a vida. (2019, p. 13).

O corpo técnico-administrativo da escola é constituído por 02 administradores e 03 técnicas. A escola conta com cerca de 55 professores, sendo 2 que dão apoio pedagógico às pessoas com deficiência. A grande maioria dos professores possui habilitação em nível superior e alguns com pós-graduação mestrados e doutorado

A escola adota como metodologia a Concepção de Freiriana com enfoque a Pedagogia de Projetos, que já se desenvolve a mais de 02 anos nesta instituição. Os projetos desenvolvidos na escola somam esforços para a elevação do índice do IDEB educacional.

A escola possui um alto conceito junto à comunidade, pois é muito procurada no crescimento dos alunos. Os pais e/ou responsáveis apresentam nível socioeconômico baixo, formação acadêmica elementar, para estes a escolarização de seus filhos será uma forma de ascensão no futuro, almejam que seus filhos curse uma faculdade para obterem boa colocação empregatícia no mercado de trabalho.

Ela pertence a uma comunidade que apesar de, em sua maioria, ser carente de recursos econômicos e culturais, tem ao seu dispor várias linhas de ônibus, supermercados, agências bancárias, posto de saúde, escolas e feiras. Sendo o comércio a atividade dominante na área.

Na intenção de democratizar o ensino e garantir o acesso e a permanência das crianças, jovens e adultos na escola. A Escola Santa Luzia, procura sempre fazer uma relação entre o conhecimento implícito que o aluno possui e o conhecimento das ciências perfazendo uma ponte ligação para se trabalhar a ênfase na teoria com vivências na praticidade.

O Projeto Dia D Formação na Escola, conforme descrito no PPP da escola tem como formato:

Responsáveis: Diretores e coordenação pedagógica. Meta: Capacitar 80% dos professores para debates sobre avaliação e inclusão. Objetivo: implantar o plano de ação de formação denominado dia D formação docente ampliando para outros setores da escola. Metodologia: A escola uma vez por mês escolhera uma data a ser definida pela direção da escola. Após o recreio os professores participarão de palestra, oficinas, debates ministrados pelos próprios professores, pela direção ou convidados da SEDUC. Temas propostos: Inclusão, Avaliação da aprendizagem. Períodos: de 12/09/18 A 12/12/18. TEMA I – Inclusão de Deficientes na escola. TEMA II – A avaliação da aprendizagem/Retroalimentação. TEMA III – Conhecendo o ECA na Escola. TEMA IV –BNCC e plano de curso docente. Materiais necessários: data show, cartolina, lápis, pincel, caneta,quadro, lanche. Recursos: será desenvolvido com os recursos próprios da escola. Avaliação: Será realizada após cada ação. (2019, p. 55).

A docência é, portanto, uma atividade complexa que exige do professor muito mais do que domínio do conteúdo específico da disciplina a ser ministrada. Demanda compreender que a atividade do docente não se resume à transmissão de conhecimentos, e sim transformar informação em formação, cidadania e qualificação.

De acordo com a LDB, “a educação, dever da família e do Estado inspirada nos princípios da liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (1996, Art. 2°).

A importância da formação emergiu no momento em que se percebeu a necessidade de atualização do profissional em sua carreira. Isso é relevante, pois o professor, por trabalhar com educação precisam estar envolvidos e em busca de formação.

Diante desta realidade, o papel do professor como mediador do conhecimento e que precisa ir em busca da formação continuada, foi despertado com a vivência na EEEFM Santa Luzia, ao verificar que os professores precisam repensar suas práticas e ir em busca de formação continuada, visto que a formação do profissional, precisa estar sempre em constante crescimento e busca pelo conhecimento.

De acordo com a LDB no Art. 61,

A formação de profissionais da educação, de modo a atender aos objetivos dos diferentes níveis e modalidades de ensino e às características de cada fase do desenvolvimento do educando, terá como fundamentos: 1.a associação entre teorias e práticas, inclusive mediante a capacitação em serviço; 2. aproveitamento da formação e experiências anteriores em instituições de ensino e outras atividades.

Toda prática pedagógica pode ser aperfeiçoada e melhorada, para que alcancemos melhores resultados acadêmicos para os alunos. Considera-se que o conhecimento é adquirido ao longo de nossas experiências e ações. Para que o conhecimento possa nos ajudar na tomada de decisões em nossa vida, no alcance dos nossos objetivos, é necessário experimentar, aplicar, discernir, viver com o intuito da construção de uma consciência crítica da realidade. Segundo Pretto (2011), estamos em profundas transformações. A produção do conhecimento é veloz e acelerada, provocando o pensar, o refletir, e a sociedade passou a ser então tecnológica.

2 METODOLOGIA

Inicialmente foi realizada uma pesquisa documental no PPP da escola, para verificar se as situações aqui mencionadas estavam de acordo com todo o relato vivido na escola.

Para o Projeto Dia D Formação Docente na Escola, foram realizadas 4 reuniões de formação nos turnos da manhã e tarde, com os seguintes temas: Inclusão de Pessoas com Deficiência na Escola, Construção de Itens para desenvolver Habilidade e Competências conforme as provas realizadas pelo Ministério da Educação (MEC), BNCC (realizada no período de planejamento do início do ano letivo de 2019) e Conhecendo o ECA. As formações foram realizadas por professores da escola capacitados, membros da direção e Secretaria de Educação do Estado do Pará (SEDUC).

No início foi realizada a primeira formação sobre Inclusão de Pessoas com Deficiência na Escola, que ocorreu em 2 momentos, pois os professores tiveram interesse em conhecer mais sobre o assunto, para utilizarem em sala de aula. Foi lhes entregue um material que especificava cada uma das deficiências encontradas na escola, além de outras deficiências. Em continuação a

primeira formação, foi realizada a segunda, com o mesmo tema, devido ao interesse mútuo dos professores.

A terceira formação foi realizada sobre Construção de Itens para realização de avaliações contextualizadas e que avaliem habilidades e competência dos alunos. Nesta formação os professores se interessaram no assunto e solicitaram que houvesse mais encontros que abordassem o mesmo tema.

No quarto encontro de formação, foi realizado no período de início das aulas e do ano letivo, no qual houve uma maior participação pois foi realizada para os professores no período anterior ao início do ano letivo, possibilitando o alcance maior de professores presentes nesta formação e que trabalhavam nos três turnos a qual na escola funciona.

Ao final de cada formação foram realizadas conversas informais a respeito da opinião sobre as formações e de como elas podiam melhorar, de acordo com o interesse de cada profissional. Para que este professor pudesse avaliar e reavaliar o que foi realizado nas formações e dar sugestões para melhoria do trabalho na escola.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Numa estimativa de 20 professores participantes ativos nas formações percebeu-se que cerca de 50% tem o interesse em aprimorar seus conhecimentos e solicitando que fossem feitas mais formações a respeito de alguns assuntos trabalhados.

Cerca de 10% dos profissionais utilizaram os conhecimentos adquiridos nas formações melhorando a construção de suas avaliações, utilizando os conceitos trabalhados na formação. É triste relatar que mesmo com bons exemplos, alguns ainda permanecem com atitudes tradicionais e arcaicas.

Percebe-se que alguns profissionais têm posturas diferenciadas, conforme a esfera na qual trabalham, tendo diferentes posturas no privado e no público, evidenciando que há a necessidade de melhora nas ações dos professores.

Os desafios são diversos, mas com a iniciativa desta pesquisa será o passo inicial para ver e acontecer na escola com ações que melhorarem o âmbito escolar. É por essa razão que a formação continuada deve estar integrada nas escolas, a fim de que os futuros docentes possam construir, na prática, esse novo referencial pedagógico. Saber integrar, conscientemente, dessas tecnologias na prática pedagógica significa transformá-la e torná-la transformadora do processo de ensino e aprendizagem.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A verificação da realidade existente na escola, como vivência, fez eclodir todos os movimentos de formação aqui declarados e mencionados, assim como todo o trabalho da comunidade escolar. É necessário o empenho de toda a comunidade escolar para que haja êxito em suas ações.

Considerando que o Projeto Dia D Formação na Escola, está em constante movimento, sabemos que ele ainda está em vigor e em realização, podem ser realizadas pesquisas posteriores com coleta de dados para futuros temas de formação e avaliação das formações já existentes.

Quase finalizando, o melhor caminho é iniciar pelo real e concreto. Muita coisa já foi feita e a escola tem melhorado a cada dia, em suas atividades, projetos e no processo de ensino aprendido, além da formação dos professores.

Muito há para se realizar ainda e com uma gestão democrática, compartilhada e participativa, as ações coletivas da escola terão mais ênfase e o processo de modernização, transição e de intervenção serão mais significativas e assim a gestão democrática fará mais sentido para toda a comunidade escolar. O sucesso da escola só se concretiza pelo sucesso de toda a comunidade escolar.

Enfim, há muitas etapas a serem vencidas e muitos objetivos a serem alcançados. O professor sozinho não consegue realizar tudo, por isso necessita da ajuda de toda a comunidade escolar, para ajudarem em todo esse processo, sem a qual é praticamente impossível se chegar à uma melhora da educação, uma educação de qualidade.

5 REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União. D.O.U de 23/12/1996, p. 27833. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 03 jun. 2018.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394/96**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 21 Jan. 2015.

PRETTO, N. De Luca. **O desafio de educar na era digital**:educações. Revista Portuguesa de Educação, 2011, 24(1), p. 95-118. CIED-Universidade do Minho. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpe/v24n1/v24n1a05>. Acesso em 13 Jun de 2014.

Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Santa Luzia, 2019.

O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NO SETOR PÚBLICO NA ERA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

THE DEVELOPMENT OF SKILLS AND SKILLS IN THE PUBLIC SECTOR IN THE AGE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY

*Solange de Fátima Freitas da Costa
Eunápio Dutra do Carmo*

RESUMO:

O presente artigo tem por objetivo analisar os conceitos e as dimensões sobre a importância do desenvolvimento de competências um dos temas que mais têm sido discutidos e pesquisados em razão de ser entendido como um processo, uma forma de evolução, há um entendimento entre conceitos de competência em duas dimensões distintas: competências organizacionais e competências individuais. Busca identificar as características e as dimensões que o tema desenvolvimento de competências para a Nova Administração Pública e a abordagem como as organizações públicas vêm se organizando e se moldando para as novas exigências na era da Tecnologia da Informação e Comunicação. Discute as ações que as organizações públicas têm enfrentado nas políticas, normas e diretrizes e diante da cultura organizacional estabelecida. Além disso, discute a aplicação nas organizações públicas, como as organizações públicas vêm se organizando e se moldam para as novas exigências na era da Tecnologia da Informação e Comunicação.

Palavras – chave: Desenvolvimento, Competência, Nova Administração Pública, TIC

ABSTRACT:

The present article aims to analyze the concepts and dimensions about the importance of competence development. distinct: organizational skills and individual skills. It seeks to identify the characteristics and dimensions that the theme of skills development for the New Public Administration and the approach to how public organizations have been organizing and shaping themselves to the new requirements in the era of Information and Communication Technology. It discusses the actions that public organizations have faced with policies, standards and guidelines in view of the established organizational culture. In addition, it discusses the application in public organizations, as public organizations have been organizing and molding themselves to the new demands in the era of Information and Communication Technology.

Keywords: Development, Competence, New Public Administration, ICT

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar através de pesquisas bibliográficas considerando o contexto atual das organizações públicas e seus desafios com o tema Desenvolvimento de Competências e Habilidades no Setor Público na era da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), para a realização deste artigo, ter-se-á a seguinte estrutura: primeiramente, será apresentada uma breve discussão teórica de competências e habilidades no setor público com diversos autores analisando os conceitos sobre competência, onde cada autor difere do outro o conceito de analisar na perspectiva do competência como multidimensional; posteriormente as experiências de desenvolvimento de competências: estratégias e políticas.

Este trabalho tem como finalidade, abordar o tema Competências, perpassando pelas pessoas e pela instituição pública, e o quanto é importante a Gestão por Competência como ferramenta para gestão de pessoas e Gestor Público na busca da visão sistêmica. Esta é uma reflexão que precisa ser incorporada não só no debate acadêmico, mas o desafio que se impõe para formulações de políticas públicas e gestores de organizações governamentais.

2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA E HABILIDADES NO SETOR PÚBLICO -UMA BREVE DISCUSSÃO TEÓRICA

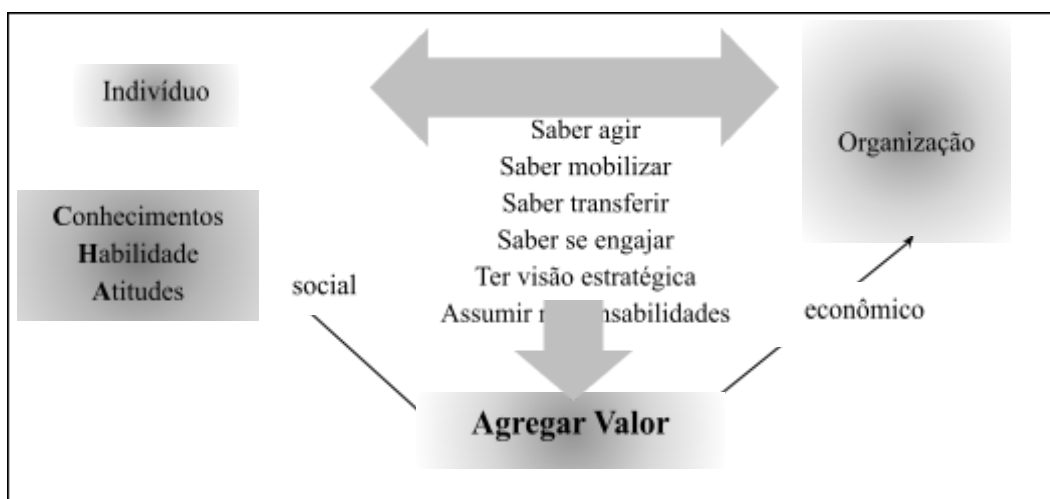
O tema desenvolvimento de pessoas no setor público tem sido um dos mais discutidos e pesquisados em razão de ser entendido como um processo, uma forma de evolução, ou seja, algo pequeno que se torna grande, algo que sofre mudanças, algo que se transforma dentro de um processo de evolução. O desenvolvimento sempre é considerado um processo evolutivo, deixando claro que a conotação para o termo dentro do contexto do mesmo é sempre positivo; sempre indicando uma passagem de um estágio inferior a um estágio superior.

