

COLEÇÃO DIÁLOGOS ARQUIVÍSTICOS

ELIETE CORREIA DOS SANTOS
IVANILDA MATIAS GENTLE
HEVERTON FELINTO PEDROSA DE MÉLO
(Organizadores)

GESTÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

AVANÇOS, PERSPECTIVAS E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

Volume 1





UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

Prof^a. Célia Regina Diniz (Reitora)

Prof^a. Ivonildes da Silva Fonseca (Vice-Reitora)



EDITORA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

Cidoval Morais de Sousa (Diretor)

CONSELHO EDITORIAL

Alessandra Ximenes da Silva (UEPB)

Alberto Soares de Melo (UEPB)

Antonio Roberto Faustino da Costa (UEPB)

José Eatham de Lucena Barbosa (UEPB)

José Luciano Albino Barbosa (UEPB)

Melânia Nóbrega Pereira de Farias (UEPB)

Patrícia Cristina de Aragão (UEPB)

EXPEDIENTE EDUEPB

Erick Ferreira Cabral (Design Gráfico e Editoração)

Jefferson Ricardo Lima A. Nunes (Design Gráfico e Editoração)

Leonardo Ramos Araujo (Design Gráfico e Editoração)

Elizete Amaral de Medeiros (Revisão Linguística)

Antonio de Brito Freire (Revisão Linguística)

Danielle Correia Gomes (Divulgação)

Efigênio Moura (Comunicação)

Carlos Alberto de Araujo Nacre (Assessoria Técnica)

Thaise Cabral Arruda (Assessoria Técnica)

Walter Vasconcelos (Assessoria Técnica)



EDITORA INDEXADA NO SCIELO DESDE 2012



EDITORA FILIADA A ABEU

EDITORA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

Rua Baraúnas, 351 - Bairro Universitário - Campina Grande-PB - CEP 58429-500

Fone: (83) 3315-3381 - <http://eduepb.uepb.edu.br> - email: eduepb@uepb.edu.br

ELIETE CORREIA DOS SANTOS
IVANILDA MATIAS GENTLE
HEVERTON FELINTO PEDROSA DE MÉLO
(Organizadores)

GESTÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

AVANÇOS, PERSPECTIVAS E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

Volume 1



Campina Grande - PB | 2024



**GOVERNO
DA PARAÍBA**

João Azevêdo Lins Filho | *Governador*

Lucas Ribeiro | *Vice-governador*

Carlos Tibério Limeira Santos | *Secretário de Administração*



Ivanilda Matias Gentle
(*Superintendente da ESPEP*)



Célia Regina Diniz
(*Reitora*)

COLEÇÃO DIÁLOGOS ARQUIVÍSTICOS

CONSELHO EDITORIAL

Profa. Dra. Eliete Correia dos Santos – UEPB

Profa. Ma. Ivanilda Matias Gentle – ESPEP

Prof. Me. Heverton Felinto Pedrosa de Mélo – ESPEP

Profa. Dra. Ilka Maria Soares Campos – ESPEP

CONSELHO CIENTÍFICO

Profa. Dra. Eliete Correia dos Santos – UEPB

Profa. Dra. Hannah de Oliveira Santos Bezerra – UEPB

Prof. Me. Heverton Felinto Pedrosa de Mélo – ESPEP

Profa. Dra. Ilka Maria Soares Campos – ESPEP

Profa. Ma. Ivanilda Matias Gentle – ESPEP

Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos – UEPB

Prof. Dr. José Lirailton Batista Feitosa – ESPEP

Profa. Dra. Julyana de Lira Fernandes – ESPEP

Prof. Me. Michael Gouveia de Sousa Júnior – UEPB/UFCC

Prof. Ma. Tessália Régia Dantas de Araújo - UEPB

Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira – UEPB

Revisão Linguística: Prof. Me. Michael Gouveia de Sousa Júnior – UEPB/UFCC

Depósito legal na Câmara Brasileira do Livro - CDL

G393 Gestão em Administração Pública [recurso eletrônico] : avanços, perspectivas e desafios contemporâneos / organização de Eliete Correia dos Santos, Ivanilda Matias Gentle e Heverton Felinto Pedrosa de Mélo. – Campina Grande : EDUEPB, 2024.
484 p. : il. color. ; 16 x 23 cm. – (Coleção Diálogos Arquivísticos ; v. 1)

ISBN: 978-85-7879-952-6 (Impresso)

ISBN: 978-85-7879-962-5 (5.200 KB - Epub)

ISBN: 978-85-7879-951-9 (6.000 KB - PDF)

1. Gestão Pública. 2. Políticas Públicas. 3. Inovação na Gestão Pública. I. Santos, Eliete Correia dos. II. Gentle, Ivanilda Matias. III. Mélo, Heverton Felinto Pedrosa. IV. Título.

21. ed. CDD 351

Ficha catalográfica elaborada por Fernanda Mirelle de Almeida Silva – CRB-15/483

Copyright © **EDUEPB**

A reprodução não-autorizada desta publicação, por qualquer meio, seja total ou parcial, constitui violação da Lei nº 9.610/98.

*A maior necessidade de um Estado
é a de governantes corajosos.*

Johann Goethe

Sumário

11 APRESENTAÇÃO

Eliete Correia dos Santos

Heverton Felinto Pedrosa de Mélo

PARTE 1

POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

19 DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS NA FASE PREPARATÓRIA DOS PROCEDIMENTOS LICITATÓRIOS: A GOVERNANÇA PÚBLICA COMO UM ELO DE BOAS PRÁTICAS NO TRATAMENTO DE DADOS PESSOAIS

Ana Carolina Domingos Matias de Araújo

Heverton Felinto Pedrosa de Mélo

49 A PROTEÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS DA POPULAÇÃO AUTISTA NA PARAÍBA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS POLÍTICAS PÚBLICAS ESTADUAL E MUNICIPAL

Alice Cristina Silva dos Santos

Heverton Felinto Pedrosa de Mélo

85 A INTEGRALIDADE DO CUIDADO EM UM PROGRAMA DE ATENÇÃO DOMICILIAR DE UM MUNICÍPIO PARAIBANO

Eliomar Trindade dos Santos

Hannah de Oliveira Santos Bezerra

- 107 RECEITAS E DESPESAS PÚBLICAS DO DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DA PARAÍBA DURANTE A COVID-19: UM INSTRUMENTO INDUTOR DE ANÁLISE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS ESTADUAIS**
Emanuel Izaú Bezerra Bonfim
Heverton Felinto Pedrosa de Mélo
- 145 UMA ANÁLISE SOBRE AS LEIS CRIADAS NO ESTADO DA PARAÍBA A PARTIR DA TIPIFICAÇÃO DO FEMINICÍDIO**
Marina Nóbrega Maia
Josemar Henrique de Melo
- 179 LINHA DE CUIDADO EM REDE DE ATENÇÃO À SAÚDE: VISIBILIDADE E PERSPECTIVAS DOS GESTORES**
Raenilson Araújo Ramos
Julyana de Lira Fernandes
- 201 MEDIAÇÃO NAS ESCOLAS PÚBLICAS: INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**
Raquel Maria Azevedo Pereira Farias
Eliete Correia dos Santos
- 233 ANÁLISE DO PROCESSO DE ONBOARDING NOS RECÉM-CONTRATADOS NA ESFERA PÚBLICA DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO - SEAD/PB: UM ESTUDO DE CASO**
André Ricardo Lacerda da Silva
Jimmy de Almeida Léllis
- 253 PERFIL DO ESTILO DE VIDA DE POLICIAIS PENAIS DE UMA UNIDADE PRISIONAL DE JOÃO PESSOA**
Carlos Eduardo dos Passos Macêdo
Ilka Maria Soares Campos
- 273 GESTÃO DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NO CONTEXTO DAS PENITENCIÁRIAS**
Chrystiano Costa Lins dos Santos
Andréa Xavier de Albuquerque de Souza

PARTE 2
GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, EMPREENDEDORISMO E
INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

- 305 PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADA: O CASO DOS CONTRATOS DE GESTÃO PACTUADA NA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DA PARAÍBA (2017- 2019)**
Evelin Mendes de Oliveira Tavares
Fábio Marques de Souza
- 329 GOVERNO ELETRÔNICO: OS DESAFIOS DA INCLUSÃO DIGITAL FRENTE A UM CONTEXTO SOCIAL**
Hugo Barroso Silva de Menezes
Ilka Maria Soares Campos
- 347 INTRAEMPREENDEDORISMO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO INTEGRAL NA REGIÃO DE CAJAZEIRAS-PB**
José Philipp Manuel Lins de Figueiredo
Jacqueline Echeverría Barrancos
- 383 ORÇAMENTO DA SAÚDE NO ESTADO DA PARAÍBA: UM ESTUDO SOBRE OS IMPACTOS CAUSADOS PELA COVID-19**
Rafaelle Gomes Firmino
Geraldo Medeiros Júnior
- 411 GESTÃO DE CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES**
Jacqueline Nicolau Faustino Gomes
Jacqueline Echeverría Barrancos
- 433 GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ADOÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NA ÁREA COMERCIAL DA CAGEPA**
Pablo Alencar Cabral Bernardo
Viviane Barreto Motta Nogueira

457 **MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA ANÁLISE DO**
ATENDIMENTO PRESTADO PELA CAGEPA AOS SEUS CLIENTES
Samuel Florêncio Dantas
José Lirailton Batista Feitosa

477 **SOBRE OS AUTORES**

APRESENTAÇÃO

*Eliete Correia dos Santos
Heverton Felinto Pedrosa de Mélo*

A tualmente vivemos sob a égide de um novo modelo de Administração Pública que vai muito do modelo gerencialista. Isto porque o foco agora é atender os interesses da sociedade de forma transparente e eficiente. Logo, conceitos como transparência, *accountability*, gestão de riscos e efetividade das políticas públicas são cada vez mais evidenciados. Aliado a isso, a governança pública ganha um papel de notoriedade para os atuais desafios enfrentados pelos gestores públicos, visando dar respostas à população e aos *stakeholders*.

Desta forma, as discussões tecidas nos capítulos que compõem este livro foram elaboradas por servidores públicos do Governo do Estado da Paraíba e seus professores orientadores, sendo frutos dos trabalhos de conclusão de curso da Pós-Graduação de Gestão em Administração Pública ofertada pela parceria entre a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba (ESPEP). Além do mais, tais discussões são exemplos de como a Administração Pública tem se desenvolvido para alcançar esse nível de governança pública esperado, que engloba tanto práticas e estratégias de gestão, quanto mecanismos de liderança e controle, mas que sempre devem almejar o atendimento das necessidades dos cidadãos.

Esta obra faz parte de uma coletânea de três volumes. O Volume I é organizado em duas partes: 1. Políticas públicas e gestão estratégica de pessoas; e 2. Gestão orçamentária, empreendedorismo e inovação na gestão pública, constituída de dezessete capítulos.

Em *Desafios da implementação da lei geral de proteção de dados na fase preparatória dos procedimentos licitatórios: a governança pública como um elo de boas práticas no tratamento de dados pessoais*, Ana Carolina Domingos Matias de Araújo e Heverton Felinto Pedrosa de Mélo analisam a correlação existente entre a Lei Geral de Proteção de Dados e a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, com enfoque na fase preparatória dos procedimentos licitatórios. Sabe-se que os instrumentos legislativos da LGPD e da NLLC requerem significativas mudanças normativas, procedimentais, organizacionais e, em que pese a distinção de seus objetivos gerais, regulamentam mutuamente a necessidade de implementação de Governança na Administração Pública. Assim, o objetivo deste estudo é identificar as ações de governança necessárias para um Estado brasileiro adequar os disciplinamentos da LGPD à fase preparatória de seus procedimentos licitatórios, sob a égide da NLLC.

A discussão tecida em *A proteção dos direitos humanos da população autista na paraíba: uma análise comparativa entre as políticas públicas estadual e municipal*, de Alice Cristina Silva dos Santos e Heverton Felinto Pedrosa de Mélo tem como finalidade realizar um estudo comparativo entre as políticas públicas de proteção aos direitos humanos da população autista no Estado da Paraíba. Para isso, foi realizada uma análise dos normativos estaduais e municipais, considerando a capital João Pessoa/PB. Destaca-se que um dos principais desafios é a atuação de entes públicos visando o cuidado à saúde da pessoa com TEA, tanto de forma rigorosa, no sentido de garantir os direitos necessários, quanto de forma flexível, acolhendo as diferentes concepções intrínsecas ao TEA.

Eliomar Trindade dos Santos e Hannah de Oliveira Santos Bezerra, no capítulo *Integralidade do cuidado em um programa de atenção domiciliar de um município paraibano*, valem-se da necessidade de relatar e descrever como os profissionais do Programa Melhor em Casa da cidade de Queimadas/PB interagem para a integralização do Serviço de Atenção Domiciliar. Utilizou-se de um relato de experiência, vivenciado durante o curso de especialização em Gestão Pública ESPEP/UEPB e no exercício das atividades laborais dos autores deste trabalho, sendo realizado acompanhamento dos profissionais desde a programação, rotina e a assistência aos usuários pela equipe multiprofissional do serviço de Atenção Domiciliar na cidade de Queimadas/PB terceiro quadrimestre 2023.

No capítulo *Receitas e despesas públicas do Departamento Estadual de Trânsito da Paraíba durante a COVID-19: um instrumento indutor de análise das políticas públicas estaduais*, Emanuel Izaú Bezerra Bonfim e Heverton Felinto Pedrosa de Mélo surpreendem o leitor com a identificação dos principais impactos observados nas Receitas e nas Despesas do DETRAN/PB no período de 2019 a 2022, períodos pré e pós-pandemia do COVID-19. Além disso, buscou-se identificar entre as principais atividades de arrecadação e maiores dispêndios do referido órgão, as que mais foram impactadas.

No capítulo intitulado *Uma análise sobre as leis criadas no Estado da Paraíba a partir da tipificação do feminicídio*, Marina Nóbrega Maia e Josemar Henrique de Melo promovem uma didática exposição acerca da problemática de como o Estado da Paraíba está fazendo uso da Lei do Feminicídio nº 13.104/2015, tomando-a como base para a criação de políticas públicas, criação de Leis e ações para acabar com o feminicídio no Estado, assegurando a efetiva proteção social contra riscos e vulnerabilidades, assim como a vigência dos direitos sociais. Busva-se, portanto, aprofundar sobre o feminicídio e a naturalização da violência contra a mulher; identificando quais normas foram criadas no Estado da Paraíba após a tipificação do feminicídio, o que nos possibilita refletir sobre as estratégias de ações e mudanças, ao longo dos últimos anos, em políticas públicas criadas no estado, após a Lei.

Em *Linha de cuidado em rede de atenção à saúde: visibilidade e perspectivas dos gestores*, Raenilson Araújo Ramos e Julyana de Lira Fernandes descrevem como os gestores organizam a construção da Linha de Cuidado dentro da Rede de Atenção à Saúde no Sistema Único de Saúde. Utilizou-se de uma revisão integrativa como processo metodológico, apoiando-se na literatura quanto ao tema Linha de Cuidado, uma vez que buscou a obtenção de informações por meio do agrupamento e análise de artigos, para assim, obter de forma organizada, um debate e aprofundamento no que tange a temática proposta, proporcionando reflexões e mudanças na prática dessas mesmas questões.

Raquel Maria Azevedo Pereira Farias e Eliete Correia dos Santos, no capítulo *Mediação nas escolas públicas: instrumento de governança na Administração Pública*, estudam a utilização da técnica de mediação nas escolas públicas como um tema de crescente interesse e relevância social. Assim, buscam identificar se a implantação da técnica de mediação nas

escolas públicas pode ser considerada um instrumento de governança na Administração Pública. Para tanto foi analisado um Projeto de Mediação escolar desenvolvido na Escola Estadual Cidadã Integral Professora Líliosa de Paiva Leite, na cidade João Pessoa-PB, denominado de: Projeto Mediação Escolar e Protagonismo Estudantil: aprendendo a mediar os conflitos escolares.

Noutro norte, a discussão tecida em *Análise do processo de onboarding nos recém-contratados na esfera pública da Secretaria de Estado da Administração - SEAD/PB: um estudo de caso*, de André Ricardo Lacerda da Silva e Jimmy de Almeida Léllis se debruça sobre o processo de *onboarding* para os recém-contratados na esfera pública da Secretaria de Estado da Administração - SEAD/PB. A ideia é estudar *onboarding* como um caminho coerente para atender a ausência de ações para o acolhimento dos novos servidores na SEAD/PB e minimizar os impactos da relação entre os anseios do Órgão *versus* as expectativas dos servidores ao ingressar no novo ambiente de trabalho.

Em *Perfil do estilo de vida de policiais penais de uma unidade prisional de João Pessoa*, Carlos Eduardo dos Passos Macêdo e Ilka Maria Soares Campos analisam o perfil de policiais penais de uma unidade prisional de João Pessoa. Isto porque foi levantado que o cotidiano do policial penal, no que tange ao estilo de vida, aponta para a falta de prática de exercício físico, o consumo de álcool e outras drogas, a alimentação rica em gorduras ou do tipo *fast-food*, somados às situações próprias da profissão do policial penal, com rotina que demanda dos mesmos um desgaste exaustivo. Nesse ínterim, o estudo propõe que políticas públicas e projetos institucionais, além de ações individuais, sejam considerados a partir da disponibilidade de espaços e instalações na busca pela promoção de um estilo de vida ativo e saudável, enfocando práticas diárias positivas para a saúde deste público.

Fechando a primeira parte do livro, o leitor depara com *Gestão de pessoas: a importância do capital humano no contexto das penitenciárias*, de Chrystiano Costa Lins dos Santos e Andréa Xavier de Albuquerque de Souza, capítulo em que os autores promovem uma lúcida discussão acerca da importância do capital humano como elemento fundamental para as rotinas diárias de todas as penitenciárias e para o alcance dos objetivos institucionais. Sabe-se que a moderna gestão de pessoas é uma abordagem que reconhece o valor do capital humano para o sucesso das

organizações, indo além da visão tradicional de recursos humanos, a qual tratava as pessoas como meros recursos organizacionais.

A abertura da segunda parte dessa obra fica por conta do capítulo *Parcerias público-privada: o caso dos contratos de gestão pactuada na Secretaria de Estado da Educação do Estado da Paraíba (2017- 2019)*, no qual Evelin Mendes de Oliveira Tavares e Fábio Marques de Souza se debruçam sobre a importância das Parcerias Público-Privadas (PPPs) na Secretaria de Estado da Educação da Paraíba, com ênfase na necessidade de engajamento da sociedade civil como elemento fundamental para o sucesso dessas iniciativas. O objetivo central do trabalho é explorar os contratos de gestão pactuada como instrumentos essenciais na busca pela eficiência na Administração Pública.

Governo eletrônico: os desafios da inclusão digital frente a um contexto social é o didático capítulo de Hugo Barroso Silva de Menezes e Ilka Maria Soares Campos que se propõe a identificar o perfil sociodemográfico do usuário dos serviços de *e-gov* e reconhecer a importância do conjunto de ferramentas do *e-gov* nos processos de governo eletrônico e na cidadania digital. Vale destacar que as tecnologias de informação e comunicação utilizadas como ferramentas do governo eletrônico na governança digital e na promoção da cidadania digital são caminhos estratégicos que podem incentivar a participação ativa dos cidadãos na formulação e execução de políticas públicas.

José Philipp Manuel Lins de Figueiredo e Jacqueline Echeverría Barrancos, em *Intraempreendedorismo público: estudo de caso em instituições públicas de ensino integral na região de Cajazeiras – PB*, conduz seu leitor numa produtiva reflexão de caráter geral para avaliar o intraempreendedorismo público nas instituições públicas de ensino integral na região de Cajazeira – PB, para verificar e demonstrar a relevância das ações empreendedoras mais utilizadas que geram bons resultados no setor educacional. A pesquisa se classifica como um estudo de caso, realizado junto às escolas integrais e entre os gestores.

Em *Orçamento da saúde no estado da Paraíba: um estudo sobre os impactos causados pela COVID-19*, Rafaelle Gomes Firmino e Geraldo Medeiros Júnior apresentam uma análise das variações ocorridas no orçamento estadual de saúde decorrentes da necessidade do enfrentamento da COVID-19, no período de 2020 e 2021 no Estado da Paraíba. Busca-se entender “Como as transferências realizadas pelo Fundo Nacional de

Saúde e Emendas Impositivas (receitas ordinárias e extraordinárias) se comportaram no período da pandemia no Estado da Paraíba?”

No capítulo *Gestão de conhecimento na Administração Pública e o compartilhamento de informações*, Jacqueline Nicolau Faustino Gomes e Jacqueline Echeverría Barrancos analisam a situação atual do compartilhamento de informações na Administração Pública, visando identificar os fatores que contribuem para o alto nível e baixo nível de compartilhamento das informações.

A discussão tecida em *Gestão pública por resultados: um estudo de caso sobre a adoção de indicadores de desempenho na área comercial da CAGEPA*, de Pablo Alencar Cabral Bernardo e Viviane Barreto Motta Nogueira revelam os resultados obtidos pela Companhia de Água e Esgotos da Paraíba (CAGEPA) com a implementação, em uma de suas áreas técnicas, da Gestão por Resultados, a fim de verificar se os resultados colecionados foram satisfatórios para o órgão, do ponto de vista administrativo, e quais foram as dificuldades encontradas no processo de implantação de modo que seja viável averiguar a adoção da mesma metodologia em toda Companhia.

Finalizando o livro, *Marketing de relacionamento: uma análise do atendimento prestado pela CAGEPA aos seus clientes* é o capítulo em que Samuel Florêncio Dantas e José Lirailton Batista Feitosa objetivam estudar o marketing de relacionamento como fator determinante para o sucesso do empreendimento, analisando a gestão do atendimento ao cliente da Companhia de Água e Esgotos da Paraíba (CAGEPA), através da Gerência de Relações com o Cliente. A relevância temática consiste em compreender como o marketing de relacionamento é utilizado no processo de fidelização de clientes, contribuindo para que outras empresas desenvolvam e melhorem suas estratégias de marketing.

Vale destacar, por fim, que as informações sobre os autores das obras supracitadas se encontram ao final desta coletânea e são de suas responsabilidades o conteúdo por eles abordados nos capítulos.

Certamente, a apreciação desta obra é um presente para a parceria do Governo do Estado da Paraíba, UEPB e ESPEP. Parabéns aos autores e a seus leitores pela oportunidade de lê-la.

Boa leitura!

PARTE 1

**POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS NA FASE PREPARATÓRIA DOS PROCEDIMENTOS LICITATÓRIOS: A GOVERNANÇA PÚBLICA COMO UM ELO DE BOAS PRÁTICAS NO TRATAMENTO DE DADOS PESSOAIS

*Ana Carolina Domingos Matias de Araújo
Heverton Felinto Pedrosa de Mélo*

1 INTRODUÇÃO

Com a promulgação da Carta Magna de 1988 instituiu-se em seu artigo 37, inciso XXI¹, a regra geral de obrigatoriedade de licitar para as contratações da Administração Pública. Inicialmente tal procedimento foi regulamentado pela Lei n° 8.666/1993, sendo esta revogada em 2023 pela Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos – NLLC, Lei n° 14.133/2021.

Ocorre que, além da regra geral para obrigatoriedade de Licitação, a Constituição Federal de 1988 também fora emendada em 2022 para inserir dentre os direitos fundamentais elencados no artigo 5º, o inciso

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

LXXIX, dispondo como direito fundamental “o direito à proteção dos dados pessoais”, regulamentado pela Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD, Lei nº 13.709/2018.

Em que pese o lapso temporal de aproximadamente 2 (dois) anos da inserção da proteção de dados como direito fundamental e 5 (cinco) anos da promulgação de seu marco regulamentar, a LGPD, a prática cotidiana inerente às Licitações e Contratos demonstram a necessidade de ações voltadas ao resguardo dos dados pessoais quando dos processos licitatórios e execução dos respectivos contratos, restringindo esta análise à fase preparatória de um procedimento licitatório. Tal observação advém da rotina laboral como Assessora da Coordenação Jurídica da Secretaria de Administração do Estado da Paraíba – SEAD.

Ocorre que, para além das contratações rotineiras de materiais de expedientes, habitualmente a Administração realiza, para fins de execução de suas políticas públicas, a aquisição de medicamentos, instrumentos médicos, prestadores de serviços, sistemas de vigilância, softwares gestores de folhas de pagamento, de contratos e tantos outros objetos que realizam tratamento de dados pessoais comuns e sensíveis.

Deste modo, os instrumentos legislativos da LGPD e NLLC vão ao encontro de significativas mudanças normativas, procedimentais, organizacionais e, em que pese a distinção de seus objetivos gerais distintos, regulamentam mutuamente a necessidade de implementação de Governança na Administração Pública.

Assim, a problemática verificada no presente artigo é: Quais ações de Governança Pública poderão ser realizadas pelo Estado da Paraíba para adequar os disciplinamentos da LGPD à fase preparatória de seus procedimentos licitatórios sob a égide da Lei nº 14.133/2021?

Tem-se por objetivo geral apresentar as nuances contextuais de promulgação e disciplinamentos da LGPD e NLLC, fundamentando-se em textos doutrinários, periódicos, legislações e manuais governamentais pertinentes à temática.

E, como objetivos específicos, tem-se por mister conjugar a interseção organizacional entre as normas licitatória e protetiva de dados pessoais, qual seja, a instituição de estruturas de Governança, pesquisar o arcabouço regulatório da Governança no Estado da Paraíba e exemplificar o tratamento de dados pessoais e práticas de governança a serem adotadas na fase preparatória de um procedimento licitatório.

Dessa forma, visa não apenas a análise das normativas em separado, mas também a compreensão de como a convergência entre a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e a Lei Geral de Proteção de Dados podem influenciar e moldar as práticas do Poder Público no tratamento de dados pessoais.

O presente trabalho foi estruturado em seis seções. A primeira corresponde a esta introdução, a segunda seção a metodologia, as seções terceira e quarta tratam da abordagem teórica quanto à LGPD e NLLC respectivamente, a quinta seção propõe a correlação entre as normas analisadas e a Governança Pública e a na sexta, as considerações trazidas sobre este estudo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de pesquisa bibliográfica que segundo Zambello *et al.* (2018) é executada com os procedimentos de levantamento bibliográfico por busca de fontes e leitura do material com redação do texto. Sendo também documental haja vista o objetivo em “*reunir, classificar e distribuir*” diversas fontes existentes que abarcam a temática (Matias-Pereira, 2019).

Sendo assim, ressalta-se que o presente estudo seguiu as seguintes etapas: 1) delimitação do problema, 2) análise de processo relativo a temática, 3) buscas do arcabouço bibliográfico e legislativo e 5) apresentação de ações que possibilitam o saneamento do problema.

Nessas ações, delimitou-se a buscar quais as ações de Governança Pública são necessárias para adequação à Lei nº 13.709/2019 com a fase preparatória de procedimento licitatório regido pela Lei nº 14.133/2021, para tanto, se observou o trâmite da fase preparatório de um procedimento licitatório com a exemplificação dos dados pessoais tratados em cada documento acostado ao efeito.

Da observação mencionada, partiu-se em busca de artigos correlatos à matéria nos indexados nas bases de dados da SciELO – Scientific Electronic Library Online e o portal de periódicos CAPES, não tendo sido obtido êxito com as chaves de busca concomitante para “Compras Públicas”, “LGPD” e “Governança Pública”.

Em razão dessa insuficiência, retornou-se as pesquisas que retratam os temas “Compras Públicas”, “LGPD” e “Governança Pública” isoladamente e desta congruência formulou-se hipóteses para ações de

boa governança que poderão vir a ser executadas na fase preparatória de compras públicas.

Portanto, no tocante à metodologia deste artigo, foi pensado o método indutivo, em razão de partir da análise de um fenômeno particular de uma secretaria estadual formular-se uma proposição generalizada para fases preparatórias de procedimentos licitatórios em outros entes (Mezzeroba; Monteiro, 2009).

Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva delinea um fenômeno ou objeto de estudo (população, empresa, governo, situação-problema) e estabelece relações entre as suas variáveis.

E, por fim, quanto à natureza dos dados, ela pode ser considerada qualitativa por suas buscas em fontes bibliográficas, legislativas, periódicos e documentais ter se almejado identificar a natureza e correspondência dos temas Compras Pública, Governança Pública e Lei Geral de Proteção de Dados, conforme Mezzeroba e Monteiro (2009).

3 A LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (LGPD)

O disciplinamento da LGPD influencia amplamente o tratamento de dados pessoais incidindo também na dinâmica administrativa da NLLC em razão da utilização de dados pessoais nas fases do processo licitatório, desde sua instrução, divulgação do edital e a execução do objeto. Por exemplo, em uma licitação perfaz a necessidade de compartilhar informações pessoais com outros entes administrativos e particulares.

Assim, buscando conformidade, a Administração Pública precisa pôr em prática o disciplinamento regulamentar delineado pela Lei Geral de Proteção de Dados, a qual detém suas nuances apresentadas a seguir.

3.1 Contexto social para Aprovação da LGPD

Anteriormente ao seu ano de publicação, 2018, já existiam normativos correlatos à matéria de Proteção de Dados no regramento brasileiro, demonstrava-se então a existência de um problema público a ser debatido, exemplificativamente, como precursores, temos o *Habeas Data*, o Marco Civil da Internet e a Lei de Acesso à Informação.

Entretanto, diz Bione (2015) que, além das legislações supracitadas com regulamentações específicas, existiram projetos legislativos² com a intenção de regulamentar, em parâmetros gerais, a Privacidade e Proteção de Dados no Brasil.

Contextualmente aos trâmites legislativos que levaram a sua regulamentação, insta destacar dois endereços eletrônicos brasileiros que detinham como principal modelo de negócio a viabilização de dados pessoais: “Nomes Brasil” e “Tudo Sobre Todos”.

Neste último, era possível até mesmo o acesso a documentos de identificação civil e endereço da pessoa que se buscava, contudo, conforme Bione e Ribeiro (2015) em artigo disponibilizado no portal eletrônico JOTA, era defendido por seus simpatizantes que os dados ali explicitados seriam públicos por advirem de órgãos e documentos públicos. Ou seja, como tantas outras evoluções legislativas, a inovação tecnológica e novos modelos de negócios nacionais estavam entre as circunstâncias fáticas para a inclusão desta política na agenda pública nacional, sendo sua implementação também impulsionada por questões internacionais.

Ocorre que, em 2016, a União Europeia publicou sua *General Data Protection Regulation – GDPR*³ e dentre seus termos elenca em seu artigo 45 requisitos para realização de transferência internacional de dados, entre estes, que o outro país deve possuir leis e controles adequados quanto ao tratamento de dados pessoais.

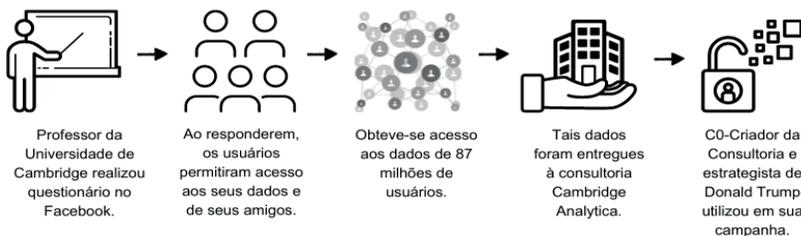
Lado outro, nos Estados Unidos, descobriu-se o vazamento de dados pessoais do Facebook pela *Cambridge Analytica*, consultoria privada que realizava análise de dados para a campanha do ex-presidente americano Donald Trump e, pela conclusão das investigações, deteve que aquela teve acesso a dados pessoais de 87 (oitenta e sete) milhões de usuários do Facebook, encaminhando a estes publicidade direcionada.

A complexidade do tema foi veiculada em matéria do portal eletrônico G1 (2019), podendo ser melhor compreendida na seguinte figura:

2 Projeto de Lei n° 5.276/2016 de autoria do executivo, Projetos n°. 330/2013, n° 181/2014, n° 131/2014 do Senado Federal, Projeto de lei n° 4060/2012 da Câmara dos deputados.

3 A GDPR uniformizou a legislação protetiva de dados da União Europeia, devido a seu caráter expansionista detém a observância de sua aplicabilidade aqueles que buscam ofertar bens e/ou serviços à comunidade europeia.

Figura 1 - Caso Cambridge Analytica



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

E, ainda em contexto com a economia internacional, o Brasil galgava sua inserção à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, tal entidade é composta por imponentes países do cenário econômico mundial e o convite para acesso trouxe consigo roteiro de requisitos a serem implementados, dentre eles, leis que regulamentasse o tratamento de dados pessoais.

Tal conjuntura ocasionou a celeridade na condução do trâmite legislativo, o qual foi denominado pelo então Deputado Federal Orlando Silva, como sendo uma “*elaboração coletiva*” e aprovada por unanimidade por todas as comissões e órgãos do legislativo, segundo Fabrício da Mota Alves, ambas as falas constantes no Documentário Projeto Memória LGPD da instituição Data Privacy Brasil (2020).

Apesar da convergência por entes com viés políticos divergentes para regulamentação da política pública, em sua implementação percebe-se dificuldades financeiras, culturais, materiais, profissionais capacitados e, acima de tudo, conhecimento para a população que passou a ser detentora deste “novo” direito.

3.2 Principais conceitos inerentes à LGPD

Segundo o texto da LGPD, a norma se aplica ao tratamento de dados pessoais de pessoas naturais *identificadas* ou *identificáveis* em meio físico ou digital, deste viés de pessoa natural já detemos a exclusão relativa aos dados corporativos de pessoas jurídicas e dados de pessoas falecidas, conforme nota técnica 3/2023/CGF/ANPD da Autoridade Nacional de Proteção de Dados – ANPD (2023).

Deve-se atentar que um dado pessoal pode ser comum ou sensível, estes são os relativos à origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política ou partidária, filiação sindical, religiosa, dados da saúde ou vida sexual, genético ou biométrico e aqueles qual informação que torne a pessoa natural identificada ou identificável, como acima elencado.

O artigo 5º, inciso X⁴ da norma apresenta diversas ações que podem ser abrangidas como tratamento de dados, sendo tal conceituação exemplificativa em razão do caráter expansionista, empregado pela LGPD ao deter sua aplicação aos dados pessoais identificáveis, como posto por Bione (2020).

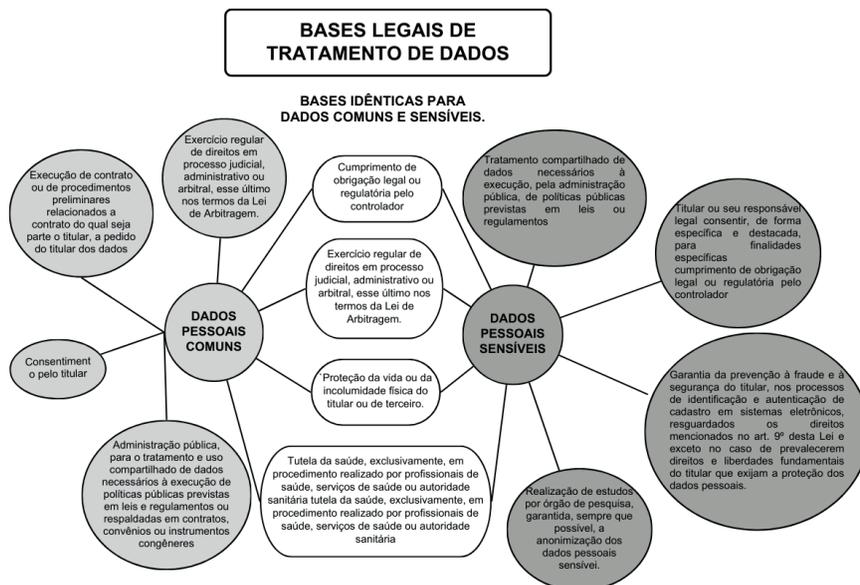
Tais ações de tratamento, segundo a lei, podem ser realizadas pelo Controlador ou Operador de dados pessoais, aquele é caracterizado como a pessoa física ou jurídica que detém o poder de decisão quando do tratamento do dado, sendo o Operador aquela pessoa física ou jurídica que realiza tratamento de acordo com o estabelecido pelo Controlador.

Assim, para realização de tratamento de dados pelo Controlador e Operador deve ser observada uma das bases legais dispostas no artigo 7º, quando dado pessoal comum e aquelas do artigo 11, quando dado pessoal sensível, deste ponto, destaco o enunciado aprovado na IX Jornada de Direito Civil, realizada em maio de 2022 (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2022) “*Não há hierarquia entre as bases legais estabelecidas nos arts. 7º e 11 da Lei Geral de Proteção de Dados*”.

As bases legais estão apresentadas na figura 2, estando ao centro as que podem ser utilizadas para dados comuns e dados sensíveis:

4 Art. 5º X - tratamento: toda operação realizada com dados pessoais, como as que se referem a coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração;

Figura 2 - Bases Legais de Tratamento de Dados



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Além das bases legais, em observância à LGPD o tratamento de dados pessoais também deve reter consonância aos seus fundamentos, princípios e direitos dos titulares de dados, podendo estes serem assim organizados:

Quadro 1 - Fundamentos, Princípios e Direitos da LGPD

 FUNDAMENTOS (Art. 2º)	 PRINCÍPIOS (Art. 6º)	 DIREITOS (Art. 18)
Respeito à privacidade	Finalidade	Confirmação da existência de tratamento
Autodeterminação informativa	Adequação	Acesso aos dados
Liberdade de expressão, de informação, de comunicação e de opinião	Necessidade	Correção de dados incompletos, inexatos ou desatualizados

 FUNDAMENTOS (Art. 2º)	 PRINCÍPIOS (Art. 6º)	 DIREITOS (Art. 18)
Inviolabilidade da intimidade, da honra e da imagem	Livre acesso	Anonimização, bloqueio ou eliminação de dados desnecessários, excessivos ou tratados em desconformidade
Desenvolvimento econômico e tecnológico e a inovação	Qualidade dos dados	Portabilidade
Livre iniciativa, a livre concorrência e a defesa do consumidor	Transparência	Eliminação dos dados pessoais tratados com o consentimento do titular
Direitos humanos, o livre desenvolvimento da personalidade, a dignidade e o exercício da cidadania pelas pessoas naturais	Segurança	Informação das entidades públicas e privadas com as quais o controlador realizou uso compartilhado de dados
Realização de estudos por órgão de pesquisa, garantida, sempre que possível, a anonimização dos dados pessoais	Prevenção	Informação sobre a possibilidade de não fornecer consentimento e sobre as consequências da negativa
-	Não discriminação.	-
-	Responsabilização e prestação de contas.	-

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Nessa toada, para auxiliar o Controlador na logística legalmente imposta, seja pessoa privada ou pública, a LGPD também criou a figura do Encarregado de Proteção de Dados, este poderá ser pessoa física ou jurídica que será a “voz” para comunicação do Controlador, seja internamente, com a elaboração de políticas, treinamentos e consultas, como externamente, respondendo aos questionamentos dos titulares e relacionando-se com a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD).

Ocorre que para fiscalizar a eficácia normativa da LGPD houve a criação da ANPD, atualmente com independência técnica e decisória e, dentre outras competências, poderá aplicar sanções administrativas, para entidades públicas, independente de apuração das responsabilidades cíveis ou penais, as seguintes:

- a. Advertência;
- b. Publicização da Infração, após confirmação de sua ocorrência;
- c. Bloqueio de dados pessoais;
- d. Eliminação de dados relativo à infração;
- e. Suspensão parcial do funcionamento do banco de dados da infração por até 6 (seis) meses, prorrogável;
- f. Suspensão parcial do tratamento de dados pessoais da infração por até 6 (seis) meses, prorrogável;
- g. proibição parcial ou total do exercício de atividades relacionadas a tratamento de dados.

Conforme pesquisa no endereço eletrônico da ANPD⁵, já ocorreram sanções nos seguintes entes públicos:

- a. Instituto Nacional de Seguro Social – INSS, sanção de PUBLICIZAÇÃO da infração, em razão da não comunicação de incidente de segurança da informação aos titulares;
- b. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, sanção de ADVERTÊNCIA, por não manter registro de operações, não elaboração de Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais, sistemas sem requisitos de segurança e outros;
- c. Secretaria de Saúde de Santa Catarina, 4 (quatro) ADVERTÊNCIAS, por negligenciar sistemas de armazenamento, não comunicação de incidente, não possuir relatório de impacto e outros.

Tais ações concretas da ANPD face a órgãos e entidades públicas demonstram o início da efetividade da Política Pública, haja vista a observância pelo ente dos disciplinamentos da norma e aplicabilidade de seus termos.

⁵ Disponível em: <https://www.gov.br/anpd/pt-br/documentos-e-publicacoes>. Acesso em 07 de abr. 2024.

4 A NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS E A NECESSIDADE DE PROTEÇÃO DOS DADOS PESSOAIS

Em que pese os mais de 3 (três) anos de transição e vigência conjunta entre a Lei nº 8.666/1993 e a Lei nº 14.133/2021, em 2024 a prática laboral de contratações públicas ainda se encontra um tanto vinculada àquela, seja devido à sua ultratividade⁶ ou ao hábito administrativo de 20 (vinte) anos de sua utilização.

Ocorre que, em que pese a crítica quanto a pouca evolução do novo marco licitatório, conforme Torres (2023), diferente da Lei nº 8.666/1993, que advém de um período analógico com documentos físicos e redigidos em máquinas de datilografar, a NLLC é promulgada em uma era tecnológica, novos modelos de negócios e exponencial avanço tecnológico.

Logo, este novo cenário perfaz a necessidade de implementação de novas perspectivas e ações, focadas no planejamento contratual estipulados pela NLLC, como o plano de contratações anual (artigo 12, VII), centralização de compras (artigo 19, I), Portal Nacional de Compras Públicas (artigo 174), tendo por mister desburocratizar e inserir maior eficiência às demandas por meio do planejamento.

Conforme depreende-se das competências legislativas da nossa Carta Magna (artigo 22, XXVII, CF/88) a União, por meio da NLLC somente disciplina as normas gerais para licitações e contratos, podendo os entes federativos regulamentarem normas específicas coadunas a sua realidade administrativa.

Deste modo, agiu o Governo da Paraíba ao publicar Decretos e Instruções regulamentando a matéria que até a data de finalização deste artigo são encontrados no endereço eletrônico da Central de Compras do Estado da Paraíba⁷.

Além dos regramentos próprios do Poder Executivo, o Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, em observância ao exercício de seu

6 Nos termos do Art. 190 da NLLCA: *O contrato cujo instrumento tenha sido assinado antes da entrada em vigor desta Lei continuará a ser regido de acordo com as regras previstas na legislação revogada.*

7 Disponível em: <https://centraldecompras.pb.gov.br/appls/sgc/transparencia.nsf/Web?OpenAgent&pageClassName=DocumentosLei14133Dialog>. Acesso em 25 fev. 2024.

controle externo, também publicou a Portaria nº 138/2023 (TCE/PB, 2023), que em seu anexo delimitou os documentos complementares, necessariamente⁸ constantes de dados pessoais comuns ou sensíveis, que devem ser encaminhados à sua análise quando da realização das licitações sob a Luz da NLLC.

Em razão daquele disciplinamento geral pela União, os demais entes federativos utilizam por base as minutas contratuais e de instrumento convocatório disponibilizados pela Advocacia Geral da União, apesar de constar cláusula específica contratual de tal regramento nas minutas padrões contratuais, as Minutas de Edital são silentes quanto à LGPD ou quais tratamentos são realizados com os dados pessoais coletados nos certames.

Ocorre que, ainda na fase de planejamento do procedimento licitatório, pode se vislumbrar o tratamento dos seguintes dados⁹:

Quadro 2: Exemplificação de Tratamento de dados pessoais na fase preparatória de uma Licitação na modalidade Pregão

 DADO PESSOAL.	 ENTIDADE QUE COLETA O DADO.	 DOCUMENTO QUE SE ENCONTRA O DADO
Nome, Matrícula, cargo, telefone, e-mail	Solicitante da Licitação	Documento de Formalização da Demanda
Nome, setor do Órgão	Solicitante da Licitação	Estudo Técnico Preliminar
Nome	Solicitante da Licitação	Intenção de Registro de Preços
Nome, Cargo	Licitante do Objeto	Despachos para Encaminhamento do Processo
Nome	Solicitante da Licitação	Documentos para quantificar o objeto
Nome, Cargo	Licitante do Objeto	Justificativa para realização do procedimento auxiliar do Registro de Preço
Nome, Cargo, setor	Licitante do Objeto	Análises prévia de conformidade

8 Para validade, os documentos encaminhados ao TCE/PB precisam, ao mesmo, conter assinatura e esta conforme o conceito expansionista do Art. 5 da LGPD é um dado pessoal.

9 Informações exemplificativas em razão de possíveis modificações decorrentes do objeto e modalidade que se requer contratar e utilizar.

 DADO PESSOAL.	 ENTIDADE QUE COLETA O DADO.	 DOCUMENTO QUE SE ENCONTRA O DADO
Nome, Telefone, Localização, e-mail	Fornecedor do Objeto	Pesquisas de Preços
Nome, Matrícula	Licitante do Objeto	Portarias Pregoeiro
Nome, Matrícula, CPF, Função	Licitante e Fornecedor.	Minuta Contratual
Nome, função, matrícula	Licitante do Objeto	Minuta Edital

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Licitar é uma imposição legal (artigo 37, CF/88), sendo os tratamentos de dados realizados em procedimentos licitatórios decorrentes de lei (artigo 7º, II e artigo 11, II, a, da LGPD) e, tantas vezes realizados para a execuções de políticas públicas em decorrência de um problema público direto ou indireto e voltadas ao interesse público (artigo 7º, III e artigo 11, II, b da LGPD).

Devendo para serem executadas com transparência, probidade administrativa e outros princípios da NLLC, bem como aos princípios da finalidade, transparência e segurança da LGPD, faz-se necessário, para efetividade da política e correspondente impacto social que a mesma deve dispor, a implementação de estruturas e procedimentos de governança.

5 CORRELAÇÃO ENTRE LGPD E A NLLCA: A GOVERNANÇA PÚBLICA

Conforme depreendesse de Castro *et. al.* (2019), para além dos Princípios Constitucionais da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, a Administração Pública também o possui o poder/dever de executar os Princípios Constitucionais em suas políticas públicas com instrumentos e controles que concedam não somente a realização dos objetivos pretendidos, mas seu alcance com integridade.

Assim, a descentralização das políticas públicas nos anos 90 (Lotta; Vaz, 2014) das ações para exercício das políticas públicas delegou as execuções das mesmas aos Estados e Municípios, sem, contudo, a respectiva maturidade para correspondente efetividade. Neste sentido, ao citar Bovaird e Löffler (2003), Texeira e Gomes apresentam que:

[...] Destarte, se a governança trata de orientar e direcionar a atuação, a descentralização de atividades tende a enfraquecer o papel da governança, pois quanto mais descentralizado, menor será o controle sobre a gestão. Logo, a governança possui o caráter de direcionar os rumos, as metas, e de influenciar os resultados das políticas públicas e prioridades empresariais e governamentais [...] (Teixeira; Gomes, 2019, p. 527).

Assim, com a implementação de Governança, prima-se pela verificação da integridade cujo termo advém de uma tradução não literal da nomenclatura *Compliance* e esta, por sua vez, do verbo *to Comply*, a implementação de uma cultura de integridade na Administração, assim como em entes privados, perfaz a necessidade da implementação de diversos pilares (Vieira; Barreto, 2019), podendo ser citados o suporte da alta administração, verificação e avaliação de riscos, controle interno, regulamentação de códigos e políticas de conduta, treinamentos e comunicação, canais de denúncia e dentre outros.

Especificamente quanto à governança pública, o termo deteve utilização na década de 90 pelo Banco Mundial e a OCDE entre as crises financeiras daquela década, conforme Referencial básico de governança publicado pelo Tribunal de Contas da União (2013). Assim, Vieira e Barreto (2019, p. 27) apresentam que:

A governança pública corresponde aos processos por meio dos quais os atores sociais interagem para estabelecer padrões de coordenação social, responsáveis pelas estruturas de cooperação social necessárias para resolver os problemas públicos complexos do Estado (Vieira; Barreto, 2019, p. 27)

Deste viés, Pires (2016), elenca 04 (quatro) vertentes para uma boa governança pública, a saber: 1) setor público melhor administrado; 2) marcos legais claros e seguros; 3) transparência; e 4) participação. A autora ainda complementa:

[...] Assim, diante do panorama apresentado, entendo que um bom caminho para a definição de governança pública se perfaz em entendê-la como um instrumento que visa garantir ações de planejamento, de formulação e implementação de políticas públicas (Pires, 2016, p. 136).

Vale destacar que, com esse mister de implementação de “*boa governança*”, a Administração Pública Federal formulou o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a sua política de governança, tendo esta por princípios a capacidade de respostas, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade e transparência (Cavaliere, 2020).

Aliado a isso, e seguindo as 04 (quatro) vertentes supracitadas por Pires (2016), para consonância aos ditames da LGPD e da NLLCA, deve-se utilizar as práticas de Governança Pública.

Nessa toada, segundo as tipologias criadas por Theodore J. Lowi, um cientista político americano, a Política Pública Protetiva de Dados é uma política pública regulatória que emerge dentro dos ciclos das políticas públicas (Identificação do Problema, Inclusão na Agenda, Busca de soluções, Decisão, Planejamento da execução, Implementação e Avaliação).

Delimitando, às fases dos ciclos supracitadas, para efetividade, faz-se necessário ações para implementação e quanto à governança pública de dados, uma política de gestão que necessita de processos eficientes, regimentos de fácil compreensão, transparência quanto aos tratamentos de dados e possibilidade de acesso aos titulares. Tais ações são coadunas às diretrizes esposadas no Art. 4º do já citado Decreto Federal nº 9.203/2017.

Tanto é que a LGPD disciplina a necessidade de implementação de Governança nos artigos 50 e 51 e a NLLCA impõe à alta administração como responsável para sua implementação em seu parágrafo 1º do artigo 11. Em âmbito federal, para assessorar o Presidente na condução da política pública de governança federal, instituiu-se o Comitê Interministerial de Governança – CIG (Art. 7º do Decreto nº 9.203/2017).

Por sua vez, o Estado da Paraíba publicou em 12 de novembro de 2020 o Decreto nº 40.718/2020 com a instituição do Comitê Gestor de Governança - CGG, formado pelos Secretários titulares da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Estado da Administração, Secretaria de Estado da Fazenda, Secretaria de Estado da Educação, da Ciência e da Tecnologia e Companhia de Processamento de Dados do Estado e deste decorreu outras legislações que transcorro a seguir.

5.1 Referencial Legislativo da estrutura de Governança no Poder Executivo do Estado da Paraíba

O Comitê Gestor de Governança – CGG possui dentre outras atribuições a competência para implementação do Governo Digital que traz consigo a patente necessidade de desburocratização para acesso aos serviços públicos.

Entretanto, por uma estrutura de Governança possuir diversas camadas de execuções, neste estudo, devido à correlação da Governança solicitada na LGPD e NLLC, a análise realizada tem por referência apenas a Governança de Dados.

Nessa perspectiva, a LGPD em seu artigo 25 aplica à Administração Pública o dever de:

Manter seus dados *interoperável e estruturado para o uso compartilhado*, com vistas à execução de políticas públicas, à prestação de serviços públicos, à descentralização da atividade pública e à disseminação e ao acesso das informações pelo público em geral (Brasil, 2018).

De modo precursor, o Governo Federal publicou o Decreto n° 10.046/2019 e este regulamenta a governança no compartilhamento de dados na Administração Pública Federal e posteriormente publicou a Lei n° 14.129/2021 que dispõe sobre os princípios do Governo Digital.