No que tange a competência os estudos apontam que o conceito foi inicialmente definido por David McClelland (1973), outros autores trouxeram contribuições dentre eles: Boyatzis (1982), Le Bortierf (2003), Woodruffe (1991), Parry (1996), Zarifian(1996) e McLagan (1997). No Brasil, destacam-se: Dutra (2001,2004), Fischer (2001), Fleury Afonso (2000), Fleury Maria (2000,2001) e Leme (2008). Mas, para alguns autores citados acima, classificam competência em duas dimensões distintas: competências organizacionais e competências individuais. Prahalad & Hamel foram um dos primeiros a escreverem sobre as competências organizacionais.

Já Fleury e Dutra defende que a competência está relacionada com a capacidade de entrega de um indivíduo. Então, temos como conceito que, Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que em ação agregam valor ao indivíduo e à organização, ao que denominamos de entrega.

O conceito de competência pode ser utilizado como referência para a construção de instrumentos de gestão e, também, como forma de compreender a gestão de pessoas na empresa moderna. A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Segundo Fleury (2001), do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, vejamos no quadro demonstrativo abaixo de como a competência tem seu valor; um **saber agir** responsável e reconhecido, que implica **mobilizar, integrar, transferir** conhecimentos, **recursos** e **habilidades**, que **agreguem** valor econômico à **organização** e valor social ao **indivíduo**.

Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização.



Competências para o Profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Le Boterf (1995) propõe o seguinte quadro sobre o processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações:

Tipo	Função	Como Desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar-se.	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

Zarifian (1999) diferencia as seguintes competências em uma organização.

- Competências sobre **processos**: os conhecimentos do processo de trabalho.
- Competências **técnicas**: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
- Competências sobre a **organização**: saber organizar os fluxos de trabalho.
- Competências de **serviço**: aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- Competências **sociais**: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Portanto, analisando os conceitos sobre competência, esses vão se diferenciando, e a partir dos levantamentos dessas discussões sobre desenvolvimento de competências pelos autores Fleury e Le Boterf e Zarifian, podemos observar que cada autor se apropria do tema diferenciando as formas de analisar, as percepções se voltam em um determinado foco. Na abordagem de Zarifian, ele define a competência como multidimensional sinalizando que, na

verdade, não é um problema de saber fazer, é um problema que atinge o profissional em seus aspectos comportamentais; para Le Boterf um profissional para agir com competência deve combinar e mobilizar tanto os recursos pessoais como os recursos do seu meio envolvente, para o autor é torna-se difícil, mesmo impossível, ser competente sozinho e de forma isolada.

Já na visão de Fleury, analisa e diferencia que as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Diante desse contexto, os estudos apontam que as competências são essenciais tanto para as organizações de modo geral que buscam implementá-las, tanto para as pessoas, no sentido de profissionalmente buscar a excelência no trabalho através de suas competências.

Há cerca dos últimos quinze anos muito se tem falado e dado importância quando se trata de gestão por competência, no entanto, esse tempo é mais voltado à iniciativa privada. Já para o setor público esta tendência vem de menos tempo, apenas na última década é que se vem tomando ações de revitalização e modernização do serviço público em todas as esferas (municipal, estadual e federal), onde a gestão por competência começa a ser vista como ferramenta para as ações de gestão, como um novo modelo de gestão para o funcionalismo público, esse é um cenário que tem mudado em diversos órgãos pelo Brasil, haja vista toda movimentação de servidores que se sentiram incomodados com a percepção de outros em apontar que no serviço público não existem profissionais sérios e/ou comprometidos, ou que estão apenas apoiados pela estabilidade, há motivos para institucionalizar a Gestão por Competência como um novo modelo de gestão para o funcionalismo público.

Há de se distinguir, a natureza da gestão pública, os fins, conforme Saldanha (2006, p.13):

Os fins da gestão pública resumem-se em um único objetivo: o bem comum da coletividade administrativa. Toda atividade na gestão pública deve ser orientada para esse objetivo. Se dele o gestor se afasta ou se desvia, trai o mandato de que está investido, porque a comunidade não institui a gestão senão como meio de atingir o bem-estar social.

Aos poucos organizações públicas vêm se organizando e se moldando para as novas exigências, elas devem estar cientes de que enfrentarão muitos desafios durante essa empreitada, estudos que apontam com efetividade a implementação e a realização da aplicabilidade da competência no exercício de cumprir metas e no cumprimento da missão pública numa velocidade cada vez maior, como forma de garantir a sobrevivência nesse ambiente de turbulência, tendo como consequência a necessidade de que os órgãos públicos gerem inovações tecnológicas, na forma de produtos e processos novos ou melhorados e de servir e prestar serviço de qualidade e de excelência ao cidadão, além do que a competição

decorrente dessas transformações, há de se perceber que as organizações pública e principalmente a nova administração pública também estão se organizando.

Segundo Seabra (2001), vem provocando mudanças em organizações do setor público em muitos países ao redor do mundo um conjunto de idéias administrativas, rotulado por muitos autores como a Nova Administração Pública (NAP). No que tange às mudanças intra-organizacionais, a principal tônica da NAP tem sido o restabelecimento da primazia de princípios gerenciais (baseados em conceitos modernos de administração do setor privado) sobre o modelo burocrático tradicional. O grande desafio que se coloca para a nova administração pública é transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis, empreendedoras com quadro de empregados qualificados e competentes.

Os meios através dos quais se gerem uma equipe, uma instituição, um projeto ou uma empresa está na Gestão, que é o ato de gerir, de administrar. As organizações públicas definem suas estratégias e os colaboradores devem estar alinhados com as estratégias da organização, é neste momento que a gestão de pessoas tem seu papel de preparar as pessoas para a execução de tarefas peculiares à sua organização, estratégica a área de desenvolver pessoas facilita que a empresa inteira possa produzir o bem mais valioso na nova economia, que é o conhecimento, e no mundo globalizado há uma mudança constante em todos os aspectos surgindo mais um novo desafio para a Gestão Pública, ou seja, estar inserida na era da Tecnologia da Informação e do Conhecimento (TIC), no qual o trabalho humano é feito pelas máquinas, cabendo ao homem à tarefa para a qual é insubstituível: ser criativo, ter boas ideias.

A utilização das TICs em diversas maneiras e em vários ramos de atividades acaba se tornando a principal responsável pelo crescimento e potencialização no processo de ensino aprendizagem, como por exemplo a Educação a Distância, uma modalidade que tem proporcionado um aprendizado encurtando não só distância estrutural, mas promovendo a otimização de tempo, onde o servidor pode ser qualificado em seu próprio ambiente de trabalho. As tecnologias proporcionam que os alunos construam seus saberes a partir da comunicabilidade e interações com um mundo plural, no qual não há limitações geográficas, culturais e a troca de conhecimentos e experiências é constante.

Há algumas décadas, a era da informação vem sendo superada pela onda do conhecimento e as organizações de maneira geral vêm se adaptando a esse novo modelo de gestão, isso não isenta a Gestão Pública desse novo mundo, pelo contrário, por ter em sua essência a prestação de serviço do público e com o aumento de informação disponibilizada pelos meios informatizados, surge aí a Nova Gestão Pública, onde podemos dizer que a questão

agora está centrada em como gerir esse mundo de informações e retirar dele o subsídio para a tomada de decisão, através da Governança da TIC.

A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) tem um papel significativo na criação desse ambiente colaborativo e, posteriormente, em uma Gestão do Conhecimento. No entanto, é importante ressaltar que a tecnologia da informação desempenha seu papel apenas promovendo a infraestrutura, pois o trabalho colaborativo e a gestão do conhecimento envolvem também aspectos humanos, culturais e de gestão (SILVA, 2003).

Podemos também dizer que o conhecimento é fator importante para as pessoas nessa era da TIC, mas como a nova organização pública, está garantindo a transferência adequada de desenvolver competências e habilidades na busca, tratamento e armazenamento da informação transformam-se num diferencial competitivo dos indivíduos, conhecimentos cruciais para a missão da organização? Então, vamos compreender e entender sobre as competências e habilidades.

Mudanças ocorrem constantemente e profissionais buscam conhecimentos, habilidades e experiências para se adaptar em um ambiente de trabalho, com o objetivo de alcançar metas e atingir uma forma de administrar e construir uma organização eficaz torna-se fundamental nas empresas e no serviço público. Dentre diversos modelos de gestão está à gestão pública, que se refere às funções da gerência pública nos negócios do governo em prol do bem comum à sociedade para o alcance de bons serviços, e para que os serviços sejam prestados de forma a atender as necessidades do cidadão.

A utilização das TICs em diversas maneiras e em vários ramos de atividades, acaba se tornando a principal responsável pelo crescimento e potencialização no processo de ensino aprendizagem que é a Educação à Distância, uma modalidade que tem proporcionado um aprendizado encurtando não só distância estrutural, mas promovendo a otimização de tempo, onde o servidor pode ser qualificado em seu próprio ambiente de trabalho. As tecnologias proporcionam que os alunos construam seus saberes a partir da comunicabilidade e interações com um mundo plural, no qual não há limitações geográficas, culturais e a troca de conhecimentos e experiências é constante.

3 AS EXPERIÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS

Na proporção que as organizações evoluem, aumentam as necessidades de coordenação e controle, é nesse sentido que estrategicamente a gestão deve construir métodos com que haja o envolvimento de todos, e aí que se dá a gestão baseada nas competências, bem como sua relação com a flexibilidade. A abordagem da competência é analisada, por um lado, como mecanismo

de flexibilidade e de inovação da gestão organizacional, algumas vezes como forma de controle e de exclusão social, no entanto, cada organização possui um sistema de valores e hábitos próprios, que as tornam exclusivos de seus comportamentos administrativos para suprir as dificuldades.

As novas tendências é que a aplicação prática seria a separação do CHA em CT e CC, ou seja, competências técnicas e competências comportamentais, dessa forma as competências técnicas (conhecimento e habilidades) são os conhecimentos específicos ou ferramentas que o servidor tem que conhecer e dominar para realizar suas atribuições pertinentes a sua função ou papel que exerce. Segundo Leme (2011), a mensuração para esta avaliação está na avaliação do líder e liderado por um instrumento como uma escada homogênea de nível de 0 a 5, onde 0 não tem conhecimento; 1 tem conhecimento; 2 tem conhecimento e prática nível básico; 3 tem conhecimento e prática nível intermediário; 4 tem conhecimento e prática nível avançado e 5 especialista.

Nas Competências Comportamentais são as atitudes que impactam no resultado e desempenho do servidor, ou seja, o A do CHA. No entanto, não podemos confundir comportamento com atitude, pois só observamos comportamento, o grande desafio é desenvolver as atitudes das pessoas, para que seus comportamentos estejam adequados. O importante é fazer com que o servidor possa desempenhar bem suas atividades através de suas competências técnicas com as competências comportamentais desenvolvidas no alcance e entrega de resultados.

Segundo Motta (1995), a inovação obriga as pessoas a realizarem os seus próprios valores, atitudes e comportamentos, bem como as condições organizacionais em que atuam. Portanto, podemos afirmar que a inovação requer processo de realinhamento de valores e critérios consensuais, a partir de propostas individuais. No entanto, na prática a gestão por competência no setor público ainda é incipiente, pois há tendência de se moldar baseado em teorias, e para algumas organizações públicas moldar competências advém de avaliações que não deixam claras as competências que cada indivíduo tem de cumprir na organização, dessa forma, é sugerido que antes de iniciar um processo de mapeamento das competências, não devemos identificar individualmente o conhecimento, separado de habilidade e separado de atitude, pois as organizações tendem a encontrar grandes dificuldades em manter seus processos atualizados.

O gerenciamento intra-organizacional interagem entre si e com outros elementos organizacionais, e isso, são os preceitos da nova administração pública. Vale ressaltar, que advindo de outras eras o fator cultura organizacional e modelos de liderança, perpassam por afirmar que cultura gerencial da NAP será maior quando houver mudanças nos arranjos

formais da organização, no sentido de maior flexibilidade nas tomadas de decisão, menos barreiras burocráticas no processo de comunicação e um sistema que possam mensurar os resultados individuais e institucionais, podemos sim afirmar que este é um processo de inovação organizacional sistêmico e globalista. É necessário, que o Estado responda de forma mais adequada e rápida aos desafios que a própria tecnologia e a evolução do pensamento da nova gestão pública têm colocado.

Segundo Helena Kerr do Amaral (ENAP, 2006, 104 p.):

A preocupação sistemática com a qualidade do serviço público e com a capacitação e o desenvolvimento dos servidores públicos é um movimento recente no Brasil. As primeiras instituições dedicadas a esse tema foram criadas há cerca de 30 anos. Em nível federal, a ENAP Escola Nacional de Administração Pública surgiu há 20 anos e vive um período de consolidação institucional. As preocupações com a qualidade do serviço público assumem dimensões estratégicas importantes – a necessidade de melhoria acelerada é premente, está presente a consciência de que qualquer projeto de governo tem que contar com uma máquina de serviço competente e que funcione.

As políticas educacionais voltadas aos resultados que a empresa pretende alcançar só podem ser definidas a partir das decisões estratégicas que a direção superior tomar em relação a cada um dos seus campos de resultados. Aliás, o campo de resultado que trata do desenvolvimento humano deve conter essas políticas.

Alguns decretos, leis e/ou resoluções, normatizam a necessidade de qualificar o funcionalismo público, como por exemplo:

- Decreto 5.707/2006 – Governo Federal -
- Resolução nº 111, de 06 de abril de 2010 - CNJ
- Lei nº 6.569, de 06 de agosto de 2006 - EGPA

No caso do Decreto 5.707/2006, que: “Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112. de 11 de dezembro de 1990”.

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Neste mesmo decreto, é instituído também o papel da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, cabendo à ENAP promover, elaborar e executar ações de capacitação, coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executado pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Na Resolução nº 111, de 06 de abril de 2010, Institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário - CEAJud e dá outras providências.

No Estado do Pará, a Lei nº 6.569 de agosto de 2003, cria a Escola de Governança Pública do Estado do Pará com objetivo de normatizar a capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos da administração pública do estado do Pará, tendo como premissa de alimentar o cunho intelectual dos componentes deste Estado, implementando programas e ações destinados otimizar a qualidade de vida do servidor, por meio da oferta de cursos, oficinas e eventos, com alcance a todo os servidores da estrutura do Governo do Pará.

As TICs quando articuladas a uma prática formativa que leva em conta os saberes trazidos pelo aluno, associando aos conhecimentos se tornam essenciais para a construção dos saberes. Além disso, favorece aprendizagens e desenvolvimentos, além de oportunizar melhor domínio na área da comunicação permitindo aos mesmos construir e compartilhar conhecimentos, tomando como exemplo disso, podemos citar a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Educação Técnica e Tecnológica – SECTET foi criada pela Lei 7.017, de 24 de julho de 2007, e modificada pela **Lei Nº 8.096**, de 1º Janeiro de 2015, como órgão da administração direta do Estado. Tem por finalidade planejar, coordenar, formular e acompanhar a política estadual de desenvolvimento econômico, científico e tecnológico, bem como promover, apoiar, controlar e avaliar as ações relativas ao desenvolvimento e ao fomento da pesquisa e à geração e aplicação de conhecimento científico e tecnológico no Estado do Pará.

Compreender os comportamentos dos indivíduos e estabelecer uma estratégia de mudança a partir dos pressupostos da gestão do conhecimento, uma vez que esta trabalha principalmente com o relacionamento humano e com os seus diversos elementos intangíveis que compõem o capital intelectual. Para manter o diferencial competitivo, a organização precisa manter um quadro de colaboradores disposto a aprender e se desenvolver, para isso há necessidade de descobrir como agregar as pessoas para um objetivo comum para a mudança. Há de se destacar que para que o ambiente organizacional se altere, este fator tem haver com a liderança, líderes são capazes de criar e gerenciar a cultura, de modo a direcionar para um objetivo comum, a cultura de um grupo é o resultado de sua aprendizagem acumulada (Schein, 2009).

O sucesso da empresa depende da capacidade de potencializar e direcionar as competências do grupo no sentido dos objetivos estratégicos. Cada organização busca compartilhar sua cultura com as pessoas que estão dentro dela, fazendo-as agir de acordo com padrões de comportamento, visão de negócio e forma de atuação, visando obter determinados resultados. A cultura da organização tem enorme relevância e deve ser levada em consideração quando se quer implantar as estratégias.

Na organização pública estadual em que atuo a PRODEPA, uma organização voltada para tecnologia, informação e comunicação, estamos atuando para esse foco, o de desenvolver competência, haja vista termos uma área de desenvolver pessoas, onde existe como ferramenta que possa nortear o tema desenvolvimento das competências, através do instrumento chamado plano de cargos competência e salário, que vislumbram que todo colaborador da organização, possa ser avaliado diante de uma perspectiva de critérios e indicadores ligados às competências profissionais.

Haja vista, diante das exigências da NAP e das transformações da TIC, o uso da abordagem desenvolvimento de competência, implica no processo de transformação organizacional, ou seja, em um processo de mudança e de cultura organizacional, o tema desenvolvimento de competências é fundamental considerarmos não somente as competências comportamentais, mas também as competências técnicas, atribuindo-se pesos e profundidades a cada uma delas adequados ao perfil e da cultura da organização, tornando padrões de gestão pública mais flexível e empreendedora, seus efeitos têm influência sobre cultura estabelecida.

4- CONCLUSÕES

Este trabalho sobre Desenvolver Competências e Habilidades na busca, tratamento e armazenamento da informação transformam-se num diferencial competitivo dos indivíduos. Ao dizermos que o tema desenvolvimento de competências e habilidades é algo a ser buscado no serviço público, podemos afirmar que é muito importante não só como vontade do servidor em se qualificar, mas sim como algo institucional com atos normativos, capaz de fortalecer as necessidades advindas pelos órgãos em promover uma melhoria ao serviço público.

Com tantas mudanças sejam elas pelo ambiente externo quanto interno, este trabalho, veio com objetivo de demonstrar que as organizações públicas têm sido obrigadas a se adaptarem a modernização, com os avanços tecnológicos, há necessidade da utilização das ferramentas da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na automação e comunicação dos processos de negócios e investimentos no desenvolvimento das pessoas que compõe a organização. Sendo que um dos grandes desafios está na necessidade de ter dirigentes com

nova forma de pensar e agir, que estimule os agentes públicos a se desenvolver para melhorar a prestação dos serviços na nova administração pública.

Considerando que é fundamental ter quadro funcional qualificado, há necessidade de permanentes ações de desenvolvimento para a Nova Administração Pública (NAP) e conseqüentemente, a utilização da Tecnologia da informação e Comunicação (TIC), como meios de comunicação e principalmente da Internet, pode aumentar a eficácia dos serviços, desenvolver ou reforçar a sociedade civil e fortalecer as relações entre governo e sociedade. Isto vale também para as relações de trabalho dos cidadãos. Se de um lado a TIC tem um papel significativo na criação desse ambiente colaborativo, haja vista que as informações têm que estar disponível ao cidadão, entando, é importante ressaltar que a tecnologia da informação e comunicação (TIC) desempenha seu papel não só promovendo a infraestrutura, mas proporcionando uma gestão com visão sistêmica. As mudanças que as TICs propiciam implicam na qualificação tanto dos servidores públicos quanto dos cidadãos. Para que isso se concretize um dos papéis importante é que o gestor busque uma Gestão por Competência com visão sistêmica, por isso há necessidade de entendermos a cultura organizacional para compreender os comportamentos dos indivíduos e estabelecer uma estratégia de mudança a partir dos pressupostos da gestão do conhecimento.

Concluimos que o desenvolvimento de competências é um tema muito importante tem muito haver com a cultura organizacional e essa pode não somente favorecer a gestão por competências, mas ser o ponto de partida para isso, a cultura organizacional deve estar alinhada com a missão, com a visão de futuros e com os objetivos estratégicos da organização para promover padrões. Esta é uma reflexão que precisa ser incorporada não só no debate acadêmico, mas o desafio que se impõe para formulações de políticas públicas e dos gestores de organizações governamentais.

5 REFERÊNCIAS

- BOOG, Gustavo / Madalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento de processo e operações** - São Paulo – Person Prentice hall, 2006.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**- FGV, 2009.
- FERREIRA, Manuel Portugal. **Pesquisa em Administração e ciências sociais aplicadas: um guia para publicação de artigos acadêmicos**. 1.ed. – Rio de janeiro: LTC, 2015.
- LEME, Rogério. **Gestão por Competência no setor público**. Rio de Janeiro; Qualitymark, 2011.
- LIRA, Bruno Carneiro. **Passo a passo do trabalho científico** – 2ed. – petropolis, RJ: Vozes, 2014
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro, Record, 2002.

OLIVEIRA, Marco. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**- São Paulo – Saraiva, 2010

PACHECO, Luzia; Brandao; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara; SOUZA, Valéria. **Capacitação e desenvolvimento de Pessoas**. -3ª. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SALDANHA, Clezio. **Introdução à Gestão Pública** - São Paulo: Saraiva, 2006

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

TEIXEIRA, Elisabeth. **As três metodologias; acadêmica da ciência e da pesquisa**— Belém: Grapel, 2000.

UMA ANÁLISE DA PERCEÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE OS PRINCIPAIS ASPECTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SUPERINTENDÊNCIA DO SISTEMA PENITENCIÁRIO DO ESTADO DO PARÁ

AN ANALYSIS OF EMPLOYEES PERCEPTION ON MAIN ASPECTS OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE SUPERINTENDENCE OF THE STATE OF PARÁ PENITENTIARY SYSTEM

*Cherlynie Quaresma da Cintra¹
Yuri Gabryel Cardoso de Oliveira²
Alexandre Jorge Gaia Cardoso³*

RESUMO:

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a percepção dos colaboradores sobre os principais aspectos da estrutura organizacional da SUSIPE/Pa. Especificamente, procurou-se identificar quais os aspectos positivos e aspectos a melhorar na estrutura organizacional da SUSIPE/Pa. O processo metodológico apresenta-se com predominância qualitativa com caráter exploratório, sendo realizado um estudo de caso através da aplicação de entrevistas com colaboradores da sede da Superintendência. Quanto à análise, foram identificados pontos relevantes, como a caracterização da organização, a caracterização dos colaboradores, e análise dos principais aspectos relacionados à complexidade, formalização e centralização da estrutura organizacional da SUSIPE. A relevância do estudo consiste na possibilidade de adquirir conhecimentos mais específicos e detalhados acerca da temática da estrutura organizacional em instituições públicas. Os resultados permitiram visualizar que em sua maioria, os colaboradores afirmaram que a mudança da nova estrutura organizacional trouxe benefícios, facilitando o exercício de suas funções e tornando a rotina de trabalho mais dinâmica.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional; Sistema Penitenciário; Gestão Pública; Organizações

ABSTRACT:

This research aimed to identify the perception of employees about the main aspects of the organizational structure of SUSIPE / Pa. Specifically, we sought to identify which are the positive aspects and aspects to improve in the organizational structure of SUSIPE / Pa. The methodological process is presented with a qualitative predominance with an exploratory character, being carried out a case study through the application of interviews with employees of the Superintendence's headquarters. As for the analysis, relevant points were identified, such as the characterization of the organization, the characterization of employees, and analysis of the main aspects related to the complexity, formalization and centralization of the organizational structure of SUSIPE. The relevance of the study is the possibility of acquiring more specific and detailed knowledge about the theme of organizational structure in public institutions. The

¹Graduanda em Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue; UEPa; chelycintra10@gmail.com

²Graduando em Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue; UEPa ygyurioliveira@gmail.com

³Doutor em Ciências Agrárias; UEPa; alexandreguia@yahoo.com.br

results showed that the majority of employees stated that the change in the new organizational structure brought benefits, facilitating the exercise of their functions and making the work routine more dynamic.

Keywords: Development, Competence, New Public Administration, ICT

1 INTRODUÇÃO

A SUSIPE para que possa funcionar de maneira eficiente e alcance os objetivos para os quais foi criada, precisa gerenciar um conjunto de recursos, processos e pessoas, que quando bem articulados favorecem a concretização da sua missão organizacional. Sendo esta a organização responsável pelo complexo gerenciamento do sistema penitenciário do Estado do Pará, pressupõe-se que tenha uma estrutura organizacional minimamente projetada para favorecer o trabalho dos seus colaboradores internos no exercício de suas funções.

A instituição responsável pelo gerenciamento dos presídios do Estado do Pará é denominada de Superintendência do Sistema Penitenciário do Estado do Pará (SUSIPE), criada pela Lei nº 4.713, de 26 de maio de 1977 (PARÁ, 1977), transformada em Autarquia pela Lei nº 6.688, de 13 de setembro de 2004 (PARÁ, 2004), dotada de autonomia administrativa e financeira e vinculada à Secretaria de 13 Estado de Segurança Pública e Defesa Social (SEGUP), tem por missão institucional planejar, coordenar, implementar, fiscalizar e executar a custódia, reeducação e reintegração social de pessoas presas, internadas e egressos, em cumprimento ao disposto na Lei Federal nº 7.210, de 11 de julho de 1984 - Lei de Execução Penal (SUSIPE, 2018).

O gerenciamento envolve ou é mais bem executado quando a organização apresenta uma estrutura de funcionamento adequado ao trabalho dos colaboradores e a aplicação dos recursos organizacionais, assim, favorecendo o alcance dos seus objetivos e de sua missão institucional (PERROW, 1972).

Para Hall (2004) a estrutura organizacional é a distribuição das pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos de papéis desempenhados por elas. Essa distribuição possui duas implicações: a divisão de trabalho (distribuição das tarefas entre as pessoas) e a hierarquia (distribuição das pessoas em posições). Para o autor, a estrutura organizacional atende três funções básicas: produzir produtos organizacionais e atingir as suas metas, minimizar as variações individuais sobre a organização e estabelecer o contexto no qual o poder é exercido (em que as decisões são tomadas e as atividades da organização são executadas). Sobre esta última função destaca-se que o fluxo de informação que entra em uma decisão é basicamente determinado pela estrutura.

Nas organizações públicas voltadas para a segurança pública, autores como Paixão (1981), Costa (2008) e Lima e Proglhof (2013) mostram que a arquitetura organizacional modela os processos, por meio dos quais decisões são tomadas e executadas, o que, por sua vez,

influencia fortemente a competência dos governos ao implementar políticas públicas de segurança. Essa configuração “fragmentada” do sistema de segurança pública constitui barreira à viabilização de política pública consistente de combate à criminalidade. Neste sentido, a “ausência de articulação do aparato organizacional sob a responsabilidade do executivo estadual tem constituído um foco crônico de disjunção do sistema e conseqüentemente afetado a competência governamental para lidar com a manutenção da ordem pública” (BATITUCCI, RIBEIRO E SAPORI, 2002, p. 214). Esses autores tentam mostrar que um governo que não tem conhecimento de gestão acaba prejudicando e dificultando a manutenção da ordem pública.