Replicando pontos daquela normativa, o Estado da Paraíba formulou a Estratégia do Governo Digital, por meio do Decreto n° 41.507/2021, com a apresentação de suas ações explicitadas de modo facilitado na *Cartilha de Estratégia de Governo Digital da Paraíba para os anos de 2021/2026* da qual colaciono o seguinte trecho:

Sendo os serviços do governo um direito do cidadão, devemos garantir que ninguém seja excluído ou impedido de acessar. Fazem parte desta dimensão ações que buscam promover o conhecimento sobre serviços digitais, facilitar o acesso à internet, disponibilizar suporte presencial aos cidadãos, entre outras ações que busquem diminuir as limitações digitais. [...] O governo deve ser transparente ao cidadão sobre as suas ações, de forma que incluamos nessa dimensão ações de Governo Aberto, fortalecimento do Portal de Transparência e do Serviço de Informação ao Cidadão,

além de permitir o acesso rápido e fácil à legislação estadual (Paraíba, 2021, fls. 4-5).

Tal ação Estadual é coaduna ao documento intitulado “*Revisão do Governo Digital do Brasil*”, o qual elenca as principais conclusões para a transformação digital do setor público, elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE em 2018. Neste ponto, urge resgatar que fora esta mesma instituição que condicionou a promulgação de leis protetivas de dados para concessão do ingresso do Brasil.

Ainda, o Poder Executivo do Estado da Paraíba também exarou o Decreto Nº 41.238/2021 que disciplina a implementação da LGPD, instituindo as figuras do Conselho Gestor de Proteção de Dados (Secretários da Procurador-Geral do Estado, Controladoria Geral do Estado, da Secretaria de Estado Administração, Secretário de Estado da Fazenda e pelo Secretário de Estado do Governo).

Além do Conselho, o Decreto também instituiu o Comitê Executivo de Proteção de Dados formado por 1 (um) servidor das seguintes secretarias: Companhia de Processamento de Dados da Paraíba; Controladoria Geral do Estado; Procuradoria Geral do Estado, Secretaria de Estado da Administração, Secretaria de Estado da Fazenda, Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão – SEPLAG.

Especificamente quanto à sistemática da LGPD, a diretriz da Política Estadual de Proteção de Dados, é disposta no artigo 2º do Decreto Estadual nº 41.238/2021, apresentando sem seu inciso V pela necessidade de:

[...] implementação de processos de gestão de riscos pelos órgãos e entidades abrangidos por este Decreto para balizar a adoção de boas práticas e regras de governança associadas ao Programa de Governança em Privacidade (Paraíba, 2024, p. 1).

Para além da LGPD, seguindo os princípios do Governo Digital de desburocratização e prestação de serviços digitais, em março de 2024 a Assembleia Legislativa do Estado da Paraíba aprovou Projeto de Lei apresentado pelo Governador do Estado da Paraíba, autorizando a criação da *Secretaria Executiva de Modernização e Transformação Digital*, vinculada à Secretaria de Administração do Estado da Paraíba.

Segundo a Mensagem direcionada à Assembleia, o Governo do Estado da Paraíba justifica, dentre outros termos, a criação da Secretaria Executiva de Modernização e Transformação Digital pelos seguintes motivos:

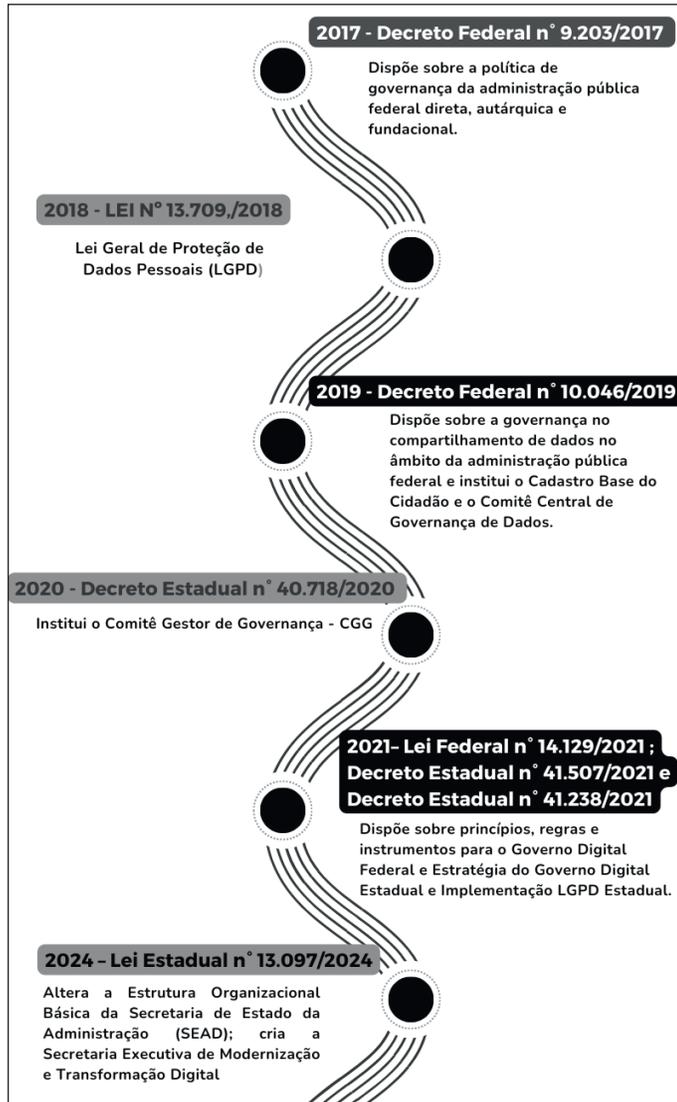
[...] diante da necessidade de adaptar a estrutura legal da SEAD à realidade atual de seu funcionamento, para que seus órgãos possam atuar acobertados pela estrita legalidade, e ainda para que a Pasta seja dotada de envergadura e capacidade de atender com maior eficiência as atuais demandas administrativas do Poder Executivo estadual. Assim, a iniciativa é pertinente e tempestiva, pois aprimora a legislação estadual, em harmonia com políticas públicas correlatas, com especial destaque aos interesses públicos que aqui busca atender (Paraíba, 2024, p.2).

Ainda, ao delinear a Lei Estadual nº 8.186/2007, que define a Estrutura Administrativa do Estado da Paraíba, verifica-se que compete à SEAD:

[...] coordenar e gerenciar o Sistema de Compras, abrangendo contratações de serviços, estocagem, armazenamento e distribuição de equipamentos e materiais, mantendo atualizados os Cadastros de Fornecedores e de Preços e definindo os processos licitatórios, quando de sua ocorrência (Paraíba, 2007, p.6).

Nessa toada, a pesquisa obteve acesso as normas a seguir discriminadas cronologicamente:

Figura 3 – Cronologia das Normas



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Em que pese a análise realizada, não se vislumbra disciplinamentos específicos ao tratamento de dados pessoais ou governança dos mesmos em procedimentos licitatórios e o Estado da Paraíba, como Controlador dos dados pessoais inseridos na fase preparatória de um processo licitatório,

exemplificados no Quadro 2, deve apresentar aos titulares de dados boas práticas de governança, conforme as informações elencadas no artigo 23, I da LGPD¹⁰ e a seguir demonstradas.

5.2 Boas Práticas para Uma Boa Governança de Dados na Fase Preparatória do Procedimento Licitatório: Observância ao Artigo 23, I da LGPD

Desde logo, deve-se observar que a LGPD elenca as bases legais que podem ser utilizadas para tratamento de dados pessoais (**Figura 2 - Bases Legais de Tratamento de Dados**), de tais termos em razão da imensidão de titulares de dados alcançados pelos procedimentos de Compras Públicas, decorre uma inviabilidade de ação para transparência individual a cada titular.

Assim, resta possível/cabível ao Gestor Público, nesta pesquisa o titular da Secretária de Estado da Administração, controladora dos dados e conforme competência já apontada, a propositura/emissão¹¹ de normativo geral constante de política de privacidade para contratações públicas.

Devido aos princípios de publicidade, transparência e aos termos do 23, I da LGPD, tal instrumento deve constar no endereço eletrônico oficial do ente e publicado em seu diário oficial para conhecimento aos titulares envolvidos nos processos licitatórios dos tratamentos realizados e delimitação de sua finalidade.

Desse modo, a política de privacidade para contratações públicas deverá constar as informações quanto à base de dados, compartilhamento de dados, publicações, nas hipóteses abaixo delineada.

10 Art. 23. O tratamento de dados pessoais pelas pessoas jurídicas de direito público referidas no parágrafo único do art. 1º da Lei de Acesso à Informação, deverá ser realizado para o atendimento de sua finalidade pública, na persecução do interesse público, com o objetivo de executar as competências legais ou cumprir as atribuições legais do serviço público, desde que:

I - sejam informadas as hipóteses em que, no exercício de suas competências, realizam o tratamento de dados pessoais, fornecendo informações claras e atualizadas sobre a previsão legal, a finalidade, os procedimentos e as práticas utilizadas para a execução dessas atividades, em veículos de fácil acesso, preferencialmente em seus sítios eletrônicos;

11 Caso o documento seja instrumentalizado por meio de um Decreto Estadual, deverá ser proposto ao Governador, sendo uma outra forma administrativa, poderá ser emitido pela SEAD.

Quanto à base legal, a previsibilidade de exclusão dos dados utilizados em razão da base legal de consentimento e, lado outro, a imposição legal dos procedimentos necessários para o cumprimento do dever de licitar, resta inviável a utilização do consentimento para estas hipóteses, podendo ser utilizadas:

- a. para o cumprimento de obrigação legal ou regulatória pelo controlador;
- b. pela administração pública, para o tratamento e uso compartilhado de dados necessários à execução de políticas públicas previstas em leis e regulamentos ou respaldadas em contratos, convênios ou instrumentos congêneres, observadas as disposições do Capítulo IV desta Lei.

No que tange às publicações, dever de transparência, que deverão ser realizadas, deve-se apresentar ao titular, de modo exemplificativo, haja vista a imprevisibilidade de outra imposição, a possibilidade de ocorrência das seguintes publicações:

- a. Diário Oficial do Estado;
- b. Diário Oficial da União, para os casos de recursos federais;
- c. Portal Nacional de Compras Públicas;

Ainda, o transcurso do procedimento licitatório condiciona o compartilhamento de dados pessoais entre entes públicos e privados, então se faz mister inserir, exemplificativamente, quais entes públicos ou privados os dados poderão ser compartilhados, no cenário da fase preparatória analisada, entendendo ser cabível as seguintes hipóteses:

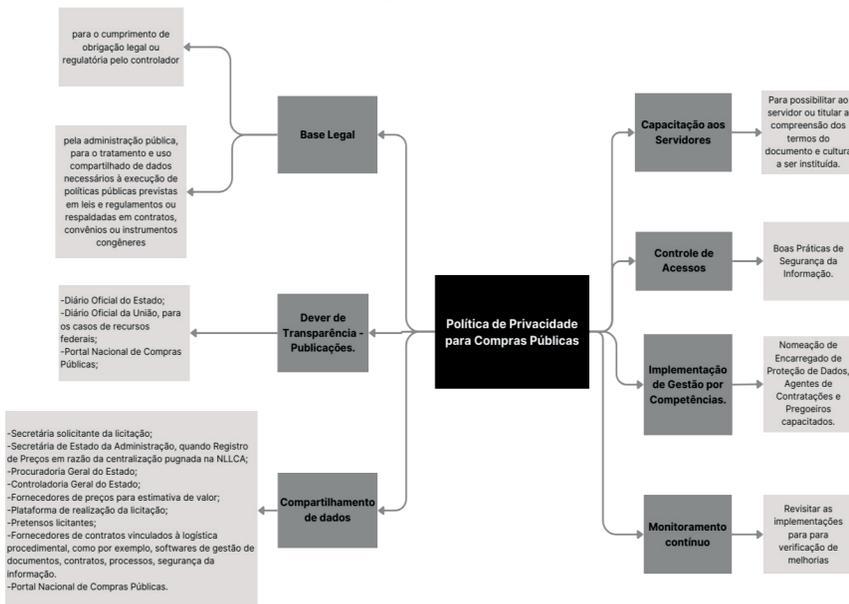
- a. Secretária solicitante da licitação;
- b. Secretária de Estado da Administração, quando Registro de Preços em razão da centralização pugnada na NLLCA;
- c. Procuradoria Geral do Estado;
- d. Controladoria Geral do Estado;
- e. Fornecedores de preços para estimativa de valor;
- f. Plataforma de realização da licitação;
- g. Pretensos licitantes;

- h. Fornecedores de contratos vinculados à administração, como por exemplo, softwares de gestão de documentos, contratos, processos, segurança da informação.
- i. Portal Nacional de Compras Públicas.

Além da política de privacidade a ser apresentada, para que os titulares compreendam as informações apresentadas, insta a necessidade de capacitação aos servidores quanto aos seus termos, tanto por estes serem os principais titulares, quanto para que possam replicar em caso de dúvidas da população.

Para além das questões documentais a serem realizadas, cabe também à Administração a implementação de controle de acessos com boas práticas de segurança da informação e instituição da cultura de implementação de gestão por competências, podendo ser resumido na figura abaixo:

Figura 4 – Sugestões de boas práticas.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Logo, a integração de boas práticas de governança, incluindo política de privacidade para contratações públicas, capacitação de servidores, boas práticas de segurança da informação, não só fortalece os procedimentos de licitação, mas também reforça a proteção dos dados pessoais envolvidos no processo. Assim, a governança pública emerge como um elo essencial para promoção da conformidade com a LGPD e a NLLC.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o referencial teórico apresentado, pode-se então concluir que a NLLC busca a implementação de ações e processos que alcancem a aplicabilidade das inovações tecnológicas existente. Em mesmo sentido, a LGPD regulamenta o tratamento de Dados Pessoais neste cenário em constante modificação. Assim, observou-se que pela necessidade de implementação de práticas de governança faz-se surgir o elo entre as normas para alcance da integridade

Nessa temática, ao analisar o âmbito territorial do Estado da Paraíba, tem-se a SEAD com seu mister de coordenação e gerência do “Sistema de Compras” públicas, possibilitando a verificação por esta, sem excluir a realização de procedimentos licitatórios pelos demais entes administrativos, disciplinar a implementação de boas práticas de governança, tanto para integridade face a LGPD, quando a NLLC.

Ademais, em compasso com sua nova estrutura administrativa e a criação da nova Secretária Executiva de Modernização e Transformação Digital, por meio da Lei nº 13.099 de 14 de março de 2024, também se disciplinou na estrutura administrativa do Estado da Paraíba (Lei nº 8.186/2007) o Sistema de Modernização e Transformação Digital.

Em que pese as possíveis competências legais inerentes a Controladoria Geral do Estado e da Procuradoria Geral do Estado, em sua função, a Secretaria de Estado da Administração, pode arguir as instituições para ações práticas de boa Governança de Dados Pessoais quando da realização de compras públicas, seguindo a diretriz da Política Estadual de Proteção de Dados, disposta no inciso V do art. 2º do Decreto Estadual nº 41.238/2021 que regulamenta a implementação da LGPD no Estado.

Para tanto, urge esclarecer que a publicidade pugnada pelo texto Constitucional à Administração não pode, por si só, excluir as responsa-

bilidades advindas da LGPD quando dos processos de contratação, haja vista os fundamentos, princípios e direitos expostos na tabela 1.

Ora, conforme Art. 4º da LGPD, tal regramento somente não se aplica quando o tratamento de dados é realizado por pessoa natural sem fins econômicos, fins exclusivos de jornalismo, segurança pública e acadêmicos, defesa nacional, segurança do Estado e atividades de investigação e repressão de infrações penais.

Ocorre que um dado tornado público não perde sua caracterização de dado pessoal, ficando a administração restrita a somente tratá-lo com a finalidade para qual foi coletado, bem como ser transparente ao titular, a base legal utilizada e modo de tratamento.

Contudo, a complexidade das legislações, a evolução contínua do ambiente regulatório, a necessidade de recursos adequados, a adaptação organizacional e a interdisciplinaridade das abordagens são apenas algumas das questões que requerem atenção para observância de boas práticas de governança na fase preparatória dos procedimentos licitatórios. Além do que, o curto lapso de vigência das normas em tela ocasiona restritos profissionais capacitados à temática Compras Públicas e LGPD e consequentemente pesquisadores do tema com outras fontes que desdobrem a temática realizada.

Diante desses desafios, é crucial que outras pesquisas continuem a complementar os termos aqui apresentados, revisitando as sugestões postas, bem como estendendo a análise para as demais fases dos procedimentos licitatórios e execuções contratuais.

Portanto, a LGPD e a NLLC representam importante avanço para implementação de práticas de Governança Pública na administração, especialmente no Estado da Paraíba, na fase preparatória do procedimento licitatório, sugere-se a aplicabilidade das boas práticas de governança constantes na Figura 4 – Sugestões de boas práticas, a visar a proteção de dados pessoais e a eficiência da gestão pública quando das compras públicas.

REFERÊNCIAS

BIONE, B. R. **Compreendendo o conceito de anonimização e dado anonimizado**. Cadernos Jurídicos – Tribunal de Justiça de São Paulo, março de 2020. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/download/EPM/>

Publicacoes/CadernosJuridicos/ii_9_anonimiza%C3%A7%C3%A3o_e_dado.pdf. Acesso em 02 mar. 2024.

BIONE, B. R.; RIBEIRO, M. M. A. **Transposição da dicotomia entre o público e o privado**. Jota. 25 de setembro de 2015. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/a-transposicao-da-dicotomia-entre-o-publico-e-o-privado-25092015>. Acesso em 30 mar. 2024.

BIONE, B.R. **XEQUE-MATE: O tripé da proteção de dados pessoais no jogo de xadrez das iniciativas legislativas no Brasil**. GPoPAI/USP - Grupo de Pesquisa em Políticas Públicas para o Acesso à Informação, 2015. Disponível em: https://www.academia.edu/28752561/Xeque_Mate_o_trip%C3%A9_de_prote%C3%A7%C3%A3o_de_dados_pessoais_no_xadrez_das_iniciativas_legislativas_no_Brasil, Acesso em 01 mar. 2024.

BRASIL. **Advocacia Geral da União**. Modelos da Lei 14.133/21. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/modelos/licitacoescontratos/14133>. Acesso em: 27 fev. 2024.

BRASIL. Autoridade Nacional de Proteção e Dados. **Nota Técnica nº 3/2023/CGF/ANPD**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/anpd/pt-br/assuntos/noticias/NotaTecnica3CGF.ANPD.pdf>. Acesso em 15 fev. 2024.

BRASIL. Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários. **IX Jornada Direito Civil**: comemoração dos 20 anos da Lei n. 10.406/2002 e da instituição da Jornada de Direito Civil: enunciados aprovados. – Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/jornadas-cej/enunciados-aprovados-2022-vf.pdf>. Acesso em 03 fev. 2024.

BRASIL. **Constituição Da República Federativa Do Brasil De 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 15 de jan. 2024.

BRASIL. **Decreto Nº 10.046 de 9 de outubro de 2019**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10046.htm. Acesso em: 11 mar. 2024.

BRASIL. **Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 11 mar. 2024.

BRASIL. **Lei Geral de Proteção de Dados: Guia de boas práticas para implementação na Administração Pública Federal**. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/governanca-de-dados/guia-lgpd.pdf>. Acessado em: 03 jan. 2024.

BRASIL. **Lei Nº 13.709 de 14 de agosto de 2018**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm . Acesso em 15 de jan. 2024.

BRASIL. **Lei Nº 14.133 de 1º de abril de 2021**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em 15 de jan. 2024.

BRASIL. **Lei Nº 8.666 de 21 de junho de 1993**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em 15 de jan. 2024.

BRASIL. **Lei Nº 14.129 de 29 de março de 2021**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm. Acesso em: 11 mar. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública**. Brasília, 2013. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/6A/B6/39/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_1_edicao.PDF. Acesso em 01 abr. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas do Estado da Paraíba. **Portaria TC Nº: 138/2023**. Paraíba, 2023. Disponível em: <https://centraldecompras.pb.gov>.

br/appls/ccompras/central.nsf/PORTARIA%20TC%20N%C2%BA%20138.2023%20-%20Tribunal%20de%20Contas.pdf?OpenFileResource. Acesso em 27 fev. 2024.

CASTRO, M. S (Org.); MESSA, A. F; ESTEVES, J. L. M.; DOMINGOS, P. T. (Coord). **Governança, compliance e corrupção**. 1. Ed. São Paulo: Almedina. 2019.

CAVALIERI, Davi Valdetaro Gomes. **Governança de dados e programa de compliance digital na administração pública**: contribuições da LGPD para a integridade governamental. In MARTINS, M. R; DAL POZZO, N. A (Coord). **LGPD e administração pública: uma análise ampla dos impactos**. 1. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020. p. (379-389).

DATA PRIVACY BRASIL. **Projeto Memória LGPD**. 06 de nov. 2020. YouTube. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=S-QJulMgA9ZI>. Acesso em: 05 jan. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOTTA, G. S; VAZ, J. C. **Arranjos institucionais de políticas públicas: aprendizados a partir de casos de arranjos institucionais complexos no Brasil**. Revista do Serviço Público Brasília, 2015. p. 171-194.

MARTINS, M. R; DAL POZZO, N. A (Coord). **LGPD e administração pública**: uma análise ampla dos impactos. 1. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020. p. (379-389).

MALDONADO, N. V; BLUM, R. (Coord). **LGPD: Lei Geral de Proteção de Dados Comentada**. 1. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MEZZAROBA, O; MONTEIRO, C. S. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito**. 5ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Integridade Pública da OCDE**, OECD *Publishing*, Paris. Disponível <https://doi.org/10.1787/db62f5a7-pt>. Acesso em 28 fev. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Peer Review OCDE Skills: revisão do governo digital do Brasil rumo à transformação digital do setor público*: conclusões preliminares. ENAP. 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3627>. Acesso em 28 fev. 2024.

PARAÍBA. **Decreto Nº 41.238 de 07 de maio de 2021**. Diário Oficial do Estado da Paraíba Edição nº 17.362. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/doe/2021/maio/diario-oficial-08-05-2021.pdf/view>. Acesso em: 23 fev. 2024.

PARAÍBA. **Decreto Nº 41.507 de 21 de agosto de 2021**. Diário Oficial do Estado da Paraíba Edição nº 17.437. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/doe/2021/agosto/diario-oficial-da-paraiba-21-08-2021.pdf/view>. Acesso em: 23 fev. 2024.

PARAÍBA. **Diário Oficial do Estado da Paraíba Edição nº 17.239**. Decreto Nº 40.718 de 12 de novembro de 2020. p. 1 Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/doe/janeiro/novembro/diario-oficial-12-11-2020.pdf/view>. Acesso em: 23 fev. 2024.

PARAÍBA. **Lei Nº 13.097 de 14 de março de 2024**. Diário Oficial do Estado da Paraíba Edição nº 18.063 Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/doe/2024/marco/diario-oficial-15-03-2024-portal.pdf/view>. Acesso em: 23 mar. 2024.

PARAÍBA. **Lei Nº 8.186 de 16 de março de 2007**. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/8556_texto_integral. Acesso em: 23 mar. 2024.

PARAÍBA. **Mensagem N° 05 ao Projeto de Lei N° 1673/2024**. de 31 de janeiro de 2024. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/materia/115990_texto_integral. Acesso em: 23 mar. 2024.

PIRES, Lilian Regina Gabriel Moreira. **Região metropolitana: governança como instrumento de gestão compartilhada**. 2016. Tese (Doutorado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

PRESSE, France. **Cambridge Analytica se declara culpada em caso de uso de dados do Facebook**. G1, 09 de outubro de 2019. Disponível em <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/01/09/cambridge-analytica-se-declara-culpada-por-uso-de-dados-do-facebook.ghtml>. Acesso em 24 fev. 2024.

BOVAIRD, T. **Public governance: balancing stakeholder power in a network society**. *International Review of Administrative Sciences*, v. 71, n. 2, p. 217-228, jun. 2005 in TEXEIRA, A. F; GOMES, C. G. **Governança pública: uma revisão conceitual**: Revista do Serviço Público, 2018. p. 519-550.

TORRES, R. C. **Leis de Licitações Públicas Comentadas**. 14. Ed, ver., atual e ampl.- São Paulo: Editora Juspodivm, 2023.

UNIÃO EUROPEIA. **General Data Protection Regulation** de 25 de maio de 2018. Disponível em: <https://gdpr-info.eu/art-45-gdpr/>. Acesso em 30 mar. 2024.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: ENAP. 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em 25 fev. 2024.

ZAMBELLO *et al.*, Aline Vanessa. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018.

A PROTEÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS DA POPULAÇÃO AUTISTA NA PARAÍBA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS POLÍTICAS PÚBLICAS ESTADUAL E MUNICIPAL

*Alice Cristina Silva dos Santos
Heverton Felinto Pedrosa de Mélo*

1 INTRODUÇÃO

A temática do autismo tem se tornado objeto crescente de atenção por parte da mídia, tanto a nível nacional quanto global, e tem sido tema de importantes pesquisas e estudos acadêmicos e científicos, tanto em âmbito nacional quanto global, seja em torno da própria definição do quadro de TEA (Transtorno do Espectro Autista), das abordagens terapêuticas para este transtorno ou dos direitos previstos em lei para este público.

Neste sentido, na área específica das Políticas Públicas, realizar estudos sobre a legislação para o público autista nos faz compreender como vem se dando a evolução temporal e conceitual sobre o tema, identificando avanços, divergências ou consonâncias nos princípios seguidos e nos direitos previstos e/ou garantidos.

Pretende-se com este estudo, portanto, contribuir para o campo teórico, social e prático da proteção dos direitos humanos da população autista. A contribuição teórica da presente pesquisa consistirá na consolidação do campo de estudo sobre a formulação e implementação de políticas públicas em favor dos autistas, através da revisão de literatura e da discussão de diversos conceitos práticos sobre o tema. Já no campo

social este estudo se traduz em possíveis implicações para o fortalecimento do processo de cuidar desse grupo que merece uma atenção especial perante a população. No campo prático esta pesquisa contribuirá em nível de conhecimentos para acadêmicos, profissionais, familiares e demais pessoas interessadas pela temática aqui discutida.