Portanto, este trabalho visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: “qual a percepção dos colaboradores sobre os principais aspectos da estrutura organizacional da Superintendência do Sistema Penitenciário do Estado do Pará – SUSIPE/PA?”. Analisando também sua percepção quanto aos principais aspectos da complexidade, formalização e centralização organizacional.

Em relação ao tema estudado, a pesquisa insere-se num meio pouco investigado na região norte do país. Esta pesquisa justifica-se pela necessidade em analisar a relevância da estrutura organizacional nas organizações públicas, e como se dá a disposição de seus recursos pelos gestores dessas organizações. Acredita-se que com fluxos de informações, poder e controle bem posicionados, muitos dos problemas organizacionais da SUSIPE/PA poderão ser sanados.

A pesquisa torna-se conveniente para os pesquisadores em virtude da possibilidade de adquirir conhecimentos mais específicos e detalhados acerca da temática da estrutura organizacional em instituições públicas, mediante estudo de caso realizado na SUSIPE/PA.

2 METODOLOGIA

A pesquisa qualitativa é como qualquer forma de coleta de informações que visa descrever, e não prever. A pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa menos estruturada usada para obter informações aprofundadas sobre a motivação e o raciocínio das pessoas. O objetivo final é desenvolver um entendimento profundo de um assunto, questão ou problema da perspectiva de um indivíduo (MINAYO, 2001).

Assim, para Minayo (2001, p. 14):

[...] a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A pesquisa qualitativa, em sentido amplo, pode ser definida como uma metodologia que produz dados a partir de observações extraídas diretamente do estudo de pessoas, lugares ou processos com os quais o pesquisador procura estabelecer uma interação direta para

compreender os fenômenos estudados. Geralmente, parte de questões mais amplas, que só vão tomando uma forma mais definida à medida que se desenvolve o trabalho (ANDRADE, 2009).

Conforme explicam Gerhardt e Silveira (2009, p. 33), as características da pesquisa qualitativa são:

- Objetivação do fenômeno;
- Hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno;
- Observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural;
- Respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos;
- Busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

Observando os pontos enumerados, pode-se concluir que o uso da pesquisa qualitativa é extremamente amplo e flexível, podendo ser empregado para estudar uma imensa gama de fenômenos, indivíduos e situações. Portanto, administrativa, que está constantemente em transformação, e no caso deste estudo, a abordagem qualitativa acaba se tornando particularmente interessante na busca da essência do problema em estudo a partir de sua abstração de uma realidade mais ampla.

Para atingir o objetivo deste estudo, foram adotados pressupostos metodológicos já descritos neste capítulo. Inicialmente foi montado um roteiro de entrevista que foi impresso e após a autorização da pesquisa, foi entregue em mãos para cada servidor da sede principal da Superintendência Penitenciária do Estado do Pará.

A primeira parte da pesquisa consiste em questões sobre o sexo; tempo de trabalho na SUSIPE e o cargo ocupante, assim, buscando identificar o perfil dos entrevistados.

A segunda parte da pesquisa para coleta de dados consiste em entrevista escrita composta por duas perguntas, das quais buscavam identificar os aspectos positivos e os aspectos a melhorar dentro da organização, assim como outros fatores.

O universo da pesquisa são todos os colaboradores da Superintendência do Sistema Penitenciário do Estado do Pará da unidade na Rua dos Tamoios, nº 1592. A amostra foi definida como não probabilística por acessibilidade em que os colaboradores aceitaram participar de maneira espontânea da pesquisa, bastando para isso o interesse e o aceite em responder as perguntas do questionário, não sendo necessário qualquer procedimento estatístico. Foram entrevistados 07 colaboradores da SUSIPE.

3 RESULTADOS

A organização que serviu como base para este estudo de caso é uma organização do setor penitenciário, pública e Estadual. Segundo a página institucional dessa organização, já

atualizada no ano de 2019, ela atua no setor de segurança penitenciário desde 1974 e possui 45 Unidades Prisionais distribuídas em doze Regiões de Integração no Estado do Pará, contando com um quadro de mais de 1.500 funcionários, em sua sede principal atuam apenas 150 funcionários, onde foram realizadas as entrevistas.

Sob a lei nº 8.322, de 14 de dezembro de 2015 a Superintendência do Sistema Penitenciário - SUSIPE/PA passou uma por uma reestruturação em seu corpo organizacional com a finalidade de atualizar o sistema penitenciário para as condições atuais. Conforme explica o explica André Luiz de Almeida e Cunha, ex - titular da SUSIPE:

A lei anterior só trazia previsão de 32 unidades prisionais. Hoje, com 43 unidades em funcionamento (além do Núcleo de Monitoramento Eletrônico) e com expectativa de chegar a 60 centros de detenção, até 2018, existe a necessidade de atualização da estrutura administrativa. Outro ponto que motivou o desenvolvimento da lei foi a reorganização do quadro de servidores. Era preciso mexer em toda a configuração da descrição dos cargos e da forma de ingresso para poder evoluir, em relação ao concurso público, e garantir mão de obra qualificada.

O entrevistado 1, do sexo feminino, tem nível superior de instrução, ocupa o cargo de assessora administrativa e trabalha há 9 anos na SUSIPE. O entrevistado 2, também do sexo feminino, possui nível médio de instrução, ocupa o cargo de técnica em T.I e trabalha há 6 anos na SUSIPE. O entrevistado 3, do sexo masculino, tem nível superior de instrução, ocupa o cargo de gestor de recursos humanos e trabalha há 16 anos na SUSIPE. O entrevistado 4, do sexo feminino, tem nível superior de instrução, ocupa o cargo de gestor do núcleo financeiro e trabalha há 10 anos na SUSIPE. O entrevistado 5, do sexo masculino, tem nível médio de instrução, ocupa o cargo de técnico administrativo e trabalha há 6 anos na SUSIPE. O entrevistado 6, do sexo feminino, possui nível superior de instrução, ocupa o cargo de analista administrativa e trabalha há 9 anos na SUSIPE. Por fim, o entrevistado 7, do sexo feminino, tem nível superior de instrução, ocupa o cargo de assistente administrativo e trabalha há 9 anos na SUSIPE.

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados

Entrevistados	Sexo	Grau de Instrução	Cargo ocupado	Tempo de Trabalho
1	F	Superior	Assessor Administrativo	9 anos
2	F	Médio	Técnico de T.I	6 anos
3	M	Superior	Gestor de Recursos Humanos	16 anos
4	F	Superior	Gestor do Núcleo Financeiro	10 anos
5	M	Médio	Técnico Administrativo	6 anos

6	F	Superior	Analista Administrativo	9 anos
7	F	Superior	Assistente Administrativo	9 anos

Fonte: Autoria Própria (2019)

O quadro 2 faz referência aos aspectos positivos analisados na nova estrutura organizacional da SUSIPE, e conta com as seguintes variáveis: Padronização das Atividades; fluxo de processos; divisão de tarefas; novos servidores; coordenação das atividades e comunicação entre setores.

Quadro 2: Aspectos positivos na nova Estrutura Organizacional da SUSIPE.

Pontos Citados	Entrevistados							f
	1	2	3	4	5	6	7	
Padronização das Atividades	X	X	-	-	-	-	-	2
Fluxo de Processos	-	X	X	X	X	-	-	4
Divisão de Tarefas	-	X	X	X	X	X	-	5
Novos Servidores	-	-	X	X	-	-	-	2
Coordenação das Atividades	-	-	-	-	X	X	X	3
Comunicação entre Setores	X	-	-	-	-	X	-	2

Fonte: Autoria Própria (2019)

- **Dimensão 1 - Complexidade**

Novo corpo gestor: “A nova gestão é imensamente competente e comprometida com toda a estrutura.”

Divisão de Tarefas: “Atribuições bem definidas nos vários cargos escalonados na estrutura.”

Reestruturação: “Demandas mais fáceis de serem atendidas por conta da nova estrutura.”

- **Dimensão 2 - Formalização**

Comunicação entre Setores: “Boa comunicação com chefia imediata e os outros membros da organização.”

Fluxo de Processos: “Fluxo de trâmites processuais mais célere do que antes.”

Padronização das Atividades: “Prioridade na identificação das medidas necessárias, existe organização das funções e responsabilidades.”

- **Dimensão 3 – Centralização**

Coordenação das atividades: “A forma como os gestores trabalham permite que as decisões sejam compartilhadas deixando assim uma gestão homogênea.”

Dentre todos os pontos citados pelos entrevistados, a Divisão de Tarefas possui frequência 5. Pode-se verificar, portanto, que este ponto é o mais importante dentre os entrevistados.

No que diz respeito a padronização das atividades, apenas dois dos entrevistados afirmaram que ela é um dos aspectos positivos da nova estrutura organizacional da SUSIPE, levando em consideração que é um ponto vital para um órgão público. Outros três entrevistados foram além, e opinaram que há uma prioridade na identificação das medidas necessárias, que existe uma organização das funções e responsabilidades.

Com relação ao fluxo de processos, apenas quatro entrevistados apontaram como aspecto positivo na nova estrutura da SUSIPE, assim, apontaram a grande facilidade com a qual os processos são tramitados na organização por conta da reestruturação. Um dos entrevistados destacou que “O fluxo de trâmites processuais se tornou muito mais célere com a reestruturação e isso facilitou o trabalho de todos aqui na SUSIPE”.

No que tange a divisão de tarefas, cinco dos entrevistados defenderam que ela é vital para que a organização opere de maneira mais fluida. Neste ponto, as opiniões concordaram em sua grande maioria com esse aspecto, já que é uma forma de facilitar o trabalho. Nisto, um dos entrevistados apontou que “As atribuições são bem definidas nos vários cargos escalonados ao longo da estrutura”.

Na variável “Novos Servidores”, apenas dois entrevistados concordaram que é um dos aspectos positivos e que proporcionou maior agilidade na execução das atividades. Um dos entrevistados comenta que: “Acredito que com a chegada do concurso público, os servidores se *espertaram* para correr atrás de conhecimentos. Pois, a administração pública vai para frente quando os servidores são capacitados para exercerem as funções.”

Na variável “Coordenação das Atividades”, três entrevistados concordaram que é um dos aspectos positivos dessa nova estrutura e um dos entrevistados tece um comentário sobre: “A nova gestão é imensamente competente e comprometida com toda a estrutura.”

Por fim, na variável “Comunicação entre setores”, dois entrevistados abordam a mesma como aspecto positivo da nova estrutura, desta forma, um dos entrevistados aborda que: “Temos uma boa comunicação com a chefia imediata, e muita organização para a realização das tarefas.”

Já o quadro 1 trata dos “Aspectos a melhorar na nova estrutura organizacional da SUSIPE” e aborda as seguintes variáveis: Implantação de novas coordenadorias; falha de comunicação; falta de servidores; falta de projetos de auxílio e excesso de burocracia.

Quadro 3: Aspectos a melhorar na nova Estrutura Organizacional da SUSIPE.

Pontos Citados	Entrevistados							f
	1	2	3	4	5	6	7	
Implantação de novas coordenadorias	X	-	X	X	X	X	-	5
Falha de Comunicação	X	-	X	X	X	-	-	4
Falta de Servidores	-	-	X	X	-	X	-	3
Falta de Projetos de Auxílio	-	X	X	X	X	-	-	4
Excesso de Burocracia	X	X	X	X	X	X	X	7
Falta de Qualificação Profissional	X	X	X	X	X	X	X	7

Fonte: Autoria própria (2019)

- **Dimensão 1 - Complexidade**

Racionalizar a quantidade de unidades organizacionais: “Quantidade de cargos e funções.”

Criação de novas coordenadorias: “A criação de algumas coordenadorias, com servidores qualificados elevaria ainda mais o padrão de serviço proposto pela SUSIPE.”

- **Dimensão 2 - Formalização**

Demora na Localização de Processos: “Implantação de um programa que pudesse auxiliar nas demandas de procedimentos administrativos de forma que pudesse inibir a utilização de papéis, visando a celeridade.”

Excesso de Papéis na Comunicação entre Unidades: “Implantação de um programa que pudesse auxiliar nas demandas de procedimentos administrativos de forma que pudesse inibir a utilização de papéis, visando a celeridade”

- **Dimensão 3 - Centralização**

Centralização de Decisões: “Distribuição regional para tomada de decisões”

Dentre todos os pontos citados pelos entrevistados, a burocracia excessiva e a falta de qualificação profissional tiveram frequência 7. Pode-se verificar, portanto, que a enorme burocracia presente na organização e a falta de qualificação profissional são os maiores obstáculos no seu cotidiano.

O excesso de tempo gasto com procedimentos administrativos e burocracias gerais causa forte impacto na produtividade empresarial travando, muitas vezes, o próprio crescimento das empresas ao longo do tempo. O excesso de burocracia no ambiente de negócios do Brasil é um dos principais entraves para o desenvolvimento. A teoria da burocracia moderna, sopesada por Weber, indica que o funcionamento específico possui uma estrutura conforme a posição do funcionário e em pressupostos da burocratização (área financeira e de economia monetária, desdobramento quantitativo e qualitativo das tarefas administrativas, na

tecnicidade da organização e no caráter permanente do aparato burocrático, fortalecendo, assim, um processo de desenvolvimento da estrutura de dominação racional burocrática, e uma racionalização da formação e educação.

Quanto aos aspectos a melhorar na nova estrutura organizacional da SUSIPE, todos os entrevistados mencionaram como problema: O excesso de burocracia e a falta de qualificação profissional. Um dos entrevistados, falando sobre a qualificação profissional, apontou que: “A criação de algumas coordenadorias, com servidores qualificados elevaria ainda mais o padrão de serviço proposto pela SUSIPE.”

Com relação à implantação de novas coordenadorias, cinco entrevistados abordaram que isso poderia agilizar os processos e tornar as tarefas mais práticas de serem realizadas. Como foi destacado no último parágrafo, isso “elevaria ainda mais o padrão de serviço proposto pela SUSIPE”.

Na variável “falha de comunicação”, quatro entrevistados concordaram que há uma falha comunicativa no ambiente de trabalho. O outro entrevistado opinou que “A comunicação entre diretorias é muito falha; há uma grande demora na localização de processos; o atendimento ao público tanto interno quanto externo é trabalhoso; e a falta de organização dos demais setores prejudica a celeridade do trabalho”. A comunicação é de grande relevância para as organizações que nos dias de hoje precisam estar sempre a par do que ocorre tanto no seu ambiente interno quanto no externo.

No que diz respeito à “falta de servidores”, três entrevistados afirmaram que é um grande aspecto a melhorar dentro da organização dentro, tendo em vista que a nova Estrutura Organizacional necessita de servidores capacitados. Um dos entrevistados foi além, e opinou que “A grande demanda da SUSIPE resta prejudicada pelo acúmulo de problemas e falta de servidores, principalmente na estrutura física das unidades, que vem se agravando com o passar dos anos”.

Na variável “falta de projetos de auxílio”, quatro dos entrevistados concordaram que é uma grande necessidade dos servidores, para assim proporcionar maior agilidade na execução das atividades. Um entrevistado apontou que “a implantação de um programa que pudesse auxiliar nas demandas de procedimentos administrativos de forma que pudesse inibir a utilização de papéis, visando a celeridade do trabalho, seria de grande ajuda aqui na SUSIPE”. O mesmo aborda a inovação tecnológica como uma forma de melhorar a atividade e o fluxo de processos na organização, o que é de grande relevância já que nos dias de hoje é necessário estar sempre a par das evoluções que ocorrem continuamente.

Com base nas respostas obtidas dos entrevistados, foi possível notar que a nova estrutura organizacional da SUSIPE teve uma aprovação média dos servidores, mas isso não a

impede de poder melhorar ainda mais o serviço prestado e também facilitar o trabalho dos servidores, o sistema penitenciário carece de recursos e investimentos para um maior desenvolvimento da área. O uso das tecnologias em seus ambientes de trabalho se mostra indispensável para o bom desempenho das atividades diárias.

Com base na análise da pesquisa, visando os aspectos positivos que vieram como consequência da reestruturação, deve-se ressaltar uma divisão de tarefas mais precisa e um fluxo de processos mais célere. A maioria dos colaboradores afirmou que esses pontos citados foram as mudanças mais relevantes da nova estrutura organizacional e vale ressaltar a sua importância dentro das organizações, já que além de facilitar o exercício das funções dos colaboradores também a torna mais dinâmica.

Um processo pode ser definido como uma sequência de tarefas ou etapas, que recebem insumos e geram produtos com valor agregado, que serão utilizados para fins específicos. Esses insumos tratam-se de materiais, informações, pessoas, máquinas e métodos, enquanto os produtos correspondem à informações, serviços e produtos físicos. Portanto, a princípio, qualquer trabalho que a empresa esteja realizando, caracteriza e integra um processo (CURY, 2015).

A divisão de tarefas faz parte do funcionamento social da humanidade desde as primeiras civilizações, apresentando-se em aspectos cotidianos, até às estruturas organizacionais mais complexas. A divisão de tarefas buscava fazer com que as pessoas se concentrassem numa determinada atividade de forma que pudessem realizá-la da forma mais rápida e correta possível. A linha de montagem de veículos, no início do século 20, é um exemplo bem sucedido de organização da produção com base na especialização das atividades. (WEBER, 2001)

Pode-se identificar que o excesso de burocracia e a falta de qualificação profissional ainda são empecilhos muito presentes em órgãos públicos. Conforme Hamel (2007), a burocratização imposta às organizações compromete o crescimento econômico e incentiva a informalidade no serviço. Além disso, fica evidente que o excesso de burocracia favorece a corrupção e desestimula a criação de novos projetos e investimentos. O excesso de burocratização inibe o crescimento da economia e provoca insegurança jurídica.

Kober (2004, p.154), conceitua qualificação profissional sendo a preparação do cidadão através de uma formação profissional para que ele ou ela possa aprimorar suas habilidades para executar funções específicas demandadas pelo mercado de trabalho. No ambiente organizacional não há mais espaço para erros, pois eles podem significar grandes prejuízos em diversas áreas da organização.

Para fins da pesquisa, isso significa que a satisfação dos servidores para com a nova estrutura organizacional se mostrou positiva, com a análise dos dados permitindo identificar de que maneira se pode melhorar ainda mais essa reestruturação.

Por fim, verificou-se que os servidores anseiam por um ambiente mais tecnológico e mais facilitador para o fluxo de processos, e entre os anseios, foi destacado em primeiro lugar a desburocratização que ainda é excessiva na SUSIPE, seguido da falta de qualificação profissional tanto para os servidores antigos quanto para os mais novos.

3 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores sobre os principais aspectos da estrutura organizacional da SUSIPE, relacionando com os principais aspectos da complexidade, formalização e centralização de uma estrutura organizacional. Entende-se que há uma ausência de conhecimento sobre o que seria de fato a estrutura organizacional, entretanto, ainda foi possível a realização das entrevistas já que não foram abordados conceitos sobre estrutura organizacional.

Sobre a área de atuação dos colaboradores da SUSIPE, observou-se que mais da metade dos entrevistados trabalham em áreas administrativas, enquanto o restante não informou sua atuação dentro da organização.

Neste ponto foi constatado que os principais aspectos positivos se traduzem na necessidade de divisão de tarefas realizada pela reestruturação e na maior celeridade do fluxo processual, conforme percebido pelos próprios entrevistados.

Enquanto os aspectos a melhorar destacados, tem-se a burocracia excessiva e a falta de qualificação profissional dos colaboradores. Nesse caso, é importante ressaltar que estes aspectos a melhorar não foram associados aos entrevistados e aos seus setores de trabalho, e sim a outros profissionais que trabalham na organização.

De acordo com o objetivo de analisar os principais aspectos da estrutura organizacional, os colaboradores valorizam a nova gestão e indicam que as demandas não são difíceis quanto ao seu cumprimento, em contrapartida outros apontam uma necessidade de racionalização de cargos e funções, e o acréscimo de coordenadorias com servidores qualificados.

Verificamos que, através do material aplicado na pesquisa, os colaboradores apontaram um crescimento relevante na comunicação e aceleração dos processos internos. Constatou-se também a demora na localização dos processos, e o anseio pela devida utilização dos recursos físicos, visando inibir o desperdício.

De acordo com os servidores, a burocracia excessiva e a falta de qualificação profissional ainda são aspectos cruciais que necessitam de uma melhor atenção para o desenvolvimento na rotina de trabalho.

Foi apontado ainda, a carência de servidores suficientemente qualificados que atendam as demandas organizacionais. Do ponto de vista dos entrevistados espera-se um avanço em qualificação e valorização profissional, para que assim, possam executar suas atividades com mais domínio e segurança.

Também é interessante mencionar que apesar do resultado da pesquisa indicar que os aspectos positivos da SUSIPE sejam superiores aos aspectos a melhorar, os aspectos a melhorar podem prejudicar consideravelmente o colaborador, independentemente de sua função e/ou departamento.

Além disso, esse estudo mostrou a realidade dos servidores públicos dentro de uma organização do setor de segurança pública, logo, essa realidade pode se mostrar outra se este estudo for realizado em outro setor público, portanto, recomenda-se que futuramente esta pesquisa seja refinada e aplicada a outras organizações para que se possa chegar a um resultado mais abrangente no que tange a percepção dos colaboradores.

Ao longo do processo de pesquisa e análise, obteve-se dificuldade para encontrar trabalhos na Região Norte que estudassem a percepção dos colaboradores com a estrutura organizacional ou que falassem sobre o sistema penitenciário, assim, reafirma-se a importância dessa pesquisa.

4 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BATITUCCI, Eduardo C.; RIBEIRO, Ludmila M. L.; SAPORI, Luís F. **Diretrizes para uma política de segurança pública em Minas Gerais**. In: MINAS GERAIS. Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. Minas Gerais do século XXI. Belo Horizonte: Rona, 2002. p. 197-216.

COSTA, Arthur T. M. **As reformas nas polícias e seus obstáculos**: uma análise comparada das interações entre a sociedade civil, a sociedade política e as polícias. Civitas: Revista de Ciências Sociais, v. 8, n. 3, p. 409-427, set./dez. 2008.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: Uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMEL, G. (2007). **The future of management**. Boston, Mass, Harvard Business School Press.

- KOBER, Claudia Mattos. **Qualificação Profissional**: uma tarefa sísifo. São Paulo: Formato, 2004
- LIMA, Renato S. de; PROGLHOF, Patrícia N. **(Re) estruturação da segurança pública no Brasil**. In: MINGARDI, Guaracy (Org.). Políticas de segurança: os desafios de uma reforma. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2013. p. 31-42.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- PAIXÃO, Antônio L. **A distribuição de segurança pública e a organização policial**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, V, GT Organizações e Sociedade, 1981, Nova Friburgo.
- PERROW, Charles B. **Complex organizations**: a critical essay. Nova York: McGraw-Hill, 1972
- SUPERINTENDÊNCIA DO SISTEMA PENITENCIÁRIO/PA (SUSIPE/PA). **Regimento Interno da Superintendência do Sistema Penitenciário/PA**. Pará: Diário Oficial, 2010
- WEBER, Marx. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Ed. UnB, 2001 (Volume 1)

ÉTICA E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: A BUSCA PELA QUALIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E NOS SERVIÇOS PRESTADOS

ETHICS AND STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT: THE SEARCH FOR QUALITY IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AND IN THE SERVICES PROVIDED

Alex Santos da Silva¹
Francisco Conceição da Silva²

RESUMO:

O presente artigo aborda a Ética e estratégia de Gestão de Pessoas como um diferencial para o sucesso nas organizações, tendo por objetivo a reflexão acerca da postura adotada pelos gestores de pessoas no contexto atual, a partir da revisão de literatura e uma pesquisa qualitativa, procurando demonstrar como a ética pode e deve atuar de forma dinâmica e flexível na condução da gestão de pessoas nas organizações. Como são as condutas de quem trabalha com ética profissional como deve ser o profissionalismo de cada um em relação ao outro e por que as boas regras de convivência são basilares para que haja bom desempenho e prosperidade da organização e satisfação pessoal. Como resultado da pesquisa espera-se contribuir com as mudanças positivas ocorridas dentro das organizações ao implementarem a ética como estratégia para melhorar o ambiente organizacional, as relações entre Gestores e seus subordinados e juntos possam oferecer e prestar um serviço de qualidade para a sociedade.

Palavras-chave: Ética, Gestão, Pessoas

ABSTRACT:

The present article approaches the Ethics as a strategy of People Management as a differential for the success in the organizations, aiming the reflection about the posture adopted by the managers of people in the current context, from the literature review and a qualitative research, looking for demonstrate how ethics can and should act dynamically and flexibly in the management of people management in organizations. How are the conduct of those who work with professional ethics as should be the professionalism of each in relation to the other; and, because the good rules of coexistence are basic so that there is good performance and prosperity of the organization and personal satisfaction. As a result of the research, we hope to contribute to the positive changes that have taken place within organizations by implementing ethics as a strategy to improve the organizational environment, the relationships between managers and their subordinates, and together can offer and provide a quality service to society.

Keywords: Ethics, Management, People

¹ Graduando em Administração Pública – UFPA, Pós-Graduando de MBA em Gestão Pública – FAVENI, Pós-Graduando em Gestão Pública com Ênfase em Desenvolvimento de Pessoas – EGPA, Licenciado em Matemática – UFPA

² Mestre em Administração Pública – Minter (UFPA e UFRN), Especialista em Docência de Ensino Superior – CESUPA, Especialista em Planejamento Estratégico – UFPA, Graduado em Administração – Ciências Gerencias - CESUPA.

1 INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas por uma combinação de recursos Humanos e técnicos, cujo desempenho pode afetar positiva ou negativamente o seu conjunto. Ao incumbirem às pessoas nas tarefas e procedimentos da organização, não é necessário somente ter boa qualificação, mas ter sua conduta profissional pautada na ética. No exercício da profissão cada pessoa deve saber se comportar em uma relação de trabalho, conhecer o código de ética e se pautar no bom relacionamento.

As organizações hoje em dia estão muito mais preocupadas em capturar e treinar colaboradores, para que o exercício da profissão seja desempenhado com ética, comprometimento e respeito e desta forma possam alcançar seus objetivos e metas pré-estabelecidas. Não se configura no atual cenário, pessoas com comportamentos antiéticos e desonrosos, que podem manchar a boa imagem de uma organização.

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) poderá influenciar na evolução das ações e atitudes cotidianas, criando um ambiente organizacional aberto ao diálogo e à participação. Construir um espaço de comunicação intensa, inovar em um ambiente que permite aliar os projetos coletivos e os projetos individuais, possibilitando ao gestor obter mudanças positivas na cultura organizacional.

Diante do pressuposto, surgiu o seguinte questionamento: A complementaridade entre Ética e Gestão de Pessoas poderia suscitar qualificação às pessoas e aos serviços prestados? Assim, para obter melhor compreensão do resultado é preciso perpassar por um breve histórico da conceituação da ética no sentido global bem como instigar a ética no exercício profissional. A gestão estratégica de pessoas é um recurso que poderá abordar os reflexos de suas práticas com a ética e com as metas e resultados alcançados, isto é, unir as ações e planos de ações estratégicas e metas da organização.