Diante de tal contexto, a questão norteadora estabelecida neste estudo foi a seguinte: “De que forma os direitos humanos da população autista estão sendo previstos no Estado da Paraíba?”. Para isso, o objetivo geral do presente estudo consiste em identificar os direitos previstos para o público autista pelos normativos do estado da Paraíba e do município de João Pessoa, por ser a capital do estado e a cidade mais desenvolvida neste território. Como objetivos específicos, tem-se: identificar similaridades e/ou divergências entre as normas analisadas, e identificar possíveis lacunas quanto aos direitos nelas previstos e as políticas públicas existentes.

Logo, será realizado um estudo comparado entre as legislações municipal, estadual e federal, com o intuito de identificar similaridades e/ou divergências entre as normas aqui analisadas, bem como possíveis lacunas quanto aos direitos nelas previstos e as políticas públicas existentes.

2 DIREITOS HUMANOS E POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A PESSOA AUTISTA

Conceitualmente, os Direitos Humanos consistem em um conjunto de “[...] direitos indispensáveis para uma vida humana pautada na liberdade, igualdade e dignidade. Os direitos humanos são os direitos essenciais e indispensáveis à vida digna” (Ramos, 2014, p. 24). Nesse contexto, o processo de garantia efetiva dos Direitos Humanos e de atenção a esses aspectos fortaleceu-se após a Segunda Guerra Mundial, e tem como conceitos centrais e essenciais à justiça, igualdade e liberdade (Brasil, 2013; Ramos, 2014).

Em âmbito interamericano, em 1948, porém, antes da Declaração Universal dos DH, aprovou-se, em Conferência realizada em Bogotá, a Declaração Americana de Direitos e Deveres do Homem, elencando quais são os direitos fundamentais que deveriam ser observados e garantidos pelos Estados (Ramos, 2014). A Declaração Americana reconheceu que “os direitos essenciais do homem não derivam do fato de ser ele cidadão

de determinado Estado, mas sim do fato dos direitos terem como base os atributos da pessoa humana” (OEA, 1948, p. 1).

É possível notar a vastidão de normativas nacionais e internacionais destinadas à proteção da dignidade da pessoa humana e à garantia dos DHs. No entanto, convém mencionar que a proteção efetiva dos DHs depende, fundamentalmente, de políticas e normativas mais específicas, que alcancem as demandas dos diversos grupos sociais que se encontram em situação de vulnerabilidade e/ou exclusão, em razão de suas diversidades (Piovesan, 2012).

Piovesan (2012) aponta que o processo de internacionalização dos DHs, em conjunto com a multiplicação dos direitos, resultou na coexistência de um sistema geral e um sistema especial de proteção. Nesse sentido:

Os sistemas geral e especial são complementares, na medida em que o sistema especial de proteção é voltado, fundamentalmente, à prevenção da discriminação ou à proteção de pessoas ou grupos de pessoas 260/782 particularmente vulneráveis, que merecem tutela especial. Daí se apontar não mais ao indivíduo genérica e abstratamente considerado, mas ao indivíduo “especificado”, considerando categorizações relativas ao gênero, idade, etnia, raça, etc (Piovesan, 2012, p. 260-261).

É neste contexto de garantia de DHs por meio de um sistema especial de proteção que convém discutir as Políticas Públicas destinadas ao segmento das pessoas com Transtorno do Espectro Autista. Em se falando de Política Pública (PP), Secchi (2010, p. 9) as define como “uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público”. A “intencionalidade pública” e “resposta a um problema público” são os dois elementos fundamentais das PPs. Desse modo, compreendemos que uma política pública é sempre estabelecida em razão de um dado problema, reconhecidamente relevante a nível coletivo.

Oliveira *et al.* (2017) apontam que, no Brasil, por diferentes motivos, as iniciativas governamentais propriamente direcionadas ao acolhimento das pessoas com TEA ocorreram de modo tardio, de maneira que a vale a pena identificarmos o nível de desenvolvimento de políticas públicas para essa população, sobretudo no território paraibano.

No Brasil, o enfrentamento da problemática em torno de suprir as demandas (das áreas de Saúde, Educação, Inclusão Social, dentre

outras) advindas do público autista fez com que a política pública do país para este público se constituísse por meio do trabalho de dois grupos: 1) os trabalhadores e gestores do Sistema Único de Saúde (SUS); e 2) as associações de pais e familiares de autistas.

Ao longo deste processo, o segmento de pais e familiares de autistas passou a empreender iniciativas próprias de criação de grupos de apoio e cuidado aos autistas, colaborando, inclusive, com a disseminação de conhecimento sobre o transtorno (Mello, 2005). Tais mobilizações tiveram como resultado a publicação da Lei Federal nº 12.764, em 27 de dezembro de 2012, conhecida como a “Lei Berenice Piana”, que institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista (Brasil, 2012). Esta normativa representa a principal prerrogativa quanto à garantia da proteção ao segmento de pessoas com Transtorno do Espectro Autista. Em seu art. 1º, inciso II, § 2º, tal norma considera a pessoa com TEA como pessoa com deficiência para todos os efeitos legais.

A Lei Berenice Piana vem integrar a pauta, cada vez mais acirrada, dos debates e discussões entre usuários das PPs, familiares, profissionais, acadêmicos e terapeutas. A agenda pública dos gestores de PPs e dos entes governamentais de modo geral recebe, portanto, um dos maiores e mais recentes desafios de saúde pública: a garantia do atendimento às pessoas com Transtorno do Espectro Autista, que será debatida aqui neste estudo.

2.1 O transtorno do espectro autista como categoria diagnóstica

No caso do atendimento às PcDs, desde a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e de seu Protocolo Facultativo—assinado pelo Brasil em 2007—passou a ser dever da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, segundo o artigo 23, inciso II da Constituição Federal: “cuidar da saúde e assistência pública, da proteção e garantia das pessoas portadoras de deficiência” (Brasil, 1988).

Embora o histórico de luta deste segmento seja bastante antigo, a história do TEA está dentro de seu primeiro século de existência. Em 1911, o termo “Autismo” foi introduzido na Psiquiatria Suíça por Eugen Bleuler, direcionando à alteração comum ao quadro de esquizofrenia (Untoiglich, 2013). Porém, como categoria diagnóstica especial, de acordo com Fadda e Cury (2016), a expressão Autismo passou a ser oficialmente

assumida a partir de 1940, com trabalhos de dois psiquiatras austríacos, Leo Kanner e Hans Asperger, os quais catalogaram relevantes observações a respeito desse grupo humano.

Mesmo com a expressão “autismo” já tendo sido mencionada desde 1911, a primeira edição do Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais (DSM), em 1952, não a citou, muito embora tenha feito referência a ela como “reações psicóticas em crianças”. Já na segunda versão do DSM, em 1968, o termo utilizado foi “Esquizofrenia do tipo infantil” (Onzi; Gomes, 2015). Após isso, somente em 1980, a terceira versão do Manual supracitado inseriu o autismo na gama dos Transtornos Invasivos do Desenvolvimento. Já, em 1994, em sua quarta versão, o DSM alocou, desta vez, o autismo nos Transtornos Globais do Desenvolvimento (Almeida; Alves, 2020).

Em sua quinta versão, está publicada, em 2013, o DSM reuniu, sob a nomenclatura de “Transtorno do Espectro Autista” os termos Autismo, Síndrome de Asperger, Transtorno Desintegrativo da Infância e Transtorno Global do Desenvolvimento sem outra especificação (Liberalesso, 2020).

Em termos de etiologia, Silva e Mulick (2009) apontam que há relativo consenso da comunidade médica em relação ao TEA apresentar-se como consequência de disfunções no Sistema Nervoso Central (SNC) que, por sua vez, produzem certas desordens no padrão do desenvolvimento. Entretanto, embora haja alguns indicativos de que alguns fatores ambientais, como o uso de alguns medicamentos durante a gravidez que possam fornecer risco aumentado para o desenvolvimento do TEA, estudos genéticos realizados com pessoas diagnosticadas com TEA e seus familiares, tem apontado para um forte componente genético associado a esse e outros transtornos (Cowan; Kopnisky; Hyman, 2002).

Conceitualmente, o autismo se trata de um transtorno do neurodesenvolvimento, caracterizado por déficits persistentes na comunicação e na interação social verbal e não verbal em múltiplos contextos e padrões restritos e repetitivos de comportamento, interesses ou atividades. Comumente, os sintomas sugestivos de TEA costumam ser identificados entre 12 e 24 meses, podendo surgir antes, a depender da gravidade do quadro (APA, 2014).

A etiologia desconhecida aumenta ainda mais o desafio enfrentado em relação ao TEA quando somada à crescente verdadeiramente

assustadora no número de diagnósticos de Autismo para a qual os relatórios internacionais têm apontado. Muito embora a curva continuamente ascendente incita-nos a conjecturar posicionamentos, questões e argumentos a respeito desta inflação, ainda são incipientes os dados quantitativos nacionais e regionais a respeito destes diagnósticos. A nível estadual, a Paraíba tem realizado a coleta do Censo Estadual da Pessoa com Deficiência, lançado em 2021, com a finalidade de conhecer melhor o seu universo, e subsidiar a implantação de políticas públicas nas diversas esferas do Governo. Os dados preliminares dão conta de que, até o mês de março de 2023, um total de 5.448 (cinco mil, quatrocentos e quarenta e oito) pessoas já responderam o Censo como pessoas com TEA, representando 21,5% dos respondentes (Paraíba, 2023).

A nível federal, em 2019 foi publicada a Lei nº 13.861/2019 (Brasil, 2019), que estabeleceu, em seu artigo 17, parágrafo único que “os censos demográficos realizados a partir de 2019 incluirão as especificidades inerentes ao transtorno do espectro autista, em consonância com o § 2º do art. 1º da Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012”. Devido a instalação da pandemia da COVID-19, o IBGE não realizou o Censo conforme previsto, e a inclusão da pergunta “Já foi diagnosticado(a) com autismo por algum profissional de saúde?” ocorreu apenas nos Questionários de Amostra, que são formulários mais detalhados e que foram utilizados em uma parcela menor da população, correspondente a 11%.

Quanto ao diagnóstico em TEA, este é essencialmente clínico. Não existem exames bioquímicos, tampouco de neuroimagem, que indique diagnóstico de TEA (Rapin; Goldman, 2008). Convém destacar que em um diagnóstico denominado é essencial cumprir os critérios internacionalmente consensuados para diagnóstico de TEA.

Isto posto, o Autismo integra a agenda da discussão pública, ou seja, o “conjunto de discussões políticas, entendidas como questões legítimas e que chamam a atenção do sistema político” (Capella, 2018, p. 28). No Brasil, é fato que o campo do autismo ganhou maior visibilidade e espaço no campo do Direito, que produziu inúmeras jurisprudências e alcançou pautas legislativas das mais diversas ordens. No entanto, a atenção à pessoa com TEA segue como campo de disputa, dentro da própria esfera da política pública.

3 METODOLOGIA

Para Gil (2010), a finalidade da pesquisa é identificar respostas para um dado problema, mediante o emprego de procedimentos científicos. Desse modo, o autor define a pesquisa social como o “processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social” (Gil, 2010, p. 26).

Sendo assim, este estudo se classifica como uma revisão bibliográfica sistemática, que tem como propósito primário aprofundar o campo de estudo sobre as políticas públicas voltadas à população autista no estado da Paraíba. Dessa forma, foi utilizada a abordagem qualitativa, se classificando como um estudo do tipo descritivo. Para Minayo (2001), este tipo de abordagem permite conhecer a ampla gama de significados, valores e crenças construídos pelos indivíduos nas relações que estabelecem.

Os procedimentos técnicos de coleta e tratamento dos dados foram realizados por meio da documentação indireta, mediante a pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica decorreu da leitura de livros, periódicos, dissertações e teses sobre o objeto aqui estudado. Já a pesquisa documental se deu pela utilização de legislações, projetos de lei, relatórios, manuais, guias e documentos dos órgãos governamentais (legislação do município de João Pessoa e do estado da Paraíba e legislação federal) relacionadas ao autismo.

Foi realizado o levantamento da legislação municipal por meio do Portal da Câmara Municipal de João Pessoa, na aba “Normas jurídicas”, buscando pelos descritores “*Autismo*” e “*Espectro*”. Nessa busca, foram encontradas 16 (dezesseis) leis a partir dos mecanismos de buscas supracitados. Já as legislações estaduais foram identificadas por meio do Portal da Assembleia Legislativa da Paraíba, na aba “Leis Estaduais”, buscando pelos descritores “*Autismo*” e “*Espectro*”. Esta busca gerou a identificação de 29(vinte e nove) leis.

A nível nacional, a Lei Federal nº 12.764 de 27 de dezembro 2012 (conhecida como Lei Berenice Piana) foi utilizada como referencial central de análise e de extração de categorias temáticas, bem como o Decreto que a regulamenta, o Decreto nº 8.368, de 2 de dezembro de 2014 (Brasil, 2014a), considerando a representatividade da referida norma enquanto expressão do esforço de familiares, profissionais e demais categorias em

busca da garantia dos direitos da pessoa com Transtorno do Espectro Autista (TEA).

Quanto ao recorte temporal das normas analisadas, serão consideradas as leis publicadas a partir do ano de 2012, ano de publicação da Lei Berenice Piana. Após o referido recorte, restaram 27 (vinte e seis) leis a serem analisadas, sendo 11 (onze) estaduais e 16 (dezesesseis) municipais.

A partir desse levantamento foi realizada uma leitura exploratória dos conteúdos das normas, atentando-se aos direitos previstos em cada uma delas. Assim, a discussão dos dados terá como base obras que discutem a temática do autismo e das políticas públicas do segmento PCDs. Em se tratando de um estudo de cunho qualitativo, será utilizado o método de Análise de Conteúdo de Bardin (Bardin, 1977), seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento (interpretação) dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ainda no processo de operacionalização deste estudo e buscando abordar em seu todo a temática, no Quadro 2 são apresentadas as categorias temáticas que emergiram através da Análise de Conteúdo realizada. As categorias nomeadas abaixo foram construídas através da análise do conteúdo das normas analisadas, especialmente nos termos anunciados na ementa de tais leis, que trazem uma descrição do conteúdo central do qual tal normativa trata.

Quadro 2- Temas e categorias obtidas a partir na Análise de Conteúdo:

TEMA	CATEGORIAS
Aspectos conceituais do Transtorno do Espectro Autista	Critérios diagnósticos
Atenção à saúde	Atendimento integral e multiprofissional
	Diagnóstico precoce
	Qualificação dos serviços da Rede
Inclusão escolar e acesso à Educação	Ensino profissionalizante
	Acompanhante especializado no contexto escolar
	Proibição da cobrança de sobretaxas de matrícula

TEMA	CATEGORIAS
Garantia de direitos	Enquadramento do autista como Pessoa com Deficiência
	Carteira de Identificação
	Validade indeterminada do laudo
	Outros mecanismos

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

4.1 Aspectos conceituais do Transtorno do Espectro Autista

Acerca da temática referente aos aspectos conceituais do TEA, as legislações apresentam significativa semelhança quanto aos critérios diagnósticos relacionados ao TEA. A menção mais antiga a esta temática consta na “Política Municipal de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista” (João Pessoa, 2017a), através da Lei nº 13.457/2017.

A Lei Ordinária que institui a referida política apresenta as mesmas características estabelecidas pela Lei Berenice Piana, em seu art. 1º, § 1º, a saber:

- I - deficiência persistente e clinicamente significativa da comunicação e da interação sociais, manifestada por deficiência marcada de comunicação verbal e não verbal usada para interação social; ausência de reciprocidade social; falência em desenvolver e manter relações apropriadas ao seu nível de desenvolvimento;
- II - padrões restritivos e repetitivos de comportamentos, interesses e atividades, manifestados por comportamentos motores ou verbais estereotipados ou por comportamentos sensoriais incomuns; excessiva aderência a rotinas e padrões de comportamento ritualizados; interesses restritos e fixos (Brasil, 2012).

Mais recentemente, em 2022, através da Lei Estadual nº 12.248, a “Política Estadual de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista” (Paraíba, 2022a) é estabelecida, trazendo em seu artigo 1º a reprodução, *ipsi litteris*, da definição de TEA trazida pela norma inicialmente citada.

No entanto, convém destacar que as três normas aqui mencionadas – uma federal, uma estadual e uma municipal – trazem consigo certa contrariedade quanto aos critérios clínicos estabelecidos para o TEA.

O DSM-V (APA, 2014) aponta como critérios diagnósticos para o TEA déficits persistentes na comunicação e na interação social verbal e não verbal em múltiplos contextos e padrões restritos e repetitivos de comportamento, interesses ou atividades. Note-se que *ambos* os critérios são estabelecidos pelo Manual como *duplamente necessários* para o diagnóstico, padrão este seguido pelas normas municipal e federal. Já a lei estadual, porém, aponta a possibilidade de obedecer a apenas um dos critérios, ao trazer a redação “na forma do inciso I *ou* II”.

4.2 Atenção à saúde

Acerca da temática Atenção à saúde, as categorias abrangem os temas de atendimento integral e multiprofissional, diagnóstico precoce e qualificação dos serviços da Rede de Atendimento, que serão detalhadas a seguir.

4.2.1 Atendimento integral e multiprofissional

Em fevereiro de 2012, antes da publicação da Lei Berenice Piana, o município de João Pessoa já estabelecia uma série de diretrizes (João Pessoa, 2012a) a serem observadas na formulação da “Política Municipal de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista”, que posteriormente viria a ser publicada em 2017. Tais diretrizes preveem o atendimento das pessoas com TEA nas instituições públicas, respeitando as peculiaridades individuais; o atendimento conforme previsões federais, inclusive através de plano terapêutico individualizado; e a estimulação dos usuários pela atuação de diversos profissionais da saúde.

Em dezembro do mesmo ano, a Lei Berenice Piana também trouxe, em uma de suas diretrizes, constante no art. 2º, inciso III,

a atenção integral às necessidades de saúde da pessoa com transtorno do espectro autista, objetivando o diagnóstico precoce, o atendimento multiprofissional e o acesso a medicamentos e nutrientes (Brasil, 2012).

No ano seguinte, Lei Ordinária nº 12.514/2013 no município de João Pessoa (João Pessoa, 2013a) autorizou o Poder Executivo a, entre outras medidas, disponibilizar o tratamento especializado às pessoas com TEA em uma gama extremamente diversa de áreas, quais sejam:

- a) Comunicação (fonoaudióloga) e programas de comunicação;
- b) Aprendizado (pedagogia especializada);
- c) Psicoterapia comportamental (psicologia);
- d) Psicofarmacologia (psiquiatria infantil, psiquiatria de adulto, neurologista e neuropediatria);
- e) Capacitação motora (fisioterapia);
- f) Diagnóstico físico constante (neurologia);
- g) **Métodos aplicados ao comportamento (ABA, TEACCH, APACH, currículo Funcional Natural, PECCS e outros);**
- h) Educação física adaptada;
- i) Musicoterapia;
- j) Esporte e Lazer;
- k) Transporte;
- l) Atendimento na Rede Básica de Saúde;
- m) Atendimento especializado em Odontologia, garantindo leito no hospital público para procedimentos, quando não for possível em ambulatório;
- n) Atendimento na Rede de Assistência Social;
- o) Tratamento ortomolecular; e
- p) Atendimento e tratamento biomédico (biomédico) (João Pessoa, 2013a, art. 2º, inciso III, grifo nosso).

Na trilha desse raciocínio, a lei estadual nº 10.504/2015 (Paraíba, 2015a) e nº 13.299/2016 (João Pessoa, 2016), também previam integridade no atendimento a esse público, quanto ao tratamento precoce dos sintomas e à saúde bucal, respectivamente. Em 2022, a Política Estadual de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista foi instituída por meio da Lei nº 12.248/2022 a qual previa, igualmente, como uma de suas diretrizes, a atenção integral às necessidades apresentadas pela pessoa com TEA.

Nas legislações acima mencionadas, é possível identificar o consenso que há quanto à importância da integralidade no atendimento às pessoas com TEA. A integralidade no cuidado à saúde da pessoa com TEA tem sido discutida pelo Ministério da Saúde que, em 2013 e em 2014, lançou dois documentos norteadores que visam orientar as equipes multiprofissionais que atuam na área do TEA.

Os documentos intitulados “Linha de Cuidado para a Atenção às Pessoas com Transtornos do Espectro do Autismo e suas Famílias na Rede de Atenção Psicossocial do Sistema Único de Saúde” (Brasil, 2015a) e “Diretrizes de Atenção à Reabilitação da Pessoa com Transtornos do Espectro do Autismo (TEA)” (Brasil, 2014b) apresentam diversas abordagens, teorias e evidências científicas que acerca do tema, sempre destacando a pluralidade de visões e possibilidades terapêuticas em torno do TEA.

Não existe uma única abordagem a ser privilegiada no atendimento de pessoas com transtornos do espectro do autismo. Recomenda-se que a escolha entre as diversas abordagens existentes considere sua efetividade e segurança e seja tomada de acordo com a singularidade de cada caso (Brasil, 2015a, p. 80).

A despeito do parecer de caráter plural e horizontalizado supracitado, a legislação municipal, no entanto, traz uma particularidade. Nela, há referência há modalidades específicas de tratamento, conforme grifo.

Ainda no que tange aos direitos referentes ao atendimento integral e multiprofissional, a Lei Estadual nº 12.378/2022, Lei Alexandre Dardenne (Paraíba, 2022c) que institui o Estatuto da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista, trouxe uma série de novas previsões legais. Em seu art. 4º, a norma apresenta como direitos das pessoas autistas:

- I – disponibilização obrigatória nas clínicas de atendimento às Pessoas com Transtorno do Espectro Autista:
 - a) profissionais com treinamento em primeiros socorros (Padrão SAMU) e Protocolo PALS (Suporte Avançado de Vida em Pediatria);
 - b) desfibrilador portátil;
 - c) respirador manual;
 - d) câmeras de vídeo nas salas de atendimento (Paraíba, 2022c)

Muito embora seja evidente e legítimo o intuito da legislação em questão, ao buscar garantir maior segurança ao paciente atendido, possibilitando que medidas de primeiros socorros possam ser executadas de forma mais célere em situações de urgência ou emergência, identifica-se que o termo “clínicas de atendimento” é demasiadamente genérico. Considerando, pois, que qualquer serviço de Saúde pode vir a receber pessoas com Autismo para atendimento em suas dependências, a supracitada norma carece da definição dos tipos de serviços enquadrados em tais previsões.

4.2.2 Diagnóstico precoce

O diagnóstico precoce na área do TEA é uma das recomendações centrais realizadas pelas autoridades médicas e pela comunidade multiprofissional envolvida na área. Sabe-se que um diagnóstico preliminar pode aumentar de maneira significativa as possibilidades de um prognóstico satisfatório, e permite um início precoce das intervenções terapêuticas multidisciplinares.

Tal temática encontra-se presente (1) na legislação federal, através da Lei Berenice Piana, em seu art. 2º, inciso III; (2) nas legislações municipais, através da Lei nº 10.504/2015 – estando sob a forma de uma de suas diretrizes –, e da Lei nº 14.266/2021 que, em sua própria ementa, “dispõe sobre a garantia do diagnóstico precoce do Transtorno do Espectro Autista em crianças de até 18 meses”; (3) e na legislação estadual, por meio da Lei nº 12.248, constando como um dos fatores a serem alcançados mediante a atenção integral à saúde.

Para Zanon, Backes e Bosa (2014), a variação na expressão dos sintomas do TEA, as limitações na avaliação de indivíduos em idade pré-escolar e a falta de profissionais e serviços habilitados para identificar tais manifestações são alguns fatores que podem dificultar o processo de diagnóstico precoce. Neste sentido, observa-se que a legislação municipal, através da Lei nº 14.266/2021 (João Pessoa, 2021a) prevê, em seu art. 1º, a obrigatoriedade da aplicação de instrumentos de triagem e desenvolvimento infantil, em crianças de 1 a 18 meses de idade, permitindo o rastreio do TEA. No entanto, embora de louvável teor, tal norma não regulamenta os profissionais e/ou serviços responsáveis por tal aplicação.

A legislação estadual, por sua vez, através da Lei nº 12.248/2022, em seu art. 2º, incisos IX e XII, supre em certo grau a lacuna supracitada,

apontando importantes diretrizes a serem consideradas no sentido do diagnóstico precoce:

IX – a disponibilização de curso de capacitação para os educadores para auxiliar no diagnóstico precoce da doença.

XII – o desenvolvimento de ações específicas voltadas para as escolas de ensino infantil e fundamental, públicas e privadas, como espaços importantes para o diagnóstico [...] (Paraíba, 2022a).

Identifica-se, portanto, um avanço por parte da legislação estadual no sentido de prever a disponibilização de cursos de capacitação para auxiliar o processo do diagnóstico precoce, por parte dos educadores. Considerando que a escola é um *locus* privilegiado de convivência, por parte do estudante, e de interação entre seus pares, é fundamental que os atores educacionais estejam capacitados para a identificação de possíveis sinais que apontem para um quadro de TEA.

4.2.3 Qualificação dos serviços da Rede

Quanto à qualificação técnica dos serviços e equipes que atuam na Rede de Atenção à Saúde da Pessoa com TEA, a Lei Berenice Piana estabelece como uma das diretrizes da Política Nacional o “incentivo à formação e à capacitação de profissionais especializados no atendimento à pessoa com transtorno do espectro autista, bem como a pais e responsáveis” (art. 2º, inciso VII), diretriz esta que consta, de maneira idêntica, na Política Estadual prevista pela Lei nº 12.248/2022, em seu art. 2º, inciso VI.

A defesa por uma qualificação técnica de qualidade para os profissionais que integram as equipes dos mais diversos serviços que atendem às pessoas com TEA tem sido uma bandeira pleiteada por familiares de autistas, técnicos de serviços e demais adeptos à causa.

4.3 Inclusão escolar e acesso à Educação

Acerca da temática Inclusão escolar e acesso à Educação, as categorias abrangem os temas de ensino profissionalizante, acompanhante especializado no contexto escolar e proibição da cobrança de sobretaxas de matrícula.