A metodologia utilizada ocorreu através da pesquisa bibliográfica, fundamentada, principalmente, em: Belei et. al. (2012), Borba (2012), Chiavenato (2002), Duarte (2012), Fittipaldi (2012), Kuroski (2002), Oliveira (2012), entre outros. No método qualitativo foi aplicada uma entrevista a 08 (oito) servidores estaduais que atuam no município de Marabá no 11º Centro Regional de Saúde subordinado a Secretária Estadual de Saúde Pública do Estado do Pará – SESPA.

Nesse sentido, é possível compreender e fazer uma reflexão sobre os problemas decorrentes da falta de ética no ambiente organizacional propondo melhorias e aplicando a ética como estratégia no desenvolvimento de Gestão de Pessoas.

2 CONCEITO DE ÉTICA

Antes de conceituar a Ética deve-se compreender que ela deriva do grego ‘ethikos’ e segundo o minidicionário Aurélio significa: conjunto de normas e princípios que norteiam a boa conduta do ser humano. Atualmente vive-se numa época em que a ética está enfraquecida produzindo uma sensação de impotência. Hoje, é cada vez mais generalizada a indignação com comportamentos antiéticos,

alguns exemplos estão sendo noticiados a todo instante nos meios de comunicação de massa, rede sociais, manifestadas nas mais variadas formas de atuação social.

Segundo Oliveira (2012), todo projeto necessita de alicerces e a ética necessita de estruturas, e seus fundamentos são absolutamente necessários para se sustentar. Na ética, são os padrões e os modelos que determinam o que é ético e do que fica do lado de fora. Sob esse direcionamento, a humanidade encontra caminhos para atender à necessidade de buscar uma função para a ética, tornando-a norma universal e necessária para a humanidade no tempo e no espaço.

Desta maneira, cada ser humano deve ser o autor de seu próprio desenvolvimento. Segundo Sócrates apud Oliveira (2012, pg. 27), defende que:

o caráter eterno de certos valores como o bem, a virtude, a justiça e o saber. O valor supremo da vida é atingir a perfeição. Tudo deve ser feito em função desse ideal, o qual só pode ser obtido através do saber. Na vida privada ou na vida pública, todos têm a obrigação de se aperfeiçoarem fazendo o bem, sendo justos.

Para se aproximar da perfeição a ética é fundamentada por princípios da conduta humana, normatizando diretrizes, estipulando os deveres que devem ser seguidos no desempenho de uma atividade profissional, cumprir corretamente o que lhe foi ministrado, aplicando-lhe os corretivos racionais e humanos, ou seja, sem rigor excessivo, sem motivar pânico, medo ou covardia.

Apesar das normas existentes, sejam elas jurídicas ou morais, muitas vezes ainda pairam dúvidas sobre como agir com retidão, ou porque não se conhece a existência de normas ou não se sabe interpretá-las. A cultura acumulada do homem recebida através da sua educação possibilita que, além de suas necessidades primárias atendidas pelo instinto, possa ele buscar bens e outros valores. Isso se confirma quando Oliveira (2012, pg.43) menciona que a ética quando está:

[...] a nossa disposição não nos sustenta mais diante dos valores do passado, porém ela está presente cada vez mais na nossa vida, mascarando a construção das ideologias e das novas formas de dominação. Apenas queremos e precisamos gritar bem alto, que os elementos principais de todas as éticas não podem faltar: respeito e justiça.

A partir desses conceitos, é possível analisar que os princípios básicos da conduta ética devem permear todas as decisões humanas, pois quando se vive bem, com arte de fazer o bem, vive-se com ética. Quando colocada sem os fundamentos filosóficos, esgota como ciência, porém, quando inserida como arte, adquire a essência do que é bom, da excelência, dos bons costumes e, quando chega à diversidade cultural, ela necessita ser revista e reconstruída em seus referenciais que ficaram esquecidos na história.

É preciso respeitar as diferenças do indivíduo, no ambiente familiar, no ambiente escolar, no ambiente profissional, buscando sempre a reeducação dos valores morais, éticos e humanos,

proporcionar um estímulo nas novas gerações para convívio social e contribuir para a melhoria e desenvolvimento do país, na luta por uma realidade melhor para todos, na reconstrução da cidadania.

2.1 ÉTICA E EXERCÍCIO PROFISSIONAL

A ética é o estudo geral do que é bom ou mau, correto ou incorreto, justo ou injusto, adequado ou inadequado, honesto ou desonesto. A ética é também aplicada no campo das atividades profissionais. Nesse sentido, Oliveira (2012, pg. 51) afirma que:

A ética é ainda indispensável ao profissional, porque na ação humana “o fazer” e “o agir” estão interligados. O fazer diz respeito à competência, à eficiência que todo profissional deve possuir para exercer bem a sua profissão. O agir se refere à conduta do profissional, ao conjunto de atitudes que deve assumir no desempenho de sua profissão.

Toda a fase de formação profissional, o aprendizado das competências e habilidades, referentes à prática específica numa determinada área, devem incluir a reflexão. Isso caracteriza o aspecto moral da chamada Ética Profissional, a um conjunto de regras estabelecidas como sendo as mais adequadas para o seu exercício. A fase da escolha profissional é optativa, mas ao escolhê-la, os deveres profissionais passam a ser obrigatórios. Nesse sentido, Fittipaldi (2012, pg. 05) afirma que:

[...] ética não é uma escolha, mas uma necessidade, um ingrediente imprescindível em todos os setores da organização. Mais do que isso: que atitudes eticamente responsáveis são esperadas dos membros daquela corporação. Uma vez disseminada esta cultura dentro da empresa - por meio da comunicação interna -, os que agem de outra forma se sentem intimidados e estimulados a mudar.

Quando apresentam um conjunto de normas privadas ou de grupos que visam apenas a interesses determinados ou de categorias de pessoas que não têm respeito ou dignidade, elas representam o máximo das atitudes antiéticas possíveis. Hoje, é comum confundir a ética com as normas éticas impostas pela tradição, pela dominação política e pela educação. Com o avanço do conhecimento e da tecnologia abrem grandes lacunas diante dos problemas éticos. A escolha das tarefas deve ser a proveniência do dever a ser cumprido, visando à qualidade da execução, dentro de uma conduta virtuosa e refletida por práticas úteis e cheias de benefícios.

Quem aceita tarefas sem ter a capacidade de exercê-las, é condenável como prática antiética em função dos prejuízos que pode vir a causar a terceiros, desde que anteriormente seu juízo os tenha identificado. Nesse modo, Fittipaldi (2012, pg. 05) menciona que quando “[...] estas atitudes e preocupações passam a configurar a cultura daquela empresa, se refletem em todos os setores da organização, principalmente na tomada de decisões diante dos dilemas éticos que são uma realidade no cotidiano de qualquer organização”.

As leis de cada profissão são elaboradas com o objetivo de proteger os profissionais e as pessoas que deles dependam. Há, porém, muitos aspectos não previstos especificamente e que fazem parte do compromisso do profissional com a ética, aquele que, independentemente de receber elogios, faz a coisa certa. Assim, Fittipaldi (2012, pg. 05) afirma que:

[...] o primeiro passo é reconhecer que há um dilema de natureza ética sempre que houver uma escolha a ser feita. Não raras vezes, a tomada de decisões pouco éticas está ancorada na não percepção da necessidade de reflexão ética naquela situação, por mais bem intencionada que uma pessoa possa ser. Não há dúvida também que muitas atitudes dos profissionais espelham, invariavelmente, condições e características do meio em que atuam.

Em muitos processos, as tomadas de decisões pouco administrativas e/ou jurídicas no âmbito da disciplina ética profissional dos conselhos profissionais, acontecem por desconhecimento e negligência. O processo de produção de um código de ética deve ser por si só um exercício de ética.

Um código de ética não tem força jurídica de lei universal, tornando um instrumento frágil de controle dos comportamentos de seus membros. Assim, na área profissional Oliveira (2012, pg. 59) afirma que:

[...] a norma fundamental será – culto de lealdade e solidariedade profissionais evitando críticas levianas, competição e concorrência desleal, sem descambar, naturalmente para o acobertamento de qualquer ação dos colegas, sem nunca ferir a verdade, a justiça ou a moral, fugindo de toda “máfia, de pactos de silêncio e de sociedades secretas”, pois não são necessárias.

A ética humana carrega atributos de qualidade onde o ser integral tem como fim maior o bem comum. Quanto mais impessoal for o processo de decisão, mais se pratica uma conduta ética. Nesse sentido, para que uma organização seja considerada ética é essencial a sua transparência perante a sociedade, que exige uma ampla e quase irrestrita leque de informações organizacionais seja disponibilizada a todos os interessados.

Nesse sentido, Kuroski (2002, pg. 17) afirma que a “ética afeta as estratégias de uma empresa, seja pelo componente coletivo ou individual, de diferentes formas e em diversos graus”, aspectos priorizados pelos dirigentes. Um dirigente ético prioriza os fatores éticos nas estratégias de sua organização, e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao elaborar uma estratégia para a organização que envolva o setor de Recursos Humanos, garante que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem juntos ao sucesso.

A relação com o trabalho para algumas pessoas é essencial, alguns indivíduos chegam a assimilar o trabalho como sua identidade. Segundo Chiavenato (2002), garante um comportamento ético e socialmente responsável envolvendo as pessoas como parceiras da organização gerando credibilidade, focado em proporcionar maior competitividade às pessoas e organizações.

Assim a ética vem sendo considerada uma estratégia positiva a ser inserida pelos dirigentes nas organizações, que desejam pautar por meio de uma gestão de pessoas realmente comprometidas.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) é um tema que tem recebido crescente atenção nos últimos anos. Segundo Gil (2001 apud Paes, 2011) às mudanças ocorridas nos anos de 1980 motivados pela globalização, deram impulso à chamada Gestão de Pessoas que passou a considerar as pessoas como parceiras na geração de vantagem competitiva.

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas poderá facilitar ou dificultar a evolução do processo de mudança nas organizações, pois como afirma Campos (2012, pg. 3).

Atualmente fala-se muito em Gestão de Pessoas, porém na prática, sabe-se que os gestores de cada departamento das organizações, que por sua vez é formada por pessoa, também deveriam gerir pessoas. Para liderá-los, é de extrema importância que os gestores tenham um plano para cuidar de suas equipes, assim a parte funcional desses departamentos fica em evidência, e a preocupação limita-se apenas a produção.

O maior bem que existe dentro de uma organização é os Recursos Humanos e por isso deve ser zelado. Conforme Chiavenato (2002), nos tempos atuais as empresas necessitam das pessoas como parceiras da organização, contribuindo com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Assim as organizações que se propuserem a fazer uma excelente Gestão de Pessoas terão a possibilidade de alcançar mais rapidamente os resultados positivos, e o setor de recursos humanos tornou-se o ponto mais estratégico nas organizações.

Nesse sentido, Marras (apud Paes, 2011, pg. 49) afirma que:

[...] a administração estratégica de recursos humanos é a gestão relacionada ao planejamento estratégico da organização, introduzindo em suas políticas mudanças de paradigmas que interferem substancialmente seus resultados e perfil cultural. Esta visão integra todas as áreas da empresa, pois se entende que os recursos humanos permeiam toda a organização.

As organizações bem sucedidas ao analisar o departamento de Recursos Humanos como estratégia para impulsionar seus objetivos começaram a investir nesse patrimônio físico para obterem o máximo de rendimento possível, conduzindo-os rumo ao sucesso. Observaram que as pessoas envolvidas nesse processo têm personalidades próprias, possuidores de conhecimentos, habilidades, capacidades indispensáveis ao aprimoramento da organização.

Deste modo começaram a impulsionar a inteligência como meio de proporcionar a tomada de decisões racionais e dos recursos organizacionais através do seu capital intelectual.

Assim, as pessoas passam ser mais valorizadas ao agregar seus conhecimentos para atingir os objetivos da organização, como Lacombe (2005 apud Paes, 2011, págs. 94-95) afirma que: “[...] a maior

parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que as compõem. Logo, a forma mais segura de conseguir a vantagem competitiva é por meio da administração dos recursos humanos e de seu capital intelectual”.

O capital intelectual deste modo se torna um processo de interação entre pessoas e organizações. Enquanto aquela se propõe a assumir riscos, dedicação, comprometimento e responsabilidades, essa espera obter o retorno dos investimentos. Nesse sentido, Chiavenato (2004 apud Campos pg.06) se refere ao capital intelectual da seguinte forma:

É a soma de tudo o que você sabe. Em termos organizacionais, o maior patrimônio de uma organização é algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias, ou seja, são os conhecimentos que as pessoas trazem em suas mentes – sejam sobre produtos, serviços, clientes, processos, técnicas, etc.

A Gestão de Pessoas para as organizações têm participação fundamental para gerir e concretizar seus talentos humanos, sendo fundamentado pelo setor de Recursos Humanos, com o propósito de melhorar desempenhos e atingir metas no qual estejam inseridas tanto as necessidades individuais dos colaboradores quanto às necessidades da organização e sociedade.

É indispensável notar a diferença entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Segundo Paes (2011), primeiro lida com contratações, análise curricular, treinamento e desenvolvimento, saúde e segurança no trabalho, desempenho comportamental e funcional e acompanha a organização como um todo. O segundo, que é o objeto de estudo, tem o grande desafio de lapidar o profissional que as organizações buscam e almejam, propiciando num mesmo ambiente o crescimento organizacional, profissional e pessoal, tendo como premissas básicas alguns princípios tais como: a conduta ética.