4.3.1 Acompanhante especializado no contexto escolar

A presença do acompanhante especializado no contexto escolar de alunos com TEA é um tema extremamente discutido pela comunidade civil e profissional da área há anos. As discussões pautam, dentre outros aspectos, a formação deste profissional e suas atribuições devidas. Em 2012, a Lei Berenice Piana estabeleceu, no art. 3º, parágrafo único que

Em casos de comprovada necessidade, a pessoa com transtorno do espectro autista incluída nas classes comuns de ensino regular, nos termos do inciso IV do art. 2º, terá direito a acompanhante especializado (Brasil, 2012).

Em 2014, o Decreto nº 8.368, que regulamenta a norma supracitada, traz em seu art. 4º maiores especificações sobre tal direito, apontando que:

§ 2º Caso seja comprovada a necessidade de apoio às atividades de **comunicação, interação social**, locomoção, alimentação e cuidados pessoais, a instituição de ensino em que a pessoa com transtorno do espectro autista ou com outra deficiência estiver matriculada disponibilizará acompanhante especializado no contexto escolar, nos termos do parágrafo único do art. 3º da Lei nº 12.764, de 2012 (Brasil, 2014ª, grifo nosso).

Um ano antes, em 2013, no município de João Pessoa, a Lei nº 12.628, em uma iniciativa reconhecidamente inovadora, estabeleceu à Rede Privada de Ensino do Município de João Pessoa o dever de implantar assistência pedagógica visando o diagnóstico, intervenção, prevenção de problemas de aprendizagem de alunos com TEA e seu posterior acompanhamento. Pontua a norma, no art. 2º, que tal assistência

deve ser prestada por profissional habilitado e ocorrer nas dependências da instituição durante o período escolar, sem qualquer aumento nos valores das mensalidades dos alunos beneficiados (João Pessoa, 2013b).

O principal ponto de dissenso que há atualmente em torno da presença do profissional especializado para o apoio do estudante autista

refere-se ao dever deste técnico. A Nota Técnica nº 19 do Ministério da Educação (MEC, 2010), prevê que seja considerado o seguinte aspecto:

Os profissionais de apoio às atividades de locomoção, higiene, alimentação, prestam auxílio individualizado aos estudantes [público-alvo da Educação Especial, onde incluem-se os estudantes com TEA] que não realizam essas atividades com independência. Esse apoio ocorre conforme as especificidades apresentadas pelo estudante, relacionadas à sua condição de funcionalidade e não à condição de deficiência (MEC, 2010, p. 2).

Embora haja essa previsão, por vezes há uma confusão entre a figura do profissional de apoio – comumente chamado de cuidador –, e a figura do mediador escolar, função esta ainda não regulamentada oficialmente, e prevista em poucos estados brasileiros enquanto profissional do quadro de funcionários. Convém mencionar que a própria Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (PNEEPEI), publicada no Brasil em 2008, aponta para uma figura que parece ter função semelhante à do mediador escolar, ao prever que:

Cabe aos sistemas de ensino, ao organizar a educação especial na perspectiva da educação inclusiva, disponibilizar as funções de instrutor, tradutor/intérprete de Libras e guia-intérprete, bem como de *monitor* ou cuidador aos alunos com necessidade de apoio nas atividades de higiene, alimentação, locomoção, *entre outras*, que exijam auxílio constante no cotidiano escolar (Brasil, 2008, p. 17, grifo nosso)

De acordo com Lopes (2018), esta figura profissional, a depender do contexto, assume diferentes nomenclaturas, como “agente de inclusão”, “acompanhante terapêutico”, “cuidador”. Neste sentido, a autora aponta que, por vezes, tais profissionais assumem o mesmo cargo, diferenciando-se em algumas de suas posturas e em algumas demandas recebidas pelo órgão contratante.

Na trilha desse raciocínio, é possível identificar que nem as legislações federais, tampouco as legislações locais definem, de modo claro, os critérios a serem considerados quanto ao perfil e/ou remuneração de tais profissionais. Acerca disto, Leal (2015) aponta que estas lacunas dificultam

tam a construção da identidade do profissional. A discussão acirrou-se, ainda mais, ao notarmos que a legislação federal, em seu Decreto de regulamentação, acrescenta mais uma especificidade ao profissional em questão: o apoio, também, à comunicação e interação social de estudantes com TEA, aspectos estes não mencionados em nenhuma outra norma.

4.3.2 Proibição da cobrança de sobretaxas de matrícula

A primeira Lei a tratar das condutas adotadas por gestores escolares mediante a matrícula de pessoas com TEA foi a Lei Berenice Piana, em 2012. Em seu art. 7º, a referida norma estabeleceu a punição com “multa de 3 (três) a 20 (vinte) salários-mínimos” ao gestor escolar que recusar a matrícula de aluno autista, ou com qualquer outra deficiência.

Na trilha do raciocínio apresentado pela supracitada norma, em 2015, por meio da Lei nº 10.555 (Paraíba, 2015c), o Estado da Paraíba editou lei de teor semelhante, proibindo a cobrança de valores adicionais na matrícula ou mensalidade de alunos autistas, incluindo neste hall, ainda, estudantes com Síndrome de Down, Transtorno Invasivo do Desenvolvimento ou outras síndromes. Anos depois, a Lei nº 13.479 do município de João Pessoa estabeleceu, em seu 1rt. 2º, a mesma proibição supracitada, reforçando que “as instituições de ensino devem estar preparadas” (João Pessoa, 2017b) para receber o estudante com deficiência, dispondo de corpo docente qualificado para tal.

4.4 Garantia de direitos

Acerca da temática Garantia de direitos, as categorias abrangem os temas de enquadramento do autista como PcD, carteira de identificação, validade indeterminada do laudo e outros mecanismos.

4.4.1 Enquadramento do autista como Pessoa com Deficiência

Em uma iniciativa inédita, em 2012, a Lei Berenice Piana reconheceu, a nível federal, as pessoas com TEA como pessoas com deficiência para fins legais. Em seu artigo 1º, inciso II, § 2º prevê que “a pessoa com transtorno do espectro autista é considerada pessoa com deficiência, para todos os efeitos legais” (Brasil, 2012). A partir de então, todos os

direitos garantidos ao segmento das pessoas com deficiência passaram a ser garantidos, portanto, às pessoas com Transtorno do Espectro Autista. Esta foi uma das decisões pelas quais a legislação federal passou a ser considerada símbolo da “politização” da experiência de ter um filho com TEA (Nunes; Ortega 2016).

Um ano depois, em 2013, o município de João Pessoa replica o que a Lei Berenice Piana trouxe de mais decisivo e, publica a Lei nº 12.514 (João Pessoa, 2013a) que, em sua ementa, “reconhece a pessoa com autismo como portadora de deficiência para fins de fruição de direitos assegurados pela Lei Orgânica do Município de João Pessoa”.

O estado da Paraíba, por sua vez, em 2022, por meio da Política Estadual de Proteção dos Direitos da Pessoa com TEA, estabeleceu, em seu art. 1º, inciso II, § 2º, *ipsis litteris* a previsão legal trazida há 10 anos atrás pela Lei Berenice Piana. Em conformidade com tal previsão, no mesmo ano, a Paraíba reforçou tal norma, através do Estatuto da Pessoa com TEA, conhecido como “Lei Alexandre Dardenne” (Paraíba, 2022c). No art. 6º, a referida legislação direciona-se ao caráter preferencial do atendimento ao público autista, apontando que “A pessoa autista tem direito ao atendimento preferencial, nos termos do art. 9º da Lei Federal nº 13.146/2015”.

4.4.2 Carteira de Identificação

Em 2020, em uma iniciativa pioneira a nível nacional, a Lei nº 13.977, conhecida como Lei Romeo Mion, alterou a Lei Berenice Piana “para instituir a Carteira de Identificação da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista (CIPTEA)”. De acordo com o art. 3º-A, § 1º da norma, a Carteira foi criada “com vistas a garantir atenção integral, pronto atendimento e prioridade no atendimento e no acesso aos serviços públicos e privados, em especial nas áreas de saúde, educação e assistência social” (Brasil, 2020).

A Lei estabelece uma série de documentos obrigatórios, tanto do autista quanto de seu responsável legal/cuidador, a constarem na carteira, bem como estabelece, no art. 3º-A, inciso IV, § 3º, que a mesma “deverá ser revalidada com o mesmo número, de modo a permitir a contagem das pessoas com transtorno do espectro autista em todo o território nacional” (Brasil, 2020).

Apesar da referida lei, em seu art. 3º-A, § 1º prever que a CIPTEA será expedida pelos órgãos responsáveis pela execução da Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com TEA dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, por se tratar de uma Lei Federal, sua validade abrange todo o território nacional, o que já dispensaria a necessidade de serem criadas carteiras específicas municipais e/ou estaduais.

No entanto, na Paraíba tal iniciativa já havia sido prevista em 2018 pela Lei nº 11.210 (Paraíba, 2018), por meio da criação da CIA, a Carteira de Identificação do Autista. A Carteira de Identificação da Pessoa com TEA representa mais um avanço na trilha de conquista dos direitos sociais destinados a este público, ao garantir que este público possa usufruir dos direitos de acesso a serviços e ter prioridade de atendimento.

4.4.3 Validade indeterminada do laudo

Assim como tantos outros temas relacionados ao TEA, a validade do laudo médico diagnóstico de Transtorno do Espectro Autista é um tema excessivamente polêmico. A comunidade científica, os militantes da causa e os familiares de pessoas com TEA divergem quanto às opiniões sobre a validade permanente do laudo de autismo.

Em 2021, pela Lei nº 14.204, o município de João Pessoa estabeleceu que os laudos e perícias médicas que atestem o TEA e a Síndrome de Down, emitido tanto por médicos da Rede Privada quanto da Rede Pública, terão validade permanente no âmbito do município. No ano seguinte, pela Lei 12.248, o Estado da Paraíba estabeleceu a mesma previsão, agora a nível estadual, acrescentando, entretanto, uma significativa ressalva em seu art.1º, § 3º, qual seja: “desde que observados os requisitos estabelecidos na legislação pertinente” (Paraíba, 2022a).

Acerca desta questão, é importante mencionar que as discussões em torno da validade do laudo médico perpassam os aspectos referentes ao diagnóstico realizado nas diversas áreas da deficiência. Inicialmente, nos cabe refletir que a tese de que um laudo médico deverá possuir validade indeterminada em função de apontada condição clínica permanente, deveria, em *lato sensu*, abarcar todos os indivíduos que se apresentem em tais condições.

Como já mencionado anteriormente no estudo em questão, são diversas as transformações sistemáticas e evoluções conceituais pelas

quais o diagnóstico das deficiências e transtornos tem passado. Destarte, percebe-se que não é viável pretender um laudo médico acurado, com as condições atualizadas dos indivíduos, se não houver periodicidade das avaliações, denegando assim, a possibilidade de normatizar sua validade por tempo indeterminado.

Convém mencionar que esta discussão ainda não se encontra pacificada a nível federal. Tramita, na Câmara dos Deputados, alguns Projetos de Lei (nº 3.749/2020, nº 4.065/2020, nº 2.352/2022, nº 507/2023) que pretendem conferir ao laudo de TEA a validade indeterminada.

4.4.4 Outros mecanismos

A nível municipal e estadual, identifica-se algumas leis de teor menos específico que, representam, em algum nível, a garantia de alguns direitos para a pessoa com TEA, bem como avanços na área dos direitos humanos desse segmento populacional.

Como exemplo tem-se a Lei Municipal nº 13.043/2015, que reconhece a utilidade pública da Associação Paraibana de Autismo (APA) – reconhecimento este também dado ao Instituto Amor Infinito, por meio da Lei Estadual nº 12.203/2021; da Lei Municipal nº 13.086/2015, que obriga as empresas privadas de João Pessoa a disporem do símbolo mundial do TEA, representando o atendimento prioritário – previsão está também contida na Lei Estadual nº 11.090/2018; da Lei Municipal nº 13.299/2016, que dispõe sobre o Programa de Atenção à Saúde Bucal de Pessoas com TEA.

Tem-se, ainda, a Lei Municipal nº 1.857/2017, que dispõe sobre a divulgação do autismo infantil, pelo menos uma vez ao ano, nas correspondências encaminhadas aos responsáveis dos alunos das escolas da rede privada; das Leis Municipais nº 13.694/2018 e nº 14.396/2022, que obrigam as redes de cinema, museu, teatro, circo e outros eventos afins a reservarem, no mínimo uma vez ao mês, uma sessão adaptada às especificidades do público com TEA; da Lei Municipal nº 3.868/2019, que autoriza o Poder Executivo a estabelecer convênios com entidades especializadas no atendimento à pessoa com TEA.

Há, ainda, a Lei Estadual nº 11.9711/2021, que assegura o direito à permanência de um acompanhante para pacientes com TEA diagnosticados com Covid-19; da Lei Estadual nº 12.062/2021, que cria o

selo Empresa Amiga do Autista para empresas que adotarem políticas internas de inserção no mercado de trabalho de pessoas com TEA; e da Lei Estadual nº 12.318/2022, que institui o “Abril Azul” como o mês dedicado à conscientização sobre o TEA.

Dentre as leis que garantem mecanismos de inclusão na área do TEA, destacam-se duas normas – uma a nível municipal e uma a nível estadual – que tratam do recenseamento das pessoas com TEA. A Lei Municipal nº 13.741/2019 (João Pessoa, 2019) estabelece o Censo de Inclusão de pessoas com TEA, estabelecendo como objetivo quantificar essa população e identificar seu perfil socioeconômico, devendo ser realizado a cada 3 (três) anos.

Já a Lei Estadual nº 11.647/2020 (Paraíba, 2020) amplia tal previsão, estabelecendo o Censo Inclusão para pessoas com TEA e com Síndrome de Down. A referida norma possui teor muito semelhante à norma municipal.

Ressalta-se que, a nível municipal, ainda não foram verificadas iniciativas quanto à quantificação das pessoas com TEA. A nível estadual, no entanto, foi lançado em 2021, pelo Governo da Paraíba, o Cadastro Estadual da Pessoa com Deficiência (Censo PcD), com a finalidade de coletar e atualizar informações referentes ao segmento, como forma de subsidiar a implementação de políticas públicas nas diversas esferas do governo voltadas para este segmento da população. O Cadastro destina-se a todas as pessoas com deficiência: física, auditiva, visual, intelectual e com Transtorno do Espectro Autista, realizado por meio de um formulário online, autodeclarado, que contém informações sobre dados pessoais, acessibilidade e condições de vida, devendo ser respondido apenas uma vez.

A nível federal, a Lei Federal nº 13.861/2019 (Brasil, 2019) estabeleceu a obrigatoriedade de inclusão das especificidades do TEA nos censos demográficos realizados a partir de 2019. No entanto, o fato da pergunta “Já foi diagnosticado(a) com autismo por algum profissional de saúde?” Constar apenas nos Questionários de Amostra a serem aplicados com 11% da população nos incita a refletir sobre a amplitude dos dados coletados, bem como sobre a fidedignidade dos achados, considerando que a dificuldade de acesso ao diagnóstico ainda é considerável.

4.5 Dos Resultados Alcançados

A partir da análise realizada, é possível identificar que o arcabouço legal direcionado às pessoas com Transtorno do Espectro Autista, a nível nacional, tem sido construído de forma inovadora, trazendo consigo iniciativas pioneiras no campo das deficiências. A nível estadual e municipal, o conjunto de normas direcionadas ao segmento das pessoas com TEA têm apresentado considerável robustez, tanto no que se refere ao quantitativo de leis, quanto às áreas de cobertura garantidas pelas mesmas, senão vejamos:

Quadro 4 – Presença das categorias temáticas nas leis municipais, estaduais e federais

Tema	Categorias	Federal	Estadual	Municipal
Aspectos conceituais do Transtorno do Espectro Autista	CrITÉrios diagnÓsticos	Sim	Sim	Sim
AtençÓo à saúde	Atendimento integral e multiprofissional	Sim	Sim	Sim
	DiagnÓstico precoce	Sim	Sim	Sim
	QualificaçÓo dos serviçOs da Rede	Sim	Sim	Não
Inclusão escolar e acesso à EducaçÓo	Acompanhante especializado no contexto escolar	Sim	Não	Sim
	ProibiçÓo na cobrançA de sobretaxas de matrÍcula	Sim	Sim	Sim
Garantia de direitos	Enquadramento do autista como Pessoa com DeficiênciA	Sim	Não	Sim
	Carteira de IdentificaçÓo	Sim	Sim	Não
	Validade indeterminada do laudo	Não	Sim	Sim
	Outros mecanismos	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Percebe-se, portanto, que a operacionalizaçÓo dos direitos garantidos aos autistas, através da legislaçÓo vigente, não se encontra livre de conflitos e lacunas. Em geral, identifica-se certa similaridade em relaçÓo ao que versam as leis analisadas, uma vez que estas tratam, majoritariamente, de três áreas principais: Saúde, EducaçÓo e Inclusão Social.

Embora sejam numerosas as legislações em torno da previsão de direitos garantidos à população com TEA no Estado da Paraíba, a proteção aos Direitos Humanos deste segmento ainda se encontra aquém dos numerosos e expressivos desafios relacionados ao tema. Apesar de tal robustez, identificam-se, entre as normas analisadas, alguns aspectos que apresentam certa generalidade quanto ao teor e/ou às previsões apresentadas.

Entre as normas do município e do estado, no que tange à direção para o cuidado à Saúde e outras áreas da vida da pessoa com TEA evidencia-se apenas um ponto de discordância. A divergência encontrada refere-se à definição de TEA entre as leis federal e municipal e a lei estadual. Enquanto as duas primeiras consideram dois critérios diagnósticos, a lei estadual dá margem à possibilidade de se assumir apenas um dos critérios (ao fazer constar o termo “ou” entre eles).

A redação adotada na legislação estadual pode vir a denotar que as políticas públicas voltadas para o TEA no Estado da Paraíba têm identificado que a presença de apenas um dos critérios nas crianças com TEA tem sido suficiente para o diagnóstico, fato este não encontrado nas demais legislações analisadas. Ao passo em que tal entendimento se distingue das demais normas, federal e municipal, isto pode representar, em algum nível, um elemento “complicador”, especialmente em se falando de laudos diagnósticos e acesso a direitos atrelados à legislação-base estadual.

Revela-se, ainda, que algumas normas apresentam teor repetitivo quando são observadas leis que acabam por ser replicadas nas diferentes instâncias. Este último caso ocorre de modo mais comum nas normas relativas à Saúde, podendo se identificar replicação quanto ao conteúdo das leis.

Quanto às lacunas, há a ausência de maiores especificações quanto à regulamentação de algumas leis – em especial sobre o órgão executor e demais especificidades –, discussões estas que acabam, por vezes, ficando a cargo do Poder Executivo; ou, em outros casos, culminam em um cenário onde as normas acabam não sendo concretizadas.

Neste sentido, entende-se que as lacunas existentes se justifiquem pelo caráter inicial que o arcabouço legal para pessoas autistas ainda possui, no sentido de ainda não conseguir alcançar as especificidades e os desafios contemporâneos que perpassam de modo transversal o

segmento das pessoas com TEA em seus diversos contextos de convívio (escolar, social, de saúde, familiar, terapêutico).

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo central identificar os direitos garantidos ao público autista pelos normativos do estado da Paraíba e do município de João Pessoa. A partir da análise realizada, foi possível identificar um avanço considerável no campo das garantias legais para a pessoa autista, que parte do âmbito federal e encontra ramificações no Legislativo municipal e estadual. Esse avanço, por sua vez, vem repleto de complexidades quanto às questões envolvidas nos direitos garantidos.

Avanços também foram identificados em torno de uma melhor compreensão do quadro clínico autístico, em si, o que pôde direcionar, de maneira mais assertiva, as normas em um caminho de maior acolhimento aos principais desafios relacionados ao TEA, nos campos da Saúde, Educação e Inclusão Social, reconhecendo a garantia e proteção da dignidade da pessoa humana das pessoas que compõem esse grupo. De fato, a legislação vigente tem conseguido, de certo modo, dar respostas às demandas existentes, no entanto, esbarra na complexidade e na rapidez com a qual os novos desafios têm emergido na contemporaneidade, quando nos referimos ao segmento de pessoas com TEA.

Forja-se, portanto, como um dos principais desafios por parte do legislativo, a atuação destes entes públicos ser pautada pela ética no cuidado à saúde da pessoa com TEA, tanto de forma rigorosa, no sentido de garantir os direitos necessários, quanto de forma flexível, acolhendo as diferentes concepções intrínsecas ao Transtorno do Espectro Autista.

Devido à complexidade do tema, avalia-se que novos desdobramentos não tardarão em acontecer, inclusive a nível federal, avolumando, cada vez mais, os desafios em torno deste segmento populacional e da proteção aos seus Direitos Humanos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, T. M.; ALVES, P. P. Intervenções Dialógicas no Trabalho com Pessoas com Transtorno do Espectro Autista. **Revista Valore**,

[S.1], V. 5, p. 171-180, jan, 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/409/313>. Acesso em: 16 mar. 2023.

ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE PSIQUIATRIA – APA. **DSM-5 – Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**: atualizada até a emenda constitucional nº 38. 19 ed. Câmara dos Deputados/Coordenação de Publicações, Brasília, DF 2002, p. 62. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 15 jun 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012**. Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista; e altera o § 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF, 27 dez. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/112764.htm>. Acesso em: 15 jun. 2022

BRASIL. **Direitos Humanos**: atos internacionais e normas correlatas. 4. ed. 2013.

BRASIL. **Decreto nº 8.368, de 02 de dezembro de 2014**. Regulamenta a Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012, que institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista. Brasília, DF, 3 dez. 2014a. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2014/decreto-8368-2-dezembro-2014-779648-publicacaooriginal-145511-pe.html>>. Acesso em: 15 jun. 2022

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Ações Programáticas Estratégicas. Área Técnica de Saúde da Pessoa com Deficiência. **Diretrizes de atenção à reabilitação da pessoa com transtornos do espectro do Autismo (TEA)**. Brasília: Ministério da Saúde, 2014b. Disponível em: <https://bvsmms.saude.gov>.

[br/bvs/publicacoes/diretrizes_atencao_reabilitacao_pessoa_autismo.pdf](https://bvs/publicacoes/diretrizes_atencao_reabilitacao_pessoa_autismo.pdf). Acesso em: 09 abr. 2023

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Ações Programáticas Estratégicas. **Linha de Cuidado para a atenção às pessoas com Transtornos do Espectro do Autismo e suas famílias na Rede de Atenção Psicossocial do SUS**. Brasília: Ministério da Saúde, 2015. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/linha_cuidado_atencao_pessoas_transtorno.pdf. Acesso em: 04 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília, DF, 06 jul. 2015b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/113146.htm. Acesso em: 09 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.861, de 18 de julho de 2019**. Altera a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, para incluir as especificidades inerentes ao transtorno do espectro autista nos censos demográficos. Brasília, DF, 19 jul 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/lei/113861.htm. Acesso em: 05 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.454, de 21 de setembro de 2022**. Altera a Lei nº 9.656, de 3 de junho de 1998, que dispõe sobre os planos privados de assistência à saúde, para estabelecer critérios que permitam a cobertura de exames ou tratamentos de saúde que não estão incluídos no rol de procedimentos e eventos em saúde suplementar. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.454-de-21-de-setembro-de-2022-431275000>. Acesso em: 24 abr. 2023.

CAPELLA, A. C. N. **Formulação de Políticas**. Brasília: Enap, 2018. 151 p.

CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION – CDC. National Center of Birth Defects and Developmental Disabilities. **CDC's Autism and Developmental Disabilities Monitoring (ADDM) Network**. 2023. Disponível em: <https://www.cdc.gov/ncbddd/autism/addm.html>. Acesso em: 09 abr. 2023

COWAN, W. M.; KOPNISKY, K. L.; HYMAN, S. E. The human genome Project and its impact on psychiatry. **Annual review of neuroscience**, v. 25, 2002. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12052903/>. Acesso em: 06 abr. 2023.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA – CPF. **Resolução CFP nº 010/05**. Aprova o Código de Ética Profissional do Psicólogo. nov. 2014. Disponível em: <https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/Co%CC%81digo-de-%C3%89tica.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2023.

DI GIOVANNI, G. As estruturas elementares das políticas públicas. **Caderno de Pesquisa NEPP/UNICAMP**, n. 82, 2009. Disponível em: <https://www.nepp.unicamp.br/biblioteca/periodicos/issue/download/9/CadPesqNepp82>. Acesso em: 15 jun. 2022.

FADDA, G. M.; CURY, V. E. O enigma do autismo: contribuições sobre a etiologia do transtorno. **Psicologia em Estudo**, v. 21, n. 3, p. 411-423, 25 nov. 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/PsicolEstud/article/view/30709/pdf>. Acesso em: 15 jun 2022

FADDA, G. M.; CURY, V. E. O enigma do autismo: contribuições sobre a etiologia do transtorno. **Psicologia em Estudo**, v. 21, n. 3, p. 411-423, 25 nov. 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/PsicolEstud/article/view/30709/pdf>. Acesso em: 16 mar. 2023

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010

BRASIL. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Documento elaborado pelo Grupo de Trabalho nomeado pela Portaria nº 555/2007, prorrogada pela Portaria no 948/2007, entregue ao Ministro da Educação em 07 de janeiro de 2008. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/politicaeduc ESPECIAL.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2023

JOÃO PESSOA. **Lei nº 1.857, de 9 de março de 2017**. Dispõe sobre a divulgação da identificação do autismo infantil através de alguma(s) das correspondências encaminhadas regularmente aos pais dos alunos da rede

privada de ensino do município de João Pessoa. Disponível em: https://sapl.joaopessoa.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2017/17422/17422_texto_integral.pdf. Acesso em: 27 mar. 2023.

JOÃO PESSOA. Lei nº 12.321, de 9 de fevereiro de 2012. Fica instituído no município de João Pessoa, a “Semana Municipal do Autismo”, com duração de 07(sete) dias úteis, com seu término no dia 02 de abril de cada ano, se este dia for em final de semana ou feriado, passar-se-á para o dia subsequente. Disponível em: https://sapl.joaopessoa.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2012/15266/15266_texto_integral.pdf. Acesso em: 27 mar. 2023.

JOÃO PESSOA. Lei nº 12.345, de 9 de fevereiro de 2012. Estabelece diretrizes a serem observadas na formulação da Política Municipal de Atendimento às Pessoas com Transtorno Invasivo do Desenvolvimento – Autismo. Disponível em: https://sapl.joaopessoa.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2012/15290/15290_texto_integral.jpeg. Acesso em: 27 mar. 2023.

JOÃO PESSOA. Lei nº 13.479, de 4 de outubro de 2017. Dispõe sobre a proibição da cobrança de valores adicionais, sobretaxa para matrículas ou mensalidade de estudantes portadores de Síndrome de Down, Autismo, Transtorno Invasivo do Desenvolvimento ou outras síndromes. 2017b. Disponível em: https://sapl.joaopessoa.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2017/17577/17577_texto_integral.pdf. Acesso em: 27 mar. 2023.

JOÃO PESSOA. Lei nº 13.868, de 11 de outubro de 2019. Autoriza o poder executivo a estabelecer convênios com diferentes entidades especializadas no tratamento e acompanhamento de pessoas com autismo, e adota outras providências. Disponível em: https://sapl.joaopessoa.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2019/18112/lei_no_13.868-2019.pdf. Acesso em: 27 mar. 2023.

JOÃO PESSOA. Lei Ordinária nº 12.514, de 21 de fevereiro de 2013. Reconhece a pessoa com autismo como portador de deficiência para fins de fruição dos direitos assegurados pela lei orgânica do município de João Pessoa. 2013a. Disponível em: <https://sapl.joaopessoa.pb.leg.br/>

[media/sapl/public/normajuridica/2013/15717/15717_texto_integral.pdf](https://sapl.joaopessoa.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2013/15717/15717_texto_integral.pdf). Acesso em: 27 mar 2023.

JOÃO PESSOA. Lei Ordinária nº 12.628, de 12 de agosto de 2013. Dispõe sobre a implantação de assistência psicopedagógica na rede privada de ensino no município de João Pessoa, com o objetivo de diagnosticar, intervir e prevenir problemas de aprendizagem e acompanhar aos alunos com Transtornos do Espectro Autista. 2013b. Disponível em: https://sapl.joaopessoa.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2013/15934/15934_texto_integral.pdf. Acesso em: 27 mar. 2023.

JOÃO PESSOA. Lei Ordinária nº 12.796, de 03 de fevereiro de 2014. Dispõe sobre a obrigatoriedade de os estabelecimentos comerciais, associações esportivas, clubes, academias de ginástica, recreação e práticas esportivas, no âmbito do município de João Pessoa, possuírem desfibrilador cardíaco portátil, assim comomanter funcionários treinados para utilização deste equipamento e dá outras providências. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=265610>. Acesso em: 27 mar. 2023.

JOÃO PESSOA. Lei Ordinária nº 13.043, de 02 de julho de 2015. Reconhece de utilidade pública a Associação Paraibana de Autismo – APA. Disponível em: https://sapl.joaopessoa.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2015/16709/16709_texto_integral.pdf. Acesso em: 27 mar. 2023.

JOÃO PESSOA. Lei Ordinária nº 13.299, de 29 de setembro de 2016. Dispõe sobre a criação do programa de proteção à saúde bucal da pessoa com transtorno do espectro do autismo e dá outras providências. Disponível em: https://sapl.joaopessoa.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2016/17249/17249_texto_integral.pdf. Acesso em: 27 mar. 2023

JOÃO PESSOA. Lei Ordinária nº 13.457, de 14 de setembro de 2017. Institui a política municipal de proteção dos direitos da pessoa com Transtorno do Espectro Autista e dá outras providências. 2017a. Disponível em: https://sapl.joaopessoa.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2017/17540/17540_texto_integral.pdf. Acesso em: 27 mar. 2023.

JOÃO PESSOA. Lei Ordinária nº 13.694, de 15 de janeiro de 2019. Dispõe sobre a obrigatoriedade da realização de sessão de cinema adaptada a crianças e adolescentes com Transtorno do Espectro Autista (TEA) e suas famílias, no âmbito do município. Disponível em: https://sapl.joaopessoa.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2019/17914/17914_texto_integral.pdf. Acesso em: 27 mar. 2023.

JOÃO PESSOA. Lei Ordinária nº 13.741, de 3 de maio de 2019. Institui a realização do censo de inclusão da pessoa autista, para análise do mapeamento e da identificação do perfil socioeconômico das pessoas com Transtorno do Espectro Autista do município de João Pessoa e dá outras providências. Disponível em: https://sapl.joaopessoa.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2019/17992/17992_texto_integral.pdf. Acesso em: 27 mar. 2023.

JOÃO PESSOA. Lei Ordinária nº 14.204, de 26 de julho de 2021. Determina como permanente o caráter do laudo que diagnostique o Transtorno do Espectro Autista – TEA, e a Síndrome de Down no município de João Pessoa. Disponível em: https://sapl.joaopessoa.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2021/18576/lei_14.204-2021.pdf. Acesso em: 27 mar. 2023.

JOÃO PESSOA. Lei Ordinária nº 14.266, de 30 de setembro de 2021. Dispõe sobre a garantia de diagnóstico precoce do Transtorno do Espectro Autista em crianças de até 18 meses. 2021a. Disponível em: https://sapl.joaopessoa.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2021/18773/lei_no_14.266_de_30-09-2021.pdf. Acesso em: 27 mar. 2023.

JOÃO PESSOA. Lei Ordinária nº 14.396, de 7 de janeiro de 2022. Institui obrigatoriedade de sessão de cinema especial adaptada para crianças com Transtornos do Espectro Autista e suas famílias. Disponível em: https://sapl.joaopessoa.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2022/18858/lei_no_14396-2022.pdf. Acesso em: 27 mar. 2023.

JOÃO PESSOA. Lei Ordinária, nº 13.086, de 29 de outubro de 2015. Dispõe sobre a obrigatoriedade de todas as empresas privadas no município de João Pessoa incluírem o símbolo mundial do Transtorno do Espec-

tro Autista como atendimento prioritário. Disponível em: https://sapl.joaopessoa.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2015/16850/16850_texto_integral.pdf. Acesso em: 27 mar. 2023.

LEAL, M. V. S. **Concepções do acompanhante terapêutico acerca da sua atuação na Rede Pública Municipal de Ensino de Teresina.** 143 f. 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2015. Disponível em: https://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/ppged/arquivos/files/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20-%20Maria%20Valdicelsia%20Soares%20Leal.pdf. Acesso em: 25 abr. 2023.

LIBERALESSO, P. Transtorno do Espectro Autista Evidências Científicas no Campo das Intervenções Terapêuticas. Em: LIBERALESSO, P.; LACERDA, L. **Autismo: compreensão e práticas baseadas em evidências.** Curitiba – PR: Marcos Valentim de Souza, 2020, pp. 13-26.

LOPES, M. M. **Perfil e atuação dos profissionais de apoio à inclusão escolar.** 170 f. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação Especial) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/9899/LOPES_Mariana_2018.pdf?sequence=4. Acesso em: 15 abr. 2023

MELLO, A. M. S. R. A Ama-SP, Associação de amigos do autista de São Paulo hoje, In: CAMARGOS JR. W *et al.* (Coord.) **Transtornos invasivos do desenvolvimento: 3º Milênio.** Brasília: Corde, 2005.

MINAYO, M. C. S. Ciência, Técnica e arte: o desafio da Pesquisa Social. In:_____. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade,** pp. 9-30. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Nota Técnica SEESP/GAB nº 19/2010.** Assunto: Profissionais de apoio para alunos com deficiência e transtornos globais do desenvolvimento matriculados nas escolas comuns da rede públicas de ensino. Disponível em: <https://lepedi-ufrjr.com.br/wp-content/uploads/2020/09/Nota-t%C3%A9cnica-n%C2%BA.-19-Profissionais-de-apoio.pdf>. Secretaria de Educação Especial (SEESP): 08 set. 2010. Acesso em: 16 mar. 2023

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Resolução Normativa ANS nº 465, de 24 de fevereiro de 2021**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-normativa-rn-n-465-de-24-de-fevereiro-de-2021-306209339>. Brasília, DF: Diário Oficial da União. 02 mar. 2021a. Acesso em: 27 abr. 2023

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Resolução Normativa ANS nº 469, de 9 de julho de 2021b**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-normativa-rn-n-469-de-9-de-julho-de-2021-331309190>. Brasília, DF: Diário Oficial da União. 12 jul. 2021. Acesso em: 27 abr. 2023

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Resolução Normativa ANS nº 539, de 23 junho de 2022**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-normativa-ans-n-539-de-23-de-junho-de-2022-410047154>. Brasília, DF: Diário Oficial da União. 24 jun. 2022. Acesso em: 27 abr. 2023

NUNES, F.; ORTEGA, F. Ativismo político de pais de autistas no Rio de Janeiro: reflexões sobre o “direito ao tratamento”. **Saúde e Sociedade**, v.25, n.4, p.964-975, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sau-soc/a/Z64XLnFG8gcfPKMfTvGNtZb/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 09 abr. 2023.

OLIVEIRA, B. D. C *et al.* Políticas para o autismo no Brasil: entre a atenção psicossocial e a reabilitação. **Physis Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 707-726, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/physis/a/BnZ6sVKbWM8j55qnQWskNmd/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 jun. 2022

ONZI, F. Z.; GOMES, R. F. Transtorno do Espectro Autista: a importância do diagnóstico e reabilitação. **Revista Caderno Pedagógico**, [S.l.], v. 12, n. 3, dez. 2015. Disponível em: <http://www.univates.br/revistas/index.php/cadped/article/view/979>. Acesso em: 16 mar. 2023

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS – OEA. **Declaração Americana dos Direitos e Deveres do Homem**. 1948. Disponível

em: https://www.cidh.oas.org/basicos/portugues/b.Declaracao_Americana.htm. Acesso em: 09 abr. 2023.

ORTEGA, F. Deficiência, autismo e neurodiversidade. **Ciência – Saúde Coletiva**, v. 14, n. 1, p. 67-77, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/CPcMbsxxyfF3CXSLwTcprwC/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 09 abr. 2023.

PARAÍBA. **Censo Estadual da Pessoa com Deficiência**: Paraíba. Disponível em: <https://wemp.com.br/censo/>. Acesso em: 01abr. 2023.

PARAÍBA. **Lei nº 10.504, de 18 de setembro de 2015**. Dispõe sobre diretrizes para a política precoce e tratamento dos sintomas da Síndrome do Autismo no âmbito do Sistema de Saúde. 2015a. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/11736_texto_integral. Acesso em: 27 mar. 2023.

PARAÍBA. **Lei nº 10.555, de 11 de novembro de 2015**. Proíbe a cobrança de valores adicionais –sobretaxas para matrículas ou mensalidades de estudantes portadores de Síndrome de Down, Autismo, Transtorno Invasivo do Desenvolvimento ou outras síndromes, na forma que especifica. 2015c. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/11912_texto_integral. Acesso em: 27 mar. 2023.

PARAÍBA. **Lei Ordinária nº 10.469, de 03 de junho de 2015**. Dispõe sobre a disponibilização de aparelho desfibrilador externo automático, na forma que especifica e dá outras providências.2015c. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/11674_texto_integral. Acesso em: 27 mar. 2023.

PARAÍBA. **Lei nº 10.838, de 23 de dezembro de 2016**. Reconhece de utilidade pública a Associação Paraibana de Autismo - APA, localizada no município de João Pessoa, neste estado. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/12282_texto_integral. Acesso em: 27 mar. 2023.

PARAÍBA. **Lei nº 11.871, de 2 de junho de 2021.** Dispõe sobre a permanência de acompanhantes a pacientes com Transtorno do Espectro Autista-TEA, diagnosticados com Covid-19, em Hospitais, Unidades de Pronto Atendimento (UPAS), Maternidades e demais instituições hospitalares das redes pública e privada do estado da Paraíba. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/14092_texto_integral. Acesso em: 27 mar 2023.

PARAÍBA. **Lei nº 11.090, de 16 de março de 2018.** Determina a inserção do símbolo mundial do Autismo nas placas que sinalizam atendimento prioritário em estabelecimentos públicos e privados e dá outras providências. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/12899_texto_integral. Acesso em: 27 mar. 2023.

PARAÍBA. **Lei nº 11.210, de 2 de outubro de 2018.** Cria a Carteira de Identificação do Autista - CIA, para a pessoa diagnosticada com Transtorno do Espectro Autista - TEA. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/13053_texto_integral. Acesso em: 27 mar. 2023.

PARAÍBA. **Lei nº 11.646, de 11 de março de 2020.** Institui o censo de inclusão da pessoa com Transtorno do Espectro Autista e Síndrome de Down no estado da Paraíba e dá outras providências. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/13589_texto_integral. Acesso em: 27 mar. 2023.

PARAÍBA. **Lei nº 12.062, de 24 de setembro de 2021.** Dispõe sobre a criação do selo Empresa Amiga dos Autistas, destinado aos estabelecimentos comerciais que adotem política interna de inserção de pessoas com Transtorno do Espectro Autista no mercado de trabalho no estado da Paraíba. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/14208_texto_integral. Acesso em: 27 mar. 2023.

PARAÍBA. **Lei nº 12.378, de 26 de agosto de 2022.** Institui o Estatuto da pessoa com transtorno do espectro autista - Lei Alexandre Dardenne, que busca complementar a Lei nº 12.248, de 15 de março de 2022, que estabeleceu a Política Estadual de Proteção dos Direitos da Pessoa com

Transtorno do Espectro Autista. 2022c. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/15546_texto_integral. Acesso em: 27 mar. 2023.

PARAÍBA. Lei nº 12.203, de 31 de dezembro de 2021. Reconhece de utilidade pública o Instituto Autismo Amor Infinito, localizado no município de Guarabira, neste estado. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/14963_texto_integral. Acesso em: 27 mar. 2023.

PARAÍBA. Lei nº 12.248, de 15 de março de 2022. Institui a política estadual de proteção dos direitos da pessoa com Transtorno do Espectro Autista e estabelece diretrizes para sua consecução. 2022a. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/15124_texto_integral. Acesso em: 27 mar. 2023.

PARAÍBA. Lei nº 12.318, de 31 de maio de 2022. Institui no estado da Paraíba o “Abril Azul”, mês dedicado a ações de conscientização sobre o Transtorno do Espectro Autista. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/15374_texto_integral Acesso em: 27 mar. 2023.

PARAÍBA. Lei nº 12.350, de 22 de junho de 2022. Reconhece como prática abusiva e discriminatória o não atendimento, na íntegra, das intervenções clínicas e terapêuticas que ocorram no âmbito do Estado da Paraíba. 2022b. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/materia/92826_texto_integral. Acesso em: 09 abr. 2023.

PARAÍBA. Lei nº 11.782, de 30 de setembro de 2020. Determina a obrigação de as empresas privadas que atuam sob a forma de prestação direta ou intermediação de serviços médico-hospitalares no âmbito do Estado da Paraíba a garantir e assegurar o atendimento integral e adequado às pessoas com deficiência. 2020a. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/13846_texto_integral. Acesso em: 09 abr. 2023.

PIOVESAN, F. **Direitos Humanos e o Direito Constitucional Internacional**. 12 ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2012.

RAMOS, A. C. **Curso de Direitos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

RAPIN, I.; GOLDMAN, S. A escala CARS brasileira: uma ferramenta de triagem padronizada para o autismo. **J. Pediatr. (Rio J.)**. Porto Alegre, v. 84, n. 6, pág. 473-475, dezembro de 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/jped/v84n6/v84n6a01.pdf>. Acesso em: 16mar. 2023

SECCHI, L. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SILVA, M.; MULICK, J. A. Diagnosticando o Transtorno Autista: Aspectos Fundamentais e Considerações Práticas. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 29, n.1, 116-131, 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pcp/v29n1/v29n1a10.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2023.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL – STF. Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº 7.029. 09 mai. 2022. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/stf/1535769392/inteiro-teor-1535769404>. Acesso em: 09 abr. 2023.

UNTOIGLICH, G. As oportunidades clínicas com crianças com sinais de autismo e seus pais. **Estilos Da Clinica**, v. 18, n. 3, 543-558, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1981-1624.v18i3p543-558>. Acesso em: 07 abr. 2023. *Voices*, 2001.

ZANON, R. B.; BACKES, B.; BOSA, C. A. Identificação dos primeiros sintomas do Autismo pelos Pais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 1, pp. 25-33, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/9VsxVL3jPDRyZPNmTywqF5F/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 abr. 2023.

A INTEGRALIDADE DO CUIDADO EM UM PROGRAMA DE ATENÇÃO DOMICILIAR DE UM MUNICÍPIO PARAIBANO

*Eliomar Trindade dos Santos
Hannah de Oliveira Santos Bezerra*

1 INTRODUÇÃO

O processo de transição epidemiológica, caracterizado pelo crescimento da incidência de doenças crônicas e pelo aumento da expectativa de vida, está presente em diversas nações. Destarte a importância da construção de um sistema de saúde através da Rede de Atenção à Saúde articulado entre os serviços e os processos de trabalho, se justifica por elementos como o aumento da incidência e prevalência de doenças crônicas, a maior perspectiva de avanços na integralidade e na construção de vínculos e os custos crescentes do tratamento de doenças. Embasamentos como estes são essenciais como indicadores para análise e funcionamento não apenas de um programa de saúde, mas também como indicador do Sistema Único de Saúde (SUS) (Magalhães Junior; Silva, 2008; Pessini; Siqueira, 2019).

Para os autores Malta e Merhy (2010) e Santos, (2010) os avanços da assistência à saúde converge para o ato prescritivo que produz à assistência à saúde, ficando uma lacuna para as determinações do processo saúde-doença em que são centradas nos determinantes sociais, ambientais e relacionadas às subjetivações dos sujeitos.

Preceitua-se que a qualidade de vida como resultado do cuidar em saúde por meio de uma assistência interdisciplinar e de um trabalho que envolva os indivíduos, familiares, profissionais em que se compartilham

o processo saúde-doença, torna-se desafiador para o cuidar em saúde (Hermes; Lamarca, 2013; Porto *et al.*, 2020) e, portanto esses aspectos são indispensáveis para analisar o papel dos serviços de atenção à saúde, e neste caso a Atenção Domiciliar, considerando a integralização da assistência à saúde.

É notório que o Brasil tem passado por uma transição demográfica e epidemiológica aceleradas pelas quais impõe aos profissionais e gestores/formuladores de políticas de saúde muitos desafios, sendo a interdisciplinaridade na Atenção Domiciliar (AD) uma vertente para às respostas apresentada a este contexto (Oliveira Neto; Dias, 2014; Braga, *et al.*, 2016).

Por sua vez, a AD diante de suas características assistenciais de e interdisciplinaridade, possui grandes potencialidades no cuidado a usuários com doenças crônicas, que demandam atenção longitudinal do cuidado, com práticas fortalecidas anti-hegemônicas e a formulação de novas estratégias/mecanismos para o cuidado em saúde, motivados por novas necessidades decorrentes do envelhecimento populacional e demandas por melhor qualidade da atenção (Silva *et al.*, 2010; Hermes; Lamarca, 2013; Porto *et al.*, 2020; Pinheiro, 2019).

Diante da transição da saúde vivenciada no contexto brasileiro, a AD está inserida no SUS, com uma proposição na transição das condições de saúde (mudanças na frequência, magnitude e distribuição das condições de saúde) e uma trajetória desde a atenção primária aos demais níveis de atenção, que seria a resposta social organizada a essas condições, na qual representa uma importante modalidade de assistência para esse tipo de cuidado, pois favorece a aplicação de seus princípios (Procópio *et al.*, 2019).

Estudos científicos têm mostrado que o programa Melhor em Casa o qual está inserido o serviço de AD, consegue reduzir os custos com internações hospitalares (Nishimura *et al.*, 2019), como também se evidencia que o domicílio possui maior potência em articular as ações curativas, preventivas, promocionais, assistenciais e educativas e ainda conforto, a proteção, a proximidade dos familiares e amigos e a maior identificação para os pacientes, se comparado a outros espaços de assistência à saúde (Nardino; Olesiak; Quintana, 2021).

Pensando em novos modelos de assistência determinadas em diretrizes como a integralidade do cuidado, há que se aprofundar o debate

sob novos fundamentos teóricos, particularmente sobre a natureza do processo de trabalho, sua forma de gestão e também a importância na compreensão da organização da assistência à saúde (Malta *et al.*, 2004), tornando-se necessário ainda, repensar o processo saúde-doença, quanto aos seus determinantes e condicionantes, e a intervenção em toda a cadeia de produção de saúde, desde a promoção, prevenção, vigilância, assistência e reabilitação.

Neste cenário, a AD passa a ser desenhada também no campo da assistência à saúde, articulando intervenções nos determinantes sociais, em medidas de regulação e legislação, equacionando tecnologias, instrumentos, dentre outros, capazes de impactarem o processo saúde-doença oferecendo atendimentos que enfatizem a qualidade de vida por meio de uma assistência interdisciplinar (Porto *et al.*, 2020).

Desta forma a interação entre os entes federados, os gestores e os profissionais do SUS devem ocorrer de forma articulada, buscando os melhores resultados na perspectiva da construção do cuidado centrada nos usuários e suas necessidades, e não de um modelo que atenda apenas os interesses do mercado (Feuerwerker; Merhy, 2008).

Sinaliza-se a importância de uma contínua integralização entre os profissionais do programa Melhor em Casa na perspectiva da intersectorialidade em um contexto de valorização crescente em todos os níveis de assistência à saúde para fomentar o centro de comunicação da Rede de Atenção à Saúde através de ações e serviços disponibilizados na rede (Brasil, 2012; Brasil, 2017), integrando como fonte de instrumentalização para os serviços.

Assim, apesar dos avanços estabelecidos e toda a legislação que transcendem o SUS até a implantação e construção do programa Melhor em Casa, em que se redefinem as diretrizes da organização do referido programa para a prevenção e o tratamento dos indivíduos acolhidos, reconhece-se ainda, que a coordenação do cuidado, apresenta muitos desafios para um melhor estabelecimento dos fluxos pré-estabelecidos e por muitas vezes não coincidem necessariamente com os itinerários vivenciados no cuidados terapêuticos (Aguilera, *et al.*, 2013; Younes *et al.*, 2017).

Com base no exposto, destacam-se os seguintes pontos: a) As evidências científicas apontam que o cuidado ofertado no programa Melhor em Casa do município de Queimadas/PB está organizado de

forma integrada e coordenado ao longo do percurso assistencial, numa lógica de rede, a partir da organização dos fluxos pré-estabelecidos (Castro *et al.*, 2018). b) A AD, por suas características, possui grande potencialidade no cuidado a usuários com doenças crônicas não transmissíveis, que demandam atenção longitudinal prestado por equipe multiprofissional. O fortalecimento de práticas anti-hegemônicas e a formulação de novas estratégias/mecanismos para o cuidado em saúde, como a AD e além a baixa efetividade das intervenções individuais pautadas no modelo médico hegemônico constitui um desafio para os serviços de saúde e para os profissionais de saúde (Fertonani *et al.*, 2015; Roberto *et al.*, 2015; Burlandy, *et al.*, 2020; Silva *et al.*, 2010) na reorientação do modelo assistencial.

Diante da problemática, apresenta-se como objeto de estudo da presente investigação: o Cuidado Domiciliar.

Na perspectiva do atual quadro de transição epidemiológica e demográfica dos modelos de assistência à saúde, e com o advento do serviço de AD do Município de Queimadas/PB, os profissionais que compreendem o referido serviço, pautam-se no modelo de assistência à saúde, de forma interdisciplinar?

Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo relatar como os profissionais do Programa Melhor em Casa da cidade de Queimadas/PB interagem para a integralização do Serviço de Atenção Domiciliar.

Ressalta-se que a AD permite que os profissionais visualizem a realidade social a qual o paciente e a família estão inseridos, a sua rotina e seus valores. Assim a composição da AD possui o diferencial de poder construir uma relação com o sujeito que necessita de cuidados no seu domicílio (Brasil, 2013).

Com isso e diante da relevância científica e social desta pesquisa, justifica-se por incluir a oportunidade para visualizar e compreender as boas práticas dos profissionais do serviço de AD do município de Queimadas/PB no contexto do trabalho multiprofissional e interdisciplinar. Portanto, questionamo-nos se este relato de experiência possibilitará o surgimento de reflexões críticas/reflexivas que norteiam a construção de um percurso de cuidado cada dia mais centrado na atenção integral e humanizada aos usuários do serviço público de saúde.

2 CONSOLIDAÇÃO E AVANÇOS DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE NO BRASIL

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a consolidação do SUS através da Lei 8.080 de 19 de setembro de 1990, vem se efetivando através de um processo institucionalizado em que os esforços para o estabelecimento da universalização do acesso, descentralização, regionalização e integração com formação de redes assistenciais tornam-se essenciais (Malta, Merhy, 2010; Silva, 2011; Gouvêa, Casotti, 2019; Rodrigues, 2019).

Nesta direção a Lei Orgânica da Saúde, como parte do arcabouço normativo que sustenta o SUS e trata dos seus princípios e diretrizes, identifica como parte do processo de descentralização político-administrativa a regionalização e a hierarquização da rede de serviços de saúde, constituída em níveis de complexidade crescente e que pode ser complementada por serviços de natureza privada, mediante a necessidade de garantir a plenitude desses princípios (Brasil, 1990).

Contudo, apesar de inúmeros avanços representados pelo SUS, os estudos de Martini, Verdi, (2013); Amaral, Bosi, (2017); Pires, (2017); Santos *et al.*, (2018) apontam dificuldades para superar a fragmentação das ações e serviços de saúde, que permanecem em muitas situações, estruturados em um modelo de atenção à saúde, fundamentado em intervenções curativas, centradas na atenção médica e dimensionados com base na oferta, sem uma perspectiva de enfrentamentos.

2.1 A integralidade como dimensão do cuidar em saúde

De acordo com a Reforma Sanitária brasileira, ocorrido durante as décadas de 1970 e 1980 emerge a integralidade como um dos princípios doutrinários da política do Estado brasileiro para a saúde o SUS, que se destina a conjugar as ações direcionadas à materialização da saúde como direito e como serviço abarcando diferentes movimentos de luta por melhores condições de vida, de trabalho na saúde e pela formulação de políticas específicas de atenção aos usuários.