Para que a Gestão Estratégica de Pessoas dê resultados, todos na hierarquia da organização precisam ter seus papéis bem clarificados, pois os Gestores e Pessoas precisam caminhar juntos em prol dos mesmos objetivos e metas. Isso se justifica quando Barreto et. al. (2012, pg. 03) afirmam que:

O gerenciamento de pessoas, nesses casos, requer que as pessoas que fazem parte da organização adquirida procedam a uma readaptação à **nova** cultura organizacional e assimilem novas formas de trabalho e mudanças tecnológicas advindas desses processos. Enfim, precisam assumir como seus os projetos da empresa que está em processo de mutação. Tal adaptação para os trabalhadores ocorre, em muitos casos, de forma dolorosa, pois necessitam criar para si novos modos de ser e de trabalhar, em face do novo contexto organizacional.

As influências ambientais são, portanto, relativamente claras no que se refere à adoção de um comportamento corporativo padrão, desde que este ambiente da organização valoriza e exige posturas éticas, evitando falhas no agir conforme as expectativas externas expõem a organização ao risco de sérios confrontos em termos de ilegitimidade, imposição de sanções e perda de cooperação da parte dos outros agentes sociais com que se relaciona.

O gestor ao conhecer profundamente os objetivos da organização eleva seu comprometimento e tem a autonomia para dirimir normas aos seus subordinados e torna a “[...] empresa pró-ativa na escolha de um ambiente cujas oportunidades possam ser otimizadas e as ameaças não lhe afetem de forma relevante, aprimorando os pontos fortes da organização e diminuindo a influência de seus pontos fracos, ou melhorando-os [...]” (WRIGHT et al., 2000 apud KUROSKI 2002, pg. 27).

Nesse sentido, Lima (2011, pg. 03) afirma que “não adianta ter um belo prédio, um produto útil, se as pessoas que compõe a empresa não se sentem parte integrante, é bem provável que as consequências não sejam as melhores”. Com isso é possível perceber que sem pessoas eficazes e plenamente comprometidas pode ser quase impossível para qualquer organização atingir seus objetivos, pois o capital humano carrega em si o brilho da criatividade para a organização.

Para auxiliar a organização a atingir seus objetivos prestando serviços de qualidade elevada, a Gestão de Pessoas deverá ser eficaz e está alinhada com as políticas e diretrizes das organizações juntamente com a cultura organizacional. Dessa maneira Barreto (2012, pg. 74) afirma que:

[...] o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que mantêm e conservam o status que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. São pessoas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Varia enormemente a maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam e melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas [...].

Ao assumirem diferentes papéis dentro da organização, as pessoas se comprometem a alcançar melhores resultados, através da otimização de insumos, qualificação pessoal e profissional, produtividade, eficiência e responsabilidade, enriquecendo com qualidade, eficiência e motivação, o ambiente organizacional.

Aliar o comprometimento ético – individual ou coletivo- com as práticas de gestão de pessoas poderá ter uma contribuição significativa para o sucesso organizacional. A capacidade de criar eficiência administrativa facilita a concepção e desenvolvimento na melhoria contínua dos processos de gestão de pessoas e o aumento da eficiência geral da organização, na busca incessante por descobrir maneiras novas de fazer.

4 - BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA REALIZADA

Para essa pesquisa foi utilizado o método qualitativo, por meio da entrevista, por isso, é importante tecer breves considerações sobre esse tipo de pesquisa, visando contribuir para o entendimento de sua aplicabilidade.

A pesquisa tem sido marcada fortemente por estudos que valorizam o emprego de métodos qualitativos para escrever e explicar fenômenos. Nesse sentido, Borba (2012, p.2-3) afirma que: “Os

procedimentos utilizados em uma pesquisa moldam o tipo de pergunta que é feita, a interrogação de pesquisa e a visão de conhecimento também constituem e definem os procedimentos”.

A escolha dos procedimentos é de grande importância para a pesquisa, já que o tipo de pergunta é que determina o seu rumo. Nesse sentido, Bicudo (apud BELEI et. al., 2012, p. 188) afirma que: “A sua utilização requer, no entanto, planejamento prévio e manutenção do componente ético, desde a escolha do participante, do entrevistador, do local, do modo ou mesmo do momento para sua realização”.

Dessa forma, o planejamento é essencial, pois direciona as outras fases da pesquisa qualitativa. Nesse sentido, Duarte (2012, p. 213) afirma que:

Cabe aos pesquisadores que fazem uso de entrevistas em suas investigações explicitarem as regras e pressupostos teórico/metodológicos que norteiam seu trabalho, de modo a ampliar o debate acerca da necessária definição de critérios para avaliação de confiabilidade de pesquisas científicas que lançam mão desse recurso.

Para a elaboração do roteiro da entrevista considera-se de grande importância a vivência do pesquisador. Nesse sentido, Belei et. al. (2012, p.189) afirmam que:

Seu papel fundamental é indicar se os termos utilizados são compreensíveis e adequados à população a que se destina, se há questões que geram dificuldade de interpretação, se o instrumento favorece o envolvimento do entrevistado na resposta das questões e se atinge o objetivo proposto.

O pesquisador deverá elaborar um roteiro que facilite a compreensão do entrevistado e assim, consiga captar as informações necessárias para a finalidade da pesquisa.

Nesse aspecto, Duarte (2012, p.215) afirma que:

[...] se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelece no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados.

O pesquisador precisa conduzir a entrevista de uma maneira que demonstre ao entrevistado um interesse em sua fala, emoções, seus gestos, ouvindo e compreendendo suas palavras sem fazer interferências em seus discursos. Além disso, Belei et. al. (2012, p.190) afirmam que: “[...] o pesquisador precisa ficar atento às expressões utilizadas pelo entrevistado, pois ele pode simular palavras e conceitos que não são utilizados no seu dia a dia, tentando mostrar aquilo que ele acha que o entrevistador quer ouvir”.

É necessário que o pesquisador tenha bastante atenção desde o início até o fim da entrevista para que consiga coletar dados suficientes para uma fase posterior e assumi-la como parte da

investigação. Desse modo, o pesquisador tem a oportunidade de agrupar as informações que apresentam os mesmos significados para a formulação e apresentação do problema estudado.

Nessa perspectiva, Duarte (2012, p. 221) afirma que: “[...] a interpretação exige que as unidades de significação (oriundas da fragmentação das entrevistas) sejam articuladas umas às outras a partir de categorias de análise”.

Todo o processo de análise deverá ser constantemente avaliado para que o pesquisador elabore as produções científicas na qual a pesquisa se identifica. Diante disso, Duarte (2012, p. 223) confirma que “[...] todo o processo de análise, o material empírico estará sendo lido/visto/interpretado à luz da literatura científica de referência para o pesquisador, que produz teoria articulada ao conjunto de produções científicas com o qual se identifica”.

Desse modo, pode parecer que a realização da entrevista é fácil, simples e acessível a todo pesquisador, principalmente aos principiantes. No entanto, como afirma Duarte (2012), esse método requer planejamento, preparo teórico e habilidade técnica no momento da coleta, da transcrição e da análise dos dados.

4.1 DO CONTEXTO DA PESQUISA, DESCRIÇÃO DOS SUJEITOS.

Essa pesquisa foi realizada na cidade de Marabá – Pará nas dependências do 11º Centro Regional de Saúde - 11º CRS, unidade administrativa subordinada a Secretaria Estadual de Saúde Pública do Pará – SESPA/PA entre os dias 06 a 09 de novembro de 2017. Os sujeitos da pesquisa são todos pertencentes ao quadro de servidores efetivos deste Centro Regional.

Para subsídio da pesquisa, ocorreu a escolha aleatória de 08(oito) servidores, de um total de 82 (oitenta e dois), o que teve como amostra um percentual de aproximadamente 10% (dez por cento). São 07(sete) servidores do sexo feminino e 01(um) do sexo masculino que atuam em diversos setores da organização contribuindo de forma significativa para o contexto e as considerações da pesquisa. Dessa forma, foi possível analisar suas ações e considerações sobre a ética e gestão de pessoas.

Foram preservadas suas identidades e por isso para diferenciá-los, nessa pesquisa foi utilizada apenas a ordem de entrevista, identificando-os como: Entrevista 1 (Servidora 1); Entrevista 2 (Servidora 2); Entrevista 3 (Servidora 3); Entrevista 4 (Servidora 4); Entrevista 5 (Servidora 5); Entrevista 6 (Servidora 6); Entrevista 7 (Servidor 7); Entrevista 8 (Servidora 8). A seguir, será apresentada a descrição dos sujeitos de um contexto geral.

Os entrevistados responderam questões relacionadas a tempo de atuação na organização, escolaridade atual, nível de exigências de escolaridade do cargo ocupado, sobre ética: (profissional, código de ética da instituição, postura ética do Chefe /Gestor, atitudes antiética) e Gestão de Pessoas. Contribuíram com uma sugestão para tornar o ambiente da organização um lugar melhor para se trabalhar.

Todos servidores entrevistados são estáveis, tem tempo de atuação na organização de 03 a 20 anos ou mais, quase todos têm nível superior completo, apesar de que nem todos os cargos dos entrevistados exigem graduação. A entrevistada 04 tem pós-graduação incompleta, a entrevistada 06 está cursando graduação e somente os entrevistados 07 e 08 ocupam cargos de nível superior a qual é exigência do cargo.

Sintetizando sobre a compreensão da ética, analisaram que ela vem do respeito ao costume e aos hábitos, são determinados por regras ou conjunto de regras de valor moral, que passa pelo caráter, moralidade e integridade de todos os seres humanos. Além disso, ela determina os comportamentos, condutas, posturas sociais que contribuem para a convivência harmoniosa e agradável dos seres em qualquer ambiente, valorizando a educação e convívio familiar.

Relataram que a ética profissional é o que regulamenta uma profissão e desde modo o profissional deve se atentar para seus direitos e deveres. “É o desempenho dentro dos padrões da qualidade do profissional, agindo corretamente, confiando nas pessoas e que são atitudes e valores positivos implantados ou aplicados no ambiente de trabalho, para o bom andamento das atividades e do convívio em grupo”. (Entrevistada 02). Nesse sentido, a entrevista 03 responde que a ética profissional “precisa ter uma prática correta respeitando seu local de trabalho, os colegas e tudo que envolve a sua profissão”. A ética profissional é voltada para o ambiente de trabalho de forma positiva na interação dos indivíduos nesse cenário, enumerando que a integridade, honestidade e competência profissional complementam a ética profissional.

Dos entrevistados, 75% (setenta cinco por cento), foram categóricos ao responder que a instituição em que eles trabalham não possui código de ética profissional. Já a entrevistada 05 responde que o Regime Jurídico a que são submetidos todos os servidores, “pode ser considerado como um código de ética da organização a ser aplicado, pois contém regras de condutas e comportamentos, uma vez que ocorra tal desobediência é aplicado e penalizado”. A entrevista 06 relatou que “na organização possui código de ética profissional, mas que nem sempre é aplicado”.

Quanto à atitude de respeito ético por parte de seu Chefe/Gestor, 62,5% (sessenta e dois vírgula cinco por cento) responderam que se sente respeitada pelo seu superior dentro de uma postura ética como menciona a entrevistada 02: “sempre fui tratada de forma respeitosa e equilibrada pelo meu Chefe sem jamais ter sido ridicularizada, agredida verbalmente, humilhada ou ameaçada”. O entrevistado 07 relata que em alguns momentos “sou respeitado pelo meu Chefe dentro de uma conduta ética em outros não”.

A entrevistada 03 afirma que não é respeitada dentro de uma conduta ética pelo seu Chefe por que existem “fatos ocorridos no trabalho por situações de fofocas, intrigas, autoritarismo”. A entrevista 08 afirma que não é respeitada pelo seu Chefe “por conta do assistencialismo no serviço público visar um profissional político e não técnico”.

Dos entrevistados, 75% (setenta e cinco por cento) afirmaram que já presenciaram atitudes que consideram antiéticas dentro do ambiente de trabalho. A entrevista 04 afirma que: “já testemunhei e sofri assédio moral que para mim é antiético”. A entrevistada 05 já presenciou uma atitude que considerou antiético por “conta da imposição de autoritarismo ofensivo, ocasionando um clima desagradável”. A entrevista 02 afirma que: “nunca presenciei atitude considerada antiética no ambiente onde trabalho”. A entrevista 08 usa como exemplo o “favorecimento, às necessidades e os interesses políticos como atitude antiética”.

Houve muitos relatos sobre Gestão de Pessoas. A entrevistada 01 responde que gestão de pessoas “é administração de recursos humanos ou departamento de pessoal e cuidado dos servidores”. A entrevistada 02 diz que gestão de pessoas está relacionada “a liderar pessoas no sentido de planejar estratégias para colaborar para o crescimento do órgão gerenciando, planejando e avaliando”. Segundo a entrevistada 03 a gestão de pessoas “é a criação de mecanismo por parte do líder para o gerenciamento de um grupo de pessoas para trabalhar com eficiência para a obtenção de um resultado esperado”.

No mesmo raciocínio a entrevistada 05 responde que “a gestão de pessoas pode se dar de forma a atingir os objetivos da organização, por meio de treinamentos, motivação e até mesmo bonificação [...]”.

Há diversos relatos sobre o acompanhamento das pessoas pela organização. Os sujeitos entrevistados 02, 04 e 07 relataram que não sabem como as pessoas são acompanhadas pela organização. A entrevistada 03 responde que o acompanhamento é “muito disperso, não existindo uma supervisão a contenda que faça com que os servidores cumpram com suas obrigações”. Para a entrevistada 05 a desigualdade na distribuição de tarefas é uma forma de acompanhamento, pois “se dá da mesma forma cobra-se mais daqui e afrouxa-se dali”. As entrevistadas 06 e 08 acreditam que o acompanhamento das pessoas na organização é realizado pelo “setor de RH e por chefes de departamentos”. A entrevista 01 não soube opinar.