A integralidade pode ser compreendida por três dimensões (Matos, 2005) que têm por base a gênese desses movimentos, quais sejam: a 'integralidade' como traço da boa medicina, a 'integralidade' como modo

de organizar as práticas e a ‘integralidade’ como respostas governamentais a problemas específicos de saúde.

Para o autor acima mencionado, a primeira dimensão compreende-se como um conjunto de sentidos com valores a ser sustentado, um traço de uma boa medicina, consistindo em uma resposta ao sofrimento do paciente que procura o serviço de saúde e em um cuidado para que essa resposta não seja a redução ao aparelho ou sistema biológico deste. Por conseguinte, depreende-se como um modo de organizar as práticas onde é exigido uma certa horizontalização dos programas anteriormente verticais, desenhados pelo Ministério da Saúde, superando a fragmentação das atividades no interior das unidades de saúde, partindo da necessidade de articulação entre uma demanda programada e uma demanda espontânea aproveitando as oportunidades geradas por esta para a aplicação de protocolos de diagnóstico e identificação de situações de risco para a saúde, assim como o desenvolvimento de conjuntos de atividades coletivas junto à comunidade.

Por fim, a integralidade é permeada por um conjunto de sentidos abrangendo as políticas públicas especialmente desenhadas para dar respostas a um determinado problema de saúde ou aos problemas de saúde que afligem certo grupo populacional, articulado de ações e serviços de saúde, preventivos e curativos, individuais e coletivos, em cada caso, nos níveis de complexidade do sistema.

2.2 A atenção Domiciliar e sua interface com à assistência à saúde

Considerando a AD como um modelo de cuidado em saúde, vários estudos mostram algumas divergências demonstrando a real necessidade de hospitalização para determinados agravos de saúde, considerando alguns motivos de internações como dispensáveis ou desnecessariamente prolongados, podendo ser substituídos ou complementados por um serviço de Atenção Domiciliar (Braga, 2016; Kerber, 2007; Loyola, 2008).

Nessa perspectiva, ressaltam a importância da gestão dos serviços de saúde no tratamento e na prevenção de doenças, sendo necessário criar, organizar, monitorar e avaliar os programas de intervenção, bem como a necessidade de gerenciar um processo de mudança, reorganizando os serviços, programas e ações para um apropriado atendimento levando-se em consideração fatores diversos (Minayo, 2006; Prates *et al.*, 2017).

Com o propósito de mensurar a qualidade da assistência prestada à saúde, gestores têm preconizado que os serviços estabeleçam ferramenta adotando um sistema de avaliação e indicadores de desempenho adequados para apoiar a administração na tomada de decisões, objetivando uma melhor qualidade dos serviços de assistência à saúde (Siqueira, 2017), sendo possível obter informações que podem subsidiar ações futuras de assistência à saúde (Minayo, 2006; Penso *et al.*, 2017).

No estudo realizado por Rajão, (2020), evidenciou-se a necessidade de capacitação profissional voltada à compreensão desta nova forma de cuidar, assim como suas especificidades técnicas, despontando como uma necessidade atrelada à consolidação da Atenção Domiciliar enquanto um modelo mais fundamentado de atenção à saúde.

2.3 A Atenção Domiciliar no Brasil

Marco da organização da AD, credencia-se pelo Serviço de Assistência Médica Domiciliar de Urgência, sendo agregado ao Ministério do Trabalho e fundado em 1949 (Rehem; Trad, 2005; Franco; Merhy, 2008). Porém apenas no ano de 1963 teve sua organização no setor público como Serviço de Assistência Domiciliar do Hospital de Servidores do Estado de São Paulo (Rehem; Trad, 2005). Segundo Silva *et al.*, (2010, p. 167), “os serviços de atenção domiciliar surgiram na década de 1960 e têm se expandido no País com maior força a partir da década de 1990”. Esta expansão pode ter sido impulsionada pela criação do SUS e pela consequente municipalização da saúde característica dessa década. Este processo possibilitou que os gestores locais e trabalhadores experimentassem novos arranjos de cuidado, de forma criativa e, às vezes, ousada. Esta expansão fez com que houvesse a Brasil, com diversos projetos technoassistenciais e que aconteciam por iniciativa das gestões municipais e de estabelecimentos hospitalares nos três níveis de governo. Sob o ponto de vista normativo, o País possuía portarias específicas voltadas ao cuidado domiciliar de usuários com SAI/ Aids (Atenção Domiciliar Terapêutica para Aids – ADT/Aids) e para a atenção aos idosos (Carvalho, 2009).

Assim, para a culminância da AD nos dias atuais normatiza-se a Portaria nº 963, de 27 de maio de 2013, que formalmente institui o programa Melhor em Casa em que se trata de uma marca de governo que congrega todas as ações e estratégias relacionadas à Atenção Domiciliar

trazendo publicação de materiais teóricos ou instrutivos para apoiar a implantação/qualificação dos Serviços de Atenção Domiciliar, destacando-se o Caderno de Atenção Domiciliar e a criação do Programa Multicêntrico de Qualificação Profissional em Atenção Domiciliar à Distância.

A Atenção AD permite que os profissionais visualizem a realidade social a qual o paciente e a família estão inseridos, a sua rotina e seus valores. As equipes de AD possuem o diferencial de poder construir uma relação com o sujeito que necessita de cuidados no seu domicílio (Brasil, 2013). Segundo a Portaria nº 825, de 25 de abril de 2016, a AD é organizada em três modalidades: AD1, AD2 e AD3. A modalidade AD1 encontra-se destinada aos atendimentos de usuários com necessidades de procedimentos de menor complexidade. A AD2 é específica para pacientes com necessidade de procedimentos mais complexos, com uso de recursos/insumos contínuos ou temporários até a estabilização do quadro clínico. Por fim, AD3 serão todas as situações de AD2 que tenham a necessidade de um cuidado multiprofissional mais frequente. As modalidades AD2 e AD3 são de responsabilidade do serviço de Atenção Domiciliar.

2.4 O Programa Melhor em Casa na Paraíba e na cidade de Queimadas/PB

O serviço de saúde do Estado da Paraíba é direcionado pela Gerência Executiva de Vigilância em Saúde, que contribui para a melhoria da qualidade de vida da população paraibana por meio da coordenação, gerenciamento, monitoramento e avaliação da situação de saúde, articulando-se como um conjunto de ações destinadas a controlar determinantes, riscos e danos à saúde da população (João Pessoa/PB, 2022).

Dentro os programas de saúde da Paraíba, encontra-se o programa Melhor em Casa onde está inserido o serviço de AD, surgido no país em 2011, com o objetivo de oferecer um atendimento humanizado e especializado a pacientes com comorbidades temporárias ou definitivas que necessitam de internação domiciliar. O serviço de AD no Estado da Paraíba foi habilitado em 17 municípios em 2019, totalizando 23 equipes de AD entre EMAD 1 e 2. Disponibiliza atendimento domiciliar nas áreas de Clínica Médica, Fisioterapia, Enfermagem, Fonoaudiologia, Nutrição, Psicologia, Farmacologia e Serviço Social.

Queimadas é um município brasileiro localizado na Região Metropolitana de Campina Grande, estado da Paraíba, ficando a 117,95 km da Capital do estado. Com uma área total de 402,748 km², e população de 47.658 habitantes em 2022, conforme estimativas do IBGE.

Em 2012, Queimadas tornou-se o município pioneiro na Paraíba a implantar este serviço na sua rede municipal de saúde e, em 2019, voltou a ser destaque como a única cidade nordestina a ter uma sede própria do Programa.

O Melhor em Casa do município de Queimadas/PB atende pacientes em três modalidades: aqueles portadores de doenças que não apresentam mais possibilidades de cura, para os quais são destinados tratamentos paliativos; aqueles portadores de doenças crônicas e congênitas que necessitam de suportes técnicos e atendimentos profissionais constantes; e aqueles portadores patologias, que apresentam possibilidades complexas de melhora do quadro clínico.

O procedimento para se receber atendimento domiciliar passa primeiramente pela etapa do encaminhamento, feito pelas unidades de saúde ou pelo serviço de referência, e depois pela etapa da triagem, onde serão avaliadas as condições do paciente e a necessidade de atendimento pelo programa. A sede do Melhor em Casa fica localizada às margens da BR-104, ao lado dos postos de atendimento do SAMU e da Polícia Rodoviária Federal.

3 METODOLOGIA

Trata-se de um relato de experiência vivenciado durante o curso de especialização em Gestão Pública ESPEP/UEPB e no exercício das atividades laborais dos autores deste trabalho, sendo realizado acompanhamento dos profissionais desde a programação, rotina e a assistência aos usuários pela equipe multiprofissional do serviço de AD na cidade de Queimadas/PB durante os meses de agosto a dezembro de 2023.

O relato de experiência é um tipo de modalidade de estudo inserida no campo da pesquisa qualitativa, constituído através de trabalhos de memória, no qual um sujeito, que tem a capacidade de assimilar o saber, constrói seus direcionamentos de pesquisa (Daltro; Faria, 2019). Para Mussi *et al.*, (2021), o relato de experiência é tido como um compilado de experiências vivenciadas, podendo ser acadêmica e/ou profissional, sendo

capaz de influenciar na produção do conhecimento de várias temáticas, possibilitando a reflexão do profissional também no meio científico, destacando peculiaridades referentes às práticas profissionais (Cavalcante; Lima, 2012).

Para realização da prática, o cenário de estudo consistiu-se no serviço de AD do Programa Melhor, inserido na cidade de Queimadas/PB. De acordo com a Portaria nº 825, de 25 de abril de 2016, que redefine a AD no âmbito do SUS, descreve o Serviço de AD como um serviço complementar aos que são ofertados tanto na Atenção Básica como nas urgências, podendo ser substitutivo ou integrante à internação hospitalar, podendo ainda, ser responsável por gerenciar e operacionalizar a Equipe Multiprofissional de AD - EMAD e a Equipe Multiprofissional de Apoio - EMAP. No município em questão, este serviço é composto pela Equipe Multiprofissional de AD EMAD tipo 2, e EMAP onde tem-se no quadro profissionais médico, fisioterapeuta, enfermeiro, nutricionista, assistente social, cirurgião dentista, psicólogo e técnicos de enfermagem.

Respeitando a ética em pesquisa, este estudo não identifica a profissão nem os nomes de nenhum profissional do serviço em que relato minha experiência enquanto integrante das equipes multiprofissionais nos quais foram realizadas as observações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Serviço de AD do Programa Melhor em Casa da cidade de Queimadas/PB, é realizado por todos os profissionais da duas equipes que constituem o serviço em questão, e está incluído na rotina de trabalho do qual o autor é integrante, sendo desenvolvidas por meio da inserção do processo de trabalho multiprofissionais.

O referido relato de experiência teve como contexto específico o Serviço de AD do Programa Melhor em Casa do município de Queimadas/PB, que apesar de não ser apenas sinônimo de cuidados paliativos, é uma importante modalidade de assistência para esse tipo de cuidado, pois favorece a aplicação de seus princípios (Procópio, Seixas, Avellar, Silva, & Santos, 2019). Isso porque com a AD, é possível melhorar a qualidade de vida do paciente e de sua família, evitando a perda dos vínculos familiares e diminuindo o risco de infecções hospitalares (Guerra, *et. al.*, 2020).

O serviço supracitado, é constituído de profissionais de nível médio e superior, uma coordenadora geral, um responsável técnico médico, um responsável técnico de enfermagem, que além de trabalharem de forma individualizada quando o cuidado específico é peculiar, atuam de forma multi e interdisciplinar interagindo entre profissionais, pacientes, familiares e a rede de rede de saúde do município.

O Serviço de AD foi criado pela Portaria nº 2.029, de 24 de agosto de 2011 do Ministério da Saúde e, posteriormente, redefinido pela Portaria nº 825, de 25 de abril de 2016, sendo implantado em Queimadas em 2012. Este serviço torna-se complementar ou substitutivo à internação hospitalar e ao atendimento ambulatorial, composto por enfermeiro, médico, assistente social, psicólogo, fisioterapeuta, nutricionista, odontólogo e técnicos em enfermagem.

Para tanto, a implantação do serviço acima mencionado se dá baseando-se em seu território populacional que é de 47.658 pessoas segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), além de estabelecer articulações com os demais serviços da Rede de Atenção à Saúde de competência do SUS.

A logística de trabalho se dá através de atendimento/visitas domiciliares onde são realizados diariamente pelos profissionais da equipe do serviço ou de acordo com a necessidade de cada paciente para atendimento específico ou em conjunto. Cada profissional desempenha suas atribuições específicas no âmbito domiciliar como também de forma coletiva em equipe e neste caso, além da assistência é discutido o caso para implementação e condução clínica e terapêutica com profissionais que compõem as equipes do Serviço de AD, os quais imbuídos de suas atribuições legais e peculiares, perpassando de um olhar minucioso possibilitando ser possível cuidar dos pacientes mesmo que não haja cura para determinadas doenças que os acometem.

Com essa logística de planejamento e assistência é possível a identificação com a possibilidade de oferta em atendimentos que viabilizem ainda mais a qualidade de vida dos usuários, por meio de uma assistência interdisciplinar e de um trabalho que circunde não apenas os profissionais, mas também os familiares/cuidadores que compartilham ininterruptamente o cuidado ao paciente (Hermes; Lamarca, 2013; Porto *et al.*, 2020).

Assim, pode-se falar que no Serviço de AD de Queimadas/PB existe uma abordagem interdisciplinar que corresponde os cuidados

dispensados de forma abrangente, em que visam melhorar a qualidade de vida dos pacientes admitidos no Programa Melhor em Casa, através da prevenção, tratamento, reabilitação e/ou morte.

Convergindo para a proposta que é peculiar ao Serviço de AD as equipes apresentam um atendimento nas residências dos usuários priorizando a assistência à saúde prestada no lar, onde há um significado afetivo do usuário e da família, contribuindo para o melhor enfrentamento e o incentivo à autonomia.

Ao relatar esta experiência, pontua-se que o processo de trabalho pelos profissionais torna-se dinâmico, sendo que na maioria das vezes é necessário ser repetida e implementada por diversas vezes e passivamente transmitida aos pacientes em que se potencializa outras vivências, e /ou realidades encontradas durante o dia-a-dia. Para que exista fluidez no alcance das metas e objetivos planejados, há uma constante negociação e ponderação para que sejam cumpridos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Serviço de Atenção Domiciliar é um dos cenários em que pode ocorrer o atendimento de forma interdisciplinar e multidisciplinar convergindo para a integralidade do cuidar em saúde dentro de uma rede de atenção à saúde. Convergindo com essa ideia, o Programa Melhor em Casa de Queimadas/PB, destaca-se como predisponente para execução de um serviço de AD por proporcionar inúmeras vantagens, como o conforto, a proteção, a proximidade dos usuários, familiares/cuidadores e profissionais, vislumbrando como destaque a integralidade no cuidar.

Grifa-se, ao relatar as experiências vivenciadas como profissional integrante do serviço em questão, a relação e interação entre os profissionais, sejam eles de nível médio ou superior, que prestam assistência direta aos usuários desde sua admissão até a alta ou óbito, que são marcados pelo empenho, buscando sempre imergir na prática interdisciplinar quando o cuidado não exige a assistência específica.

Assim, esses cuidados se centram em ações que visam propiciar qualidade de vida aos pacientes e seus familiares diante do enfrentamento de doenças potencialmente ameaçadoras à vida. Desse modo, não se trata de curar, mas de potencializar a oferta de cuidados humanizados e cen-

trados na minimização dos sofrimentos de ordem física, social, emocional e espiritual, o que só é possível e se concretiza quando os profissionais conhecem e aplicam os princípios emancipatórios do SUS.

No presente estudo de caráter exploratório, foi possível constatar que as significações dos profissionais observados e descritos neste relato acerca da integralidade do cuidado em saúde, perpassam aspectos fundamentais dessa abordagem. Como exemplo, evidenciou-se que o trabalho em equipe com atuação interdisciplinar agrega elementos positivos para os profissionais, uma vez que a cooperação e o diálogo entre os diferentes saberes viabilizam trocas de conhecimentos e melhores resultados, assim como maior segurança diante de ações que passam a ser compartilhadas e articuladas.

Do mesmo modo, os profissionais reconhecem benefícios para os pacientes que têm suas demandas acolhidas por diferentes olhares e podem ser cuidados de forma integral. Assim, percebe-se que, no contexto da AD, torna-se essencial saber trabalhar em equipe e reconhecer os limites e a importância da atuação dos demais profissionais, uma vez que nenhuma área isolada consegue abarcar todas as necessidades complexas e multifacetadas dos pacientes.

As observações também possibilitaram reflexões acerca dos diversos aspectos presentes na assistência aos usuários e levaram à conclusão de que é imprescindível a integração profissional na busca pelo equilíbrio da assistência qualificada, pois em um contexto atual de saúde pública, muitas vezes oneroso e marcado por sofrimento, dor, morte e luto, facilita o processo de cuidar presente em algumas situações que pode se tornar excessiva. Nesse sentido, destaca-se a importância da implementação de outros profissionais para integrar a equipe e ampliar ainda mais a qualidade da assistência

Destarte que a disponibilização e ampliação das equipes multiprofissionais com agregação de outros profissionais a fim de propiciar um melhor manejo da assistência, favorece ainda mais o plano assistencial e a integralidade do Serviço Melhor em Casa. Além disso, propõe-se a qualificação continuada dos profissionais existentes, cujos modos de atuação podem ser aprendidos e (re)pensados, de forma a contemplar as demandas existentes como também o planejamento das que poderão surgir como nos cuidados e nas práticas mais humanistas da condição humana e não apenas no modelo centrado na pessoa ou doença.

Desse modo, os profissionais podem se sentirem mais preparados e capacitados para seu cotidiano de trabalho, principalmente se essa prática englobar a coletividade. Por fim e como aspecto visto no presente estudo, destaco os sentimentos de gratidão e prazer no trabalho decorrentes das realizações pessoais e profissionais, bem como o significativo valor atribuído aos aprendizados adquiridos com os profissionais e usuários do Programa Melhor em Casa.

Por fim, aponta-se que este estudo apresenta limitações pelo fato de os relatos constatarem apenas um recorte temporal. Como possibilidade de novas pesquisas nesse campo, sugere-se a elaboração de investigações que incluam as perspectivas dos profissionais, pacientes e familiares que recebem cuidados estejam na ótica do Programa Melhor em Casa no contexto da AD acerca dessa abordagem de cuidado.

REFERÊNCIAS

AGUILERA, Sandra Lúcia Vieira Ulinski *et al.* Articulação entre os níveis de atenção dos serviços de saúde na Região Metropolitana de Curitiba: desafios para os gestores. **Rev. Adm Pública**, v. 47, n. 4, p. 1021-1040, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/BXV-64cq8TD6SKR9gRrn9vdP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 de out. 2023.

AMARAL, Carlos Eduardo Menezes; BOSI, Maria Lúcia Magalhães. O desafio da análise de redes de saúde no campo da saúde coletiva. **Saúde Soc.**, v. 26, n. 2, p. 424-434, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902017170846>. Acesso em 10 de out. 2023.

Bertagnoli, Marina Simões Flório Ferreira *et al.* Desafios para a gestão compartilhada do cuidado na relação entre cuidadores e profissionais de uma equipe do Serviço de Atenção Domiciliar. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 31, p. e310113, 2021. Disponível em <https://www.scielo.br/j/physis/a/3g88D3FGtPtF4X86CGcLnHQ/abstract/?lang=pt>. Acesso em 20 de nov. de 2023.

BRAGA, Patrícia Pinto *et al.* Oferta e demanda na atenção domiciliar em saúde. **Ciência Saúde Coletiva**. 2016; 21(3):903-912. Disponível em

<https://www.scielo.br/j/csc/a/gV5cTTC8QnQR67tpSDkRkFv/abstract/?lang=pt#ModalTutors> Acesso em 15 de dez. de 2023.

BRAZ, Mariana Sarkis; Franco, Maria Helena Pereira. Profissionais Paliativistas e suas Contribuições na Prevenção de Luto Complicado. **Psicologia: Ciência e Profissão**, (2017). 37(1), 90-105. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1982-3703001702016>. Acesso em 12 de nov. de 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Política Nacional de Atenção Básica**. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. – Brasília: Ministério da Saúde, 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Manual instrutivo do melhor em casa**. Brasília, DF; 2011 [citado 1 mai 2017]. Disponível em: http://189.28.128.100/dab/docs/geral/cartilha_melhor_em_casa.pdf

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 62, de 6 de janeiro de 2017**. Altera as Portarias nº 424/GM/MS de 19 de março de 2013, que redefine as diretrizes para a organização da prevenção e do tratamento do sobrepeso e obesidade como linha de cuidado prioritária na Rede de Atenção às Pessoas com Doenças Crônicas e nº 425/GM/MS de 19 de março de 2013, que estabelece o regulamento técnico, normas e critérios para a Assistência de Alta Complexidade ao Indivíduo com Obesidade. Diário Oficial da União 2017; 9 jan. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt0062_06_01_2017.html. Acesso em 09 de out. de 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 825, de 25 de abril de 2016**. Redefine a Atenção Domiciliar no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) e atualiza as equipes habilitadas. Brasília, DF. http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2016/prt0825_25_04_2016.html. Acesso em 09 de out. de 2023.

CARVALHO, Luís Cláudio de. **A disputa de planos de cuidado na atenção domiciliar**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2009. Dissertação. Disponível

em: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/12864908/a-disputa-de-planos-de-cuidado-na-atencao-domiciliar-luis-claudio->. Acesso em 22 de nov. de 2023.

CAVALCANTE, Bruna Luana de Lima; LIMA, Uirassú Tupinambá Silva de. Relato de experiência de uma estudante de Enfermagem em um consultório especializado em tratamento de feridas. **J Nurs Health**, Pelotas, v. 1, n. 2, p. 94-103, jan/jul 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/enfermagem/article/view/3447/2832> Acesso em: 04 de dez. De 2023.

DALTRO, Mônica Ramos; FARIA, Anna Amélia de. Relato de experiência: Uma narrativa científica na pós-modernidade. **Estud. pesqui. psicol.** [online]. 2019, vol.19, n.1 [citado 2024-04-20], pp. 223-237 . Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812019000100013&lng=pt&nrm=iso. ISSN 1808-4281>. Acesso em: 20 de nov. de 2023.

DOS REIS, Cristiano Sathler; NORONHA, Kenya; WAJNMAN, Simone. Envelhecimento populacional e gastos com internação do SUS: uma análise realizada para o Brasil entre 2000 e 2010. **Rev Bras Estud Popul.** 2016;33(3):591-612. <https://doi.org/10.20947/S0102-30982016c000>

LÓSS, J. da C. S.; Dias, V. E., Cabral, H. L. T. B.; Souza, C. H. M. de. Health Knowledge and Interdisciplinarity in Palliative Care. **Interdisciplinary Scientific Journal**, 6(5), 2019, 250-264

MUSSI, Ricardo Franklin de Freitas; FLORES, Fabio Fernandes; ALMEIDA, Cláudio Bispo de. (2021). Pressupostos para elaboração de relato de experiência como conhecimento. **Revista Práxis Educacional**, 17(48), 60-77. Disponível em: <https://doi.org/10.22481/praxisedu.v17i48.9010>. Acesso em: 20 de nov. de 2023.

OLIVEIRA, Maria José Santos de; BONIATTI, Márcio Manozzo; FILIPPIN, Lidiane Isabel. Las Personas mayores, deshospitalización y familia: los desafíos para la práctica de cuidado en casa. **Revista Uru-**

guaya de Enfermería, [S. l.], v. 16, n. 2, p. e2021v16n2a9, 2021. DOI: 10.33517/rue2021v16n2a9. Disponível em: <http://rue.fenf.edu.uy/index.php/rue/article/view/323>. Acesso em: 23 out. de 2023.

FRANCO, Túlio Batista; MERHY, Emerson Elias. Atenção domiciliar na saúde suplementar: dispositivo da reestruturação produtiva. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 5, p. 1511-1520, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/jcRpgtxZ65wpfJNfbwpsqmJ/#>. Acesso em: 20 de nov. de 2023.

GUERRA, Sofia *et al.* (2020). Cuidado na atenção domiciliar: efeitos de uma intervenção educacional em saúde. **Trabalho, Educação e Saúde**, 18(3). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/DvHGDCNL8Dv-DBb8QCvbnw4c/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 04 de out. de 2023.

GOUVÊA, Mônica Villela; CASOTTI, Elisete. Processo Circular: avaliação no cotidiano da gerência de Unidades Básicas de Saúde. **Saúde Debate**, v. 43, n. spe6, p. 59-69, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-11042019S605>. Acesso em: 13 de nov. de 2023.

JOÃO PESSOA (PB) [Internet]. **Vigilância em Saúde** [Internet]. 2022 [citado 2022 mar 31]. Disponível em: <https://paraiba.pb.gov.br/diretas/saude/vigilancia-em-saude/>.

KERBER, Nalú Pereira da Costa A atenção domiciliária e direito à saúde: análise de uma experiência na rede pública de saúde no Brasil. 2007. Tese (Doutorado em Enfermagem). – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

LOYOLA, Cristina Maria Douat. Cuidado Continuado. In: GIOVANELLA, Lígia *et al*, organizadores. **Políticas e Sistema de Saúde no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; Centro Brasileiro de Estudos de Saúde; 2008. p. 959-978. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/c5nm2/pdf/giovanella-9788575413494.pdf>. Acesso em 04 de Nov. de 2023.

MAGALHÃES JUNIOR, Helvecio Miranda; SILVA, Sílvia Fernandes da. Redes de Atenção à Saúde: importância e conceitos. In: SILVA, Sílvia Fernandes da. (Org.). **Redes de Atenção à Saúde no SUS**. Campinas, SP: Idisa/Conasems, 2008.

MALTA, Deborah Carvalho; MERHY, Emerson Elias. The path of the line of care from the perspective of nontransmissible chronic diseases. **Interface: Comunic., Saude, Educ.**, v.14, n.34, p.593-605, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-32832010005000010>. Acesso em: 25 de mai. 2020.