Todos os 08 (oito) sujeitos entrevistados acreditam ser possível aplicar a ética na gestão de pessoas como estratégia para melhorar a prestação dos serviços conforme narrações abaixo:

“Acredito que é possível sim”. (**Entrevistada 01**).

“Acredito que com mais comprometimento dos colaboradores e cooperação é possível aplicar a ética na gestão de pessoas”. (**Entrevistada 02**).

“Sim. Trabalhando a conscientização das pessoas, para agir de forma correta sempre será o melhor caminho, obtendo a satisfação a quem o serviço for prestado”. (**Entrevistada 03**).

“Sim é possível se tiver respeito ao próximo, comprometimento e um bom relacionamento entre os servidores”. (**Entrevistada 04**).

“Sim é possível. Para compreender que o comportamento ético potencializa a eficácia dos serviços prestados”. (**Entrevistada 05**).

“Sim é possível, pois assim terá um bom relacionamento com os colegas e com a sociedade, passando uma imagem positiva da instituição”. (Entrevistada 06).

“É possível desde que se dê oportunidade através de cursos de aprimoramento na área que atuam valorizando as pessoas e para melhorar o entrosamento entre setores”. (Entrevistado 07).

“Através de mais capacitações e gestão participativa”. (Entrevistada 08).

E como sugestão os sujeitos relatam que é preciso um entendimento e confiança entre chefe e servidor, bom clima e diálogo, e que o gestor precisa conhecer cada um dos servidores reconhecendo também seu trabalho. É preciso mais colaboração, mais compromisso com o usuário, mais conscientização dos servidores sobre a prestação do serviço para comunidade, mais entrosamento entre os setores, mais respeito entre os servidores, mais oferta de capacitação para assim valorizar mais as pessoas.

4.2 RESULTADO DA PESQUISA E ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A ÉTICA E GESTÃO DE PESSOAS.

Ao analisar os sujeitos entrevistados é possível constatar que todos têm bastante tempo de atuação em sua organização, o que favorece o contato mais próximo com todos os servidores da organização. Desse modo, Arantes (2012, pg. 22) afirma que os valores de uma organização se fundamentam nos costumes cultivados ao longo do tempo e expressos cotidianamente na cultura organizacional”.

Segundo Lima (2011) a cultura organizacional pode receber maiores valores quando agrega conhecimento. Dos sujeitos entrevistados, 07(sete) possuem formação de nível superior e 01(um) está cursando graduação, o que contribui para uma melhor qualidade na oferta dos serviços prestados. Isso se justifica quando Oliveira (2012, pg. 35) afirma que a [...] “cultura acumulada na humanidade do homem e sua educação recebida possibilitam que, além de suas necessidades primárias atendidas pelo instinto, possa ele buscar bens e outros valores [...]”. A busca pelo bem e outros valores pode ter credibilidade na ética.

Os sujeitos entrevistado tem conceituações diversas sobre a ética:

“São regras ou conjunto de regras de valor moral” (Entrevistada 2).

“É o conjunto de regras e de ordem que valorizam moralmente um indivíduo diante de grupo social” (Entrevistada 4).

“Entendo que ética está ligado à conduta, ações e principalmente o caráter do profissional perante a sociedade”. (Entrevistada 6)

Desse modo, a ética para os entrevistados pode estar ligada a regras, ordens e condutas de um indivíduo perante determinados grupos e para a sociedade conforme afirma Oliveira (2012 pg. 57-58):

As regras dificilmente serão as mesmas, porém, mesmo quando o conhecimento e as competências são diferentes, a funcionalidade processual formal deve ser explicitada. Caso haja rompimentos de regras, é preciso

rever o contrato e refletir a prática no campo da dialética, nascendo à semente ética do sucesso de qualquer profissão.

As normas de conduta ética da profissão se aplicada efetivamente poderão ter uma melhor eficiência e eficácia para a organização. Assim a ética profissional é definida por Oliveira (2012, pg. 59) como “uma ciência que estabelece normas diretoras das atividades profissionais sob o signo de retidão moral ou honestidade estabelecendo o bem a fazer e o mal a evitar no exercício da profissão”. Nesse sentido, os entrevistados relataram que a ética profissional:

“É o entender que se precisa agir correto respeitando o seu local de trabalho, colegas e tudo que envolve a profissão”. (**Entrevistada 3**)

“É o que regulamenta uma profissão, todo profissional deve se atentar para seus direitos e deveres” (**Entrevistada 8**).

“É norma que forma a consciência de um profissional dentro desse conjunto de normas, trabalha-se o respeito, para que haja harmonia no trabalho” (**Entrevistada 4**).

Assim é perceptível que a ética profissional pode se tornar um conjunto de regras importante para conduzir normas, direitos e deveres a serem seguidos pelas pessoas que atuam na organização. Assim pode evitar atitudes antiéticas dentro do ambiente de trabalho, o que pode causar um clima de desconforto dentro da organização refletindo uma atitude antiética. Alguns entrevistados relataram que já presenciaram atitudes consideradas antiéticas dentro do ambiente de trabalho, seja pelo Gestor ou por colegas de trabalho como descritos abaixo:

“O gestor sair falando do profissional mal em público, gritar com os servidores e principalmente o gestor combinar algo com o servidor e sair falando para todos do órgão”. (**Entrevistada 1**).

“Já presenciei gestores que usam o termo ‘eu sou o chefe, eu estou mandando’”. (**Entrevistado 7**).

“Já fui testemunha e também sofri varias situações de assédio moral por falta de ética profissional por parte do meu gestor”. (**Entrevistada 4**).

Diante disso, fica evidente que o gestor na posição superior que ocupa pode está aproveitando para manipular as ações do profissional provocando conforme afirma Oliveira (2012, pg. 57) “atitudes imorais e antiéticas que produzem esse sentimento tão mesquinho tendo como decorrências (calúnias, difamações, traições, resistências passivas, chantagens, etc.)”.

Nesse sentido, o gestor poderá sofrer reflexo negativo com o profissional o que poderá dificultar a harmonia no ambiente organizacional. Sendo assim, se faz necessário a participação da gestão de pessoas na condução desse processo para juntos atingirem os objetivos propostos pela organização. A capacitação, a motivação, a valorização do profissional pode ser considerado ingredientes para a melhoria da prestação de serviço com qualidade. Desse modo, alguns entrevistados responderam que gestão de pessoas é:

“Acredito que gerir pessoas seja liderar pessoas no sentido de planejar estratégias para colaborar para o crescimento de o órgão gerenciar, planejar e avaliar”. **(Entrevistada 2)**

“Um líder que consiga criar mecanismos para gerenciar um grupo de pessoas para que consigam trabalhar com eficiência, trabalhando o todo para se obter o resultado esperado”. **(Entrevistada 3).**

“Gerir pessoas de forma a atingir o objetivo da organização a que pertencem por meio de treinamento, motivação e até mesmo bonificações”. **(Entrevistada 5)**

“Entendo que é uma área que tem como objetivo a valorização e capacitação dos profissionais”. **(Entrevistada 6).**

A necessidade de mais capacitação, treinamentos, motivação, respeito pelo superior e colegas poderá ter melhorias na qualidade dos serviços prestados na organização. Assim a gestão de pessoas ocupará um espaço importante, à medida que a capacidade de adaptação das organizações aos processos de transformação dependa, em grande parte, dos integrantes que internalizem novas estratégias, ou seja, as pessoas. Assim, Moraes (2015, pg. 06) menciona que:

À organização cabe o papel de estimular e dar suporte necessário para que as pessoas possam oferecer o seu melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor para lhes oferecer. Nesta perspectiva, as pessoas não devem ser vistas como insumos ou recursos passíveis de controle pela empresa. Devem ser vistas como parceiros frente aos objetivos comuns na busca por resultados que possam atender também às suas necessidades e interesses individuais e profissionais.

As pessoas ao serem notadas como parceiros da organização em busca de alcançarem os mesmo objetivos, poderão aproveitar a Gestão de Pessoas como uma função estratégica, para colocar as pessoas alinhadas à estratégia da organização. Ao Abordar o novo conceito de gestão de pessoas, Dutra (2002:16-17 apud Moraes, 2015, pg. 07) assim se refere que a gestão de pessoas “[...] deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam devem, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas”.

Segundo Barreto et. al. (2015) a gestão de pessoas está sendo observado por grandes organizações como um diferencial competitivo capaz de potencializar os conhecimentos e as habilidades de seus profissionais, transformando e materializando, por meio de inovações, métodos de trabalho, otimização de recursos. Quando realizada da forma correta a Gestão de Pessoas poderá se tornar uma excelente vantagem competitiva, pois a organização passa a ter funcionários satisfeitos produzindo inteiramente melhor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendeu-se nesse artigo evidenciar a importância da ética como estratégia para auxiliar a Gestão de Pessoas nas organizações. A ética deve ser o princípio fundamental, configurando-se de

propostas balizadas na direção de comportamentos adequados e morais, numa referência de valores para a boa convivência de toda uma sociedade e também em seu âmbito profissional. Muitas razões vêm justificando a necessidade de se ampliar o conhecimento dos profissionais que atuam na gestão de pessoas.

Não se configura no atual cenário, pessoas com comportamentos antiéticos e desonrosos, que podem manchar a boa imagem que uma organização possa ter. A base estrutural de toda organização são as pessoas, e os diferenciais competitivos somente poderão ser atingidos por meio de uma ação conjunta, onde haja comprometimento, principalmente ético, de uma equipe de trabalho. É imprescindível que todos os gestores da organização, assumam o papel de gestor de pessoas inserindo a ética como estratégia da Gestão de Pessoas para melhorar o ambiente organizacional.

A Gestão Estratégica de Pessoas pode influenciar na evolução das ações e atitudes cotidianas, criando um ambiente organizacional aberto ao diálogo e à participação. Construir um espaço de comunicação intensa, inovar em um ambiente que permite aliar os projetos coletivos e os projetos individuais, permitindo ao gestor obter mudanças positivas na cultura organizacional.

6 REFERÊNCIAS

ARANTES, Elaine Cristina. **Ética no Setor Público**. Paraná/IFPR, 132 p. Caderno elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil - e-Tec Brasil. Disponível em: <http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/Livros%20Curso%20Servi%C3%A7os%20P%C3%ABlicos/M%C3%B3dulo%20IV/%C3%89tica%20no%20Setor%20P%C3%ABlico/Livro%20Etica%20no%20setor%20p%C3%ABlico.pdf>. Acesso em: 25 set. 2017.

BARRETO, Magda Dei Tós, et.al. **GESTÃO COM PESSOAS**. Disponível em: <http://www.ead.cesumar.br/moodle2009/lib/ead/arquivosApostilas/1675.pdf>. Acesso em 02 nov. 2017.

BELEI, Renata Aparecida, et. al. **O uso de entrevista, observação e gravação em pesquisa qualitativa**. Disponível em: <http://www.ufpel.tche.br/fae/caduc/downloads/n30/11.pdf> Acesso em: 25 set. 2017.

BORBA, Marcelo C. **A pesquisa qualitativa em educação matemática**. Disponível em: http://www.rc.unesp.br/gpimem/downloads/artigos/borba/borba-minicurso_a-pesquisa-qualitativa-em-em.pdf. Acesso em: 25 set. 2017.

CAMPOS, Francieleide Ribeiro. **GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO**: uma pesquisa bibliográfica. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/gestao-de-pessoas-como-diferencial-para-o-sucesso-das-organizacoes/2612/>. Acesso em: 28 mar. 2017.

CHIAVENATO I. **Recursos Humanos**. 7. Ed. compacta São Paulo: Atlas, 2002.

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Disponível em: <http://www.ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/educar/article/download/2216/1859> Acesso em: 25 set. 2017.

ELIAS, Ednete Moraes Costa. **ÉTICA PROFISSIONAL**. Disponível em: https://www.ucamprosaber.com.br/avapos/material/comum/n/02_etica_profissional.pdf. Acesso em: 25 set. 2017.

FITTIPALDI, Maristela. **Ética nas empresas: muito além de uma estratégia de comunicação e marketing**. Disponível em:

<<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/viewFile/18504/9946>>. Acesso em: 25 set. 2017.

KUROSKI, Márcio. **ÉTICA & ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: Influências de Stakeholders e Dirigentes**. Disponível

em:<<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/32313/R%20-%20D%20-%20MARCIO%20KUROSKI.pdf?sequence=1>> Acesso em: 25 set. 2017.

LIMA, Renata Fernandes de Oliveira. **Gestão Estratégica de Pessoas - uma Ferramenta Poderosa**.

Disponível em: [file:///C:/Users/Lz/Downloads/gestao-estrategica-de-pessoas-815983%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Lz/Downloads/gestao-estrategica-de-pessoas-815983%20(2).pdf). Acesso em 02 nov. 2017.

MORAES, Adriana Piques de. **Gestão Estratégica de Pessoas**

Revista Especialize On-line IPOG - Goiânia - 9ª Edição nº 010 Vol.01/2015 julho/2015. Disponível em: <[file:///C:/Users/Lz/Downloads/gestao-estrategica-de-pessoas-815983%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/Lz/Downloads/gestao-estrategica-de-pessoas-815983%20(7).pdf)> . Acesso em: 02 nov. 2017.

OLIVEIRA, Antônio Roberto. **Ética Profissional**. Disponível em:

<http://estudo01.proj.ufsm.br/cadernos/ifpa/tecnico_metarlugia/etica_profissional.pdf>. Acesso em: 25 set. 2017.

PAES, Kettle Duarte. **Gestão de Pessoas**. Natal/Edunp, 2011. 288p. E-book - Livro eletrônico.

Disponível em: <http://periodicos.anhemi.br/arquivos/ebooks/420655.pdf>. Acesso em 02 nov. 2017.

MINIAURÉLIO, **O dicionário da Língua Portuguesa**, 7ª edição – Curitiba: Ed. Positivo – 2008.