MARTINI, Jussara Gue; VERDI, Marta. **Curso de Especialização em Linhas de Cuidado em Enfermagem**: Política de redes na atenção à saúde. Florianópolis (SC): Universidade Federal de Santa Catarina/ Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, 2013. 58 p.

MINAYO Maria Cecília de Souza. Pesquisa avaliativa por triangulação de métodos. In: Bosi MLM, Mercado FJ. **Avaliação qualitativa de programas de saúde**: enfoques emergentes. Petrópolis: Vozes; 2006. p. 163-90.

NARDINO, Fernanda; OLESIAK, Luísa da Rosa; QUINTANA, Alberto Manuel. Significações dos cuidados paliativos para profissionais de um serviço de atenção domiciliar. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 41, p. e222519, 2021.

NISHIMURA, Fábio; CARRARA, Anielia Fagundes; FREITAS, Carlos Eduardo de. Efeito do programa Melhor em Casa sobre os gastos hospitalares. **Revista de saúde pública**, v. 53, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2019053000859>. Acesso em 10 de out. de 2023.

SCHRAMM, Joyce Mendes de Andrade, *et al.* Transição epidemiológica e o estudo de carga de doenças no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 897-908, 2004.

OLIVEIRA NETO, Aristides Vitorino de; DIAS, Mariana Borges. Atenção domiciliar no Sistema Único de Saúde (SUS): o que representou o Programa Melhor em Casa?. **Divulg. saúde debate**, p. 58-71, 2014. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-771499>. Acesso em 09 de ago. de 2023.

FERREIRA, Anna Rebeqa Oliveira *et al.* Integralidade da assistência na visita domiciliar: relato de experiência. **Revista Recien: Revista Científica de Enfermagem**, [S. l.], v. 10, n. 32, p. 324–331, 2020. DOI: 10.24276/rrecien2020.10.32.324-331. Disponível em: <http://recien.com.br/index.php/Recien/article/view/337>. Acesso em: 23 out. 2023.

PENSO, Jéssica Mazutti *et al.* Avaliação da Atenção Primária à Saúde utilizando o Instrumento PCATool-Brasil. *Rev Bras Med Fam Comunidade*, v. 12, n. 39, p. 1-9, 2017. Disponível em: <https://rbmfc.org.br/rbmfc/article/view/1212>. Acesso em: 10 de out. 2023.

PEREIRA, Jamile; KLEIN, Carin; MEYER, Dagmar Estermann. PNAISH: uma análise de sua dimensão educativa na perspectiva de gênero. **Saúde e Sociedade**, v. 28, p. 132-146, 2019.

PESSINI, Leo; SIQUEIRA, José Eduardo de. (2019). Reflexões sobre cuidados a pacientes críticos em final de vida. **Revista Bioética**, 27(1), 29-37. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-80422019271283>. Acesso em: 27 de Out. de 2023.

PINHEIRO, Juliana Viana *et al.* Ferramenta para avaliação e gestão da visita domiciliar na atenção primária à saúde: um relato de experiência. **Revista Brasileira de Medicina de Família e Comunidade**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 41, p. 1818, 2019. DOI: 10.5712/rbmfc14(41)1818. Disponível em: <https://rbmfc.org.br/rbmfc/article/view/1818>. Acesso em: 23 Out. 2023.

PIRES, Ana Carolina Lucena. **Implementação das ações de alimentação e nutrição no sus**: perfil e caracterização em municípios brasileiros. 2017. 133 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Faculdade de

Ciências da Saúde, Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

PROCÓPIO, Laiane Claudia Rodrigues *et al.* (2019). A atenção domiciliar no âmbito do Sistema Único de Saúde: desafios e possibilidades. **Saúde Debate**, 43(121), 592-604. <https://doi.org/10.1590/0103-1104201912123>

RAJÃO, Fabiana Lima; MARTINS, Mônica. Atenção Domiciliar no Brasil: estudo exploratório sobre a consolidação e uso de serviços no Sistema Único de Saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 5, p. 1863-1877, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/wqxN-qstXftvkTvLxzHz3gJn/?lang=pt>. Acesso em: 03 de Out. de 2023.

REHEM, Tânia Cristina Moraes Santa Bárbara; TRAD, Leny Alves Bomfim. Assistência domiciliar em saúde: subsídios para um projeto de atenção básica brasileira. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 10, n. supl., p. 231- 242, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/cPdZKCTvzRVcBxhNTjJLJRw/abstract/?lang=pt#> Acesso em: 04 de Out. de 2023.

SIQUEIRA, Leila das Graças *et al.* Avaliação da organização e funcionamento das salas de vacina na Atenção Primária à Saúde em Montes Claros, Minas Gerais, 2015. **Epidemiol. Serv. Saúde**, vol.26, n.3, p.557-568, 2017. Disponível em: <https://www.scielosp.org/article/ress/2017.v26n3/557-568/pt/>. Acesso em: 03 de jun. 2021.

RODRIGUES, Angelo Brito. Processo Circular: avaliação da experiência de alunos/gerentes do Curso de Aperfeiçoamento em Gerência de Unidades Básicas de Saúde, Gestão da Clínica e do Cuidado na aplicação da ferramenta. **Saúde Debate**, v. 43, n. spe6, p. 104-108, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-11042019S609>. Acesso em: 26 de abr. 2021.

RODRIGUES, Mariana Ramos. **A integralidade das práticas em saúde no âmbito da atenção primária**: uma análise comparada entre Brasil e

Portugal. 2022. 94 f., il. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Saúde Coletiva) — Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

SANTOS, Edinilza Ribeiro dos *et al.* Cenário do atendimento aos agravos provocados por acidentes e violência contra idosos na rede SUS de Manaus (AM, Brasil). **Ciênc. Saúde Colet.**, v. 15, n. 6, p. 2741-2752, 2010a. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232010000600012>. Acesso em: 09 de out. 2023.

SILVA, Janaína Micaele dos Santos *et al.* Management of venous ulcers in the Home Care Service: experience report. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 9, p. e5311931399, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i9.31399. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/31399>. Acesso em: 23 out. de 2023.

SILVA, Kênia Lara. *et al.* Atenção domiciliar como mudança do modelo tecnoassistencial. R. **Saúde Pública**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 166-176, 2010. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/rsp/a/SKnVLNn6Tt-Qn8Y9SQ4NYnSK/abstract/?lang=pt#>>. Acesso em: 17 de nov. de 2023.

YOUNES, Soraia; RIZZOTTO, Maria Lucia Frizon; ARAÚJO, Allan Cezar Faria. Itinerário terapêutico de pacientes com obesidade atendidos em serviço de alta complexidade de um hospital universitário. **Saúde Debate**, v. 41, n. 115, p. 1046-1060, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-1104201711505>. Acesso em: 10 de out. 2023.

SANTOS, Nathanielly Cristina Carvalho de Brito *et al.* Presença e extensão dos atributos de atenção primária à saúde da criança em distintos modelos de cuidado. **Cad. Saúde Pública**, v. 34, n. 1, e 00014216, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00014216>. Acesso em: 30 de mai. 2021.

FRANCO, Túlio Batista; BUENO, Wanderlei Silva; MERHY, Emerson Elias. O acolhimento e os processos de trabalho em saúde: Betim, Minas Gerais, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, 2(15): 345-353, 1999.

MATTOS, Ruben Araújo de. Os sentidos da integralidade: algumas reflexões acerca de valores que merecem ser defendidos. In: PINHEIRO, Roseni; MATTOS, Ruben Araújo de. (Orgs.) Os Sentidos da Integralidade na Atenção e no Cuidado em Saúde. 4.ed. Rio de Janeiro: Cepesc/IMS/Uerj/Abrasco, 2005a. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/VRpYptVLKFZpcGFbY5MfS7m/abstract/?lang=pt#> . Acesso em 20 de nov. de 2023.

MERHY, Emerson Elias. Em busca do tempo perdido: a micropolítica do trabalho vivo em saúde. In: MERHY, Emerson Elias; ONOCKO, Rosana. (Orgs.) **Agir em Saúde:** um desafio para o público. São Paulo: Hucitec, 1997.

PINHEIRO, Rosana. & MATTOS, Ruben Araújo de. **Construção da Integralidade:** cotidiano, saberes, práticas em saúde. 3.ed. Rio de Janeiro: Cepesc/IMS/ Uerj/Abrasco, 2004.

RECEITAS E DESPESAS PÚBLICAS DO DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DA PARAÍBA DURANTE A COVID-19: UM INSTRUMENTO INDUTOR DE ANÁLISE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS ESTADUAIS

*Emanuel Izaú Bezerra Bonfim
Heverton Felinto Pedrosa de Mélo*

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa visa analisar a evolução das receitas e despesas do Departamento Estadual de Trânsito da Paraíba (DETRAN/PB), no período pré e pós-pandêmico, de 2019 a 2022, principalmente por este órgão deter de um grande volume de arrecadação do Estado, além de possuir políticas públicas e diretrizes bem definidas, prestando um serviço de grande relevância à sociedade. Vale destacar, ainda, que o DETRAN-PB é uma autarquia estadual, possuidora de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, e detém responsabilidade da gestão de seus recursos que estão sob seu controle e competência (Paraíba, 2022a).

Justifica-se a realização desse estudo pois o mesmo busca realçar os possíveis aprendizados significativos perante a verificação do desempenho revelado nos resultados expostos em relação à obtenção das receitas e à execução das despesas de um órgão específico, como o DETRAN/PB, no contexto pré e pós-pandemia do COVID-19, considerando que os exercícios de maior gravidade pandêmica foram os de 2020 e 2021, esse ciclo deverá auxiliar e explicar como um relevante parâmetro para melhor apreciar os dados e registros adquiridos durante o estudo. Pretende-se com

este estudo, portanto, contribuir para o campo teórico, social e prático sobre orçamento público e políticas públicas.

A contribuição teórica da presente pesquisa consistirá na consolidação do campo do estudo aqui abordado, através da revisão de literatura e da discussão de diversos conceitos práticos sobre o tema. Já no campo social este estudo se traduz em possíveis implicações para o fortalecimento do processo da melhor utilização dos recursos públicos e da formulação de políticas públicas favoráveis à população. No campo prático esta pesquisa contribuirá em nível de conhecimentos acadêmicos, profissionais, familiares e demais pessoas interessadas pela temática aqui discutida.

Diante de tal contexto, a questão norteadora estabelecida neste estudo foi a seguinte: Como sucedeu o comportamento das receitas e despesas do Departamento Estadual de Trânsito da Paraíba no período pandêmico? Para isso, o objetivo da presente pesquisa consiste em verificar os principais impactos observados nas Receitas e nas execuções das Despesas do DETRAN/PB no período de 2019 a 2022, período este que considerou-se de pré e pós-pandemia COVID-19.

Logo, o presente estudo se propõe a identificar quais as principais atividades de arrecadação do órgão, e quais foram os maiores dispêndios e suas variações apresentadas durante sua execução, visando uma melhor prestação de serviços à sociedade. Quanto à metodologia adotada, trata-se de um estudo exploratório, a partir do levantamento de dados (pesquisa documental) e de pesquisa bibliográfica, com natureza qualitativa-descritiva, tendo como objeto o estudo de caso do DETRAN/PB, no período supracitado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considerando o problema e objetivos propostos nesta pesquisa, para fundamentação teórica deste estudo, será abordado conceitos pertinentes, tais como: Administração Pública, trazendo a Gestão Pública e o Planejamento; a importância do Orçamento Público, seu Ciclo Orçamentário, assim como as Receitas e as Despesas, além de um breve relato sobre a pandemia (COVID-19) e algumas medidas adotadas pelo Estado; e finalmente, a caracterização do Órgão, objeto de estudo, DETRAN/PB.

2.1 Administração Pública

A Administração é o planejamento, organização, direção e controle das atividades que ocorram em uma organização (Chiavenato, 2003). Em complemento, Di Pietro (2010, p. 44) afirma que:

[...] administrar significa não só prestar serviço, executá-lo, como igualmente, dirigir, governar, exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil e que até, em sentido vulgar, administrar quer dizer traçar programa de ação e executá-lo (Di Pietro, 2010, p. 44).

Em meio a isto, observa-se que as organizações vislumbrando um melhor desempenho na qualidade do serviço público prestado aos cidadãos, seguem o conceito da Nova Administração Pública definida na Coletânea Gestão Pública Municipal (2008, p. 16) como “um modelo de administração pública voltado para a eficiência, a eficácia e a efetividade do aparelho do Estado, com foco em resultados”.

Segundo Paludo, (2010, p. 21) a Administração Pública compreende o Governo (as políticas), a estrutura administrativa e a administração (a execução). Ou seja, compreende as funções administrativas de execução das atividades. Estas funções decorrem das demandas sociais e são exercidas através dos órgãos que atuam nos poderes Executivo, Legislativo ou Judiciário. Corroborando, assim, Di Pietro (2010), quando diz que a Administração Pública também compreende a função política, que traça as diretrizes governamentais e a função administrativa, que as executa.

De mesmo modo, o Direito Administrativo regulamenta a Administração Pública através de princípios que definem critérios das práticas gerenciais e de excelência na gestão pública, a saber: eficiência, impessoalidade, legalidade, moralidade, motivação, publicidade, razoabilidade e supremacia do interesse público.

Diante do exposto, entendemos a Administração Pública como a responsável em gerir os bens e serviços à sociedade, estando diretamente relacionada a políticas públicas e gestão pública.

2.1.1 Políticas Públicas

Política pública pode ser definida, de forma ampla, como sendo um termo que pode ser usado para caracterizar um conjunto de ações do

Estado que busca atender às necessidades básicas da sociedade (Estado de Pernambuco, s.d.). Segundo Agum *et al.* (2015), existem quatro tipos de políticas públicas classificadas pelo cientista político Theodore Lowi (1931-2017):

Quadro 1 – Tipos de Políticas Públicas

Distributivas	Tem o objetivo de distribuir determinados serviços, bens ou quantias de dinheiro a uma parcela da população. Exemplo: as campanhas de vacinação.
Redistributivas	São de natureza social e aplicam-se a grupos maiores de pessoas com o objetivo de trazer benefícios e mais igualdade ao seu público-alvo. Exemplo: cobrança de impostos proporcionais ao valor da renda.
Constitutivas	São as regras que especificam as maneiras pelas quais os cidadãos podem participar e se beneficiar da ação estatal. Exemplo: as regras para eleições.
Regulatórias	São utilizadas para organizar o Estado, como regras para os procedimentos burocráticos e normas de conduta cívica. Exemplo: lei do uso obrigatório do cinto de segurança.

Fonte: Agum *et al.* (2015).

Contudo, avaliar as áreas onde as políticas públicas precisam ser desenvolvidas, planejar e desenvolver medidas de políticas públicas e acompanhar e avaliar os resultados das medidas implementadas são atividades realizadas pela Gestão Pública (Estado de Pernambuco, s.d.).

2.1.2 Gestão Pública

Análogo ao conhecimento de Chiavenato sobre Administração, Santos (2014) define Gestão Pública como sendo o planejamento, a organização, a direção e o controle dos bens e interesses públicos, seguindo os princípios administrativos, visando o bem comum. Ou seja, fica demonstrado que para atingir a eficiência e a eficácia na prestação de serviços à população, é necessário que a Gestão Pública possua integração entre todos os processos (Paraná, 2018).

Nascimento (2014) argumenta que a Gestão Pública deve ser um projeto de melhoria das organizações, de capacitação das pessoas e de formação gerencial, buscando o desenvolvimento no sentido estratégico. Logo, o gestor público tem o compromisso de assumir uma gerência estratégica visando crescimento em um todo. Contudo, assim como observa Guimarães (2000), o desafio está em transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas, em organizações flexíveis e empreendedoras.

De acordo com Abrucio (2005), a Gestão Pública encontra-se, num contexto mundial, em um momento de alterações no modelo burocrático. E assim como preconiza conceitos de gestão voltados ao planejamento, produtividade e resultados eficazes à sociedade. A esses novos métodos, técnicas e orientações direcionados a Administração Pública, Pacheco (2008, p. 27) chama de Nova Gestão Pública e complementa:

[...] caracterizado por um conjunto de princípios e práticas de gestão, oriundos de um movimento de governos de diversos países no sentido de desenvolver alternativas e soluções para os desafios aos quais eram e ainda são colocados (como escassez de recursos públicos, aumento da pressão da sociedade por qualidade e equidade na prestação de serviços etc.), e para os quais o modelo burocrático não se mostrou capaz de responder satisfatoriamente (Pacheco, 2008, p. 27).

Para melhor compreensão do assunto precisamos entender quais são os modelos de gestão implementados na história da Administração Pública no Brasil. São eles:

Quadro 2 – Modelos de gestão da Administração Pública no Brasil

Modelo Patrimonialista (1500-1930)	Não havia distinção entre patrimônio público e privado pelos governantes, onde consideravam o Estado seu patrimônio e a sociedade tinha o dever de suprir suas necessidades. Os servidores públicos eram indicações do governante acarretando em corrupção.
Modelo Burocrático (1930-90)	O Estado separa o patrimônio público do privado, defende os direitos sociais, combate a corrupção, estabelece a hierarquia funcional, a carreira pública e a figura do servidor como profissional, através de normas e controles dos processos, tanto para contratação de servidores, como para de produtos e serviços, visando a eficiência no atendimento à população.
Modelo Gerencialista (a partir de 1990)	Flexibiliza os controles dos procedimentos e atos administrativos e reduz custos, visando a qualidade na prestação dos serviços. Altera as estruturas organizacionais, descentraliza os serviços e reduz os níveis hierárquicos, aspirando uma administração eficaz, eficiente, transparente, democrática e participativa, focada no planejamento de ações.

Fonte: Drumond *et al.* (2014).

Esses modelos representam um determinado período da história, mas para Matias-Pereira (2013) não houve uma sobreposição dos modelos, uma vez que ainda é possível verificar características de cada modelo na administração pública atual. Diante do exposto, percebemos que o

planejamento, a organização, a direção e o controle são essenciais para a Gestão Pública alcance os resultados almejados. O que corrobora o fundamento de que “o desempenho e a integração dessas quatro funções determinam a qualidade de uma gestão pública” (Paraná, 2018, p. 12).

2.1.3 Planejamento

Para melhor compreendermos a função administrativa é preciso entendermos o conceito de planejamento, pois, de acordo com Chiavenato (2004), este constitui a primeira função do processo administrativo. De mesmo modo, podemos observar o planejamento previsto no §1º do art. 1º, da Lei Complementar Federal nº 101/2000, que estabelece “[...] a responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas [...]” (Brasil, 2000, p. 1, grifo nosso). Neste sentido, pode-se afirmar que a partir do planejamento é que podemos definir os objetivos e recursos a serem gastos, para que através deste seja organizado a disposição dos recursos em uma estrutura, seja direcionado/ orientado a realização do que foi planejado, e por fim, seja controlado os resultados obtidos.

Assim, Porto (2006) aponta que “o planejamento consiste na determinação do que a organização deverá fazer no presente, no sentido de alcançar a situação desejada no futuro, a partir dos recursos humanos e financeiros que possui”. É uma ferramenta indispensável à introdução de inovações dentro de uma organização e para a realização dos objetivos propostos (Paraná, 2018). Torna-se, portanto, um processo permanente e contínuo, que exige integração dos procedimentos adotados e apoio dos representantes que o coordenam. Conforme Oliveira (2006), são 03 (três) os tipos de planejamentos existentes: o estratégico, o tático e o operacional:

Quadro 3 – Tipos de planejamento e características

Planejamento:	Características:
Estratégico	Abrange toda a empresa, leva em consideração tanto o ambiente interno como externo, determina objetivos e diretrizes à organização e orienta de forma ampla e abrangente, com um alcance a longo prazo.

Planejamento:	Características:
Tático	É restrito a uma parte da empresa com objetivos e metas mais detalhados, focado em um médio prazo.
Operacional	É, de certa forma a execução do planejamento estratégico, com tarefas e atividades definidas isoladamente, com objetivos específicos para a execução, mais palpáveis e mensuráveis, tendo sua finalidade em curto prazo.

Fonte: Oliveira (2006).

2.2 Orçamento Público

O orçamento pode ser definido como objeto de planejamento da prática governamental, onde as despesas estabelecidas pelo Poder Legislativo permitem o Poder Executivo realizar desembolsos durante um exercício financeiro, diante das receitas estimadas e efetivamente arrecadadas.

O orçamento público é o instrumento de planejamento que detalha a previsão dos recursos a serem arrecadados (impostos e outras receitas estimadas) e a destinação desses recursos (ou seja, em quais despesas esses recursos serão utilizados) a cada ano. Ao englobar receitas e despesas, o orçamento é peça fundamental para o equilíbrio das contas públicas e indica as prioridades do Governo para a sociedade (Brasil, 2023, s/p).

As análises ocorridas nessa etapa (o planejamento orçamentário), como ferramenta preventiva aos gestores da administração pública, conduzem ao desfecho de um ambiente sistematizado de programação, aplicação e controle dos recursos. Esses gestores são os agentes designados para conduzir a gestão pública, sendo “o planejamento, a organização, a direção e o controle dos bens e interesses públicos, agindo de acordo com os princípios administrativos, visando ao bem comum por meio de seus modelos delimitados no tempo e no espaço” (Santos, 2014, p. 33). Acreditamos, assim como Jund (2006, p. 122), que:

[...] a etapa mais importante do processo orçamentário seja a fase do planejamento, na qual são obtidos, identificados e revisados os dados econômicos necessários ao estudo de viabilidade para a definição das diretrizes, macro objetivos e programas que irão fundamentar os instrumentos de orçamento (Jund, 2006, p. 122).

Desta forma, anualmente o orçamento é constituído e nele encontramos os gastos antevistos e fixados para a manutenção e execução das políticas governamentais nas diversas áreas e atividades públicas do governo. Para isto, devem ser seguidas a Lei do Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) propostas pelo Poder Executivo, apreciadas e alteradas pelo Poder Legislativo, e sancionadas pelo dirigente maior da União/Estado/Município. Estas leis são componentes básicos para o planejamento que, segundo Silva (2011, p. 181) “dividem-se em planejamento estratégico, orientado pelo PPA, e operacional, pela LDO e a LOA”.

2.2.1 Ciclo Orçamentário

De acordo com Silva (2011), o Ciclo Orçamentário corresponde ao tempo em que ocorrem as atividades inerentes ao processo orçamentário, estabelecido por etapas repetidas em intervalos pré-definidos, e onde são elaborados, avaliados e aprovados. Ainda de acordo:

O ciclo orçamentário não se confunde com o exercício financeiro, pois este corresponde a uma das fases do ciclo, ou seja, à execução do orçamento, tendo em vista que a fase de preparação da proposta orçamentária e sua elaboração legislativa precedem o exercício financeiro, e a fase de avaliação e prestação de contas ultrapassa-o (Silva, 2011, p. 225).

A imagem abaixo apresenta as etapas de avaliação, execução e controle do orçamento:



Fonte: Portal do Cidadão – Marabá/PA (s.d.).

Conforme disposto no fluxograma, o ciclo orçamentário inicia com o Plano Plurianual - PPA que é o instrumento de planejamento do Governo que estabelece as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública para as despesas de capital, suas decorrentes, e as relativas aos programas de duração continuada. Deve ser elaborada de forma regionalizada e retratar a visão macro e as intenções do gestor público para o período de 4 (quatro) anos. Pode ser revisada através de inclusão, exclusão ou alteração dos programas durante seu período vigente (Mendes, 2016). Para melhor entendimento, o Quadro 4, conceitua:

Quadro 4 – Definição das etapas do PPA.

Diretrizes	São normas gerais, amplas e estratégicas que devem ser seguidas na gestão dos recursos nos quatro anos de sua edição.
Objetivos	São os feitos que o governo almeja, diante das situações existentes, para que se concretize uma visão estabelecida no longo prazo.
Metas	São medidas para alcançar os objetivos, quantitativas ou qualitativas, podendo ser mais de uma meta por objetivo.
Despesas de capital	São as despesas que contribuem para formação ou aquisição de um bem. Suas despesas decorrentes são as despesas indiretas para a conquista deste bem.
Programas de duração continuada	São os programas que tem a duração de mais de um período financeiro.

Fonte: Mendes (2016).

Em seguida ao PPA temos a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, como sendo a ligação entre o planejamento estratégico (PPA) e o planejamento operacional (Lei Orçamentária Anual – LOA). Nela contém as metas e as prioridades da Administração que incluem as despesas de capital para o exercício subsequente e que podem ser concretizadas através da alocação destes recursos na LOA, uma vez que a LDO deve servir como base para a elaboração da LOA (Silva, 2011).

Há, também, as alterações na legislação tributária, pois sabe-se que os tributos tem diversas funções e dentre eles a função fiscal, voltada para arrecadação, e a função reguladora, que por meio desta, o governo pode interferir como forma de estimular ou não a economia através dos tributos. Além destes, deve estabelecer a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento, ou seja, controlar os gastos das mesmas (Mendes, 2016).

A “LOA é o instrumento pelo qual o Poder Público prevê a arrecadação de receitas e fixa a realização de despesas para o período de um ano. [...] é o orçamento propriamente dito” (Mendes, 2016, p. 31). Silva (2011), por sua vez, defende que a LOA deverá indicar os objetivos e metas compatíveis com o PPA e a LDO, e também compreenderá 3 (três) tipos de Orçamentos, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Tipos de Orçamentos compreendidos na LOA.

Orçamento fiscal	Demonstra as ações dos três poderes (Legislativo, Judiciário e Executivo), assim como seus fundos, órgãos e entidades diretas e indiretas. Excluindo os investimentos das empresas e os que são vinculados ao sistema de seguridade social.
Orçamento de investimentos das empresas estatais	Discrimina as receitas e despesas operacionais para evidenciar o déficit ou superávit resultante.
Orçamento de seguridade social	Compreende as ações integradas do poder público e a sociedade, que deve assegurar os direitos à saúde, previdência e assistência social, assim como garantir a cada área a gestão de seus recursos.

Fonte: Silva (2011).

Seguindo o Ciclo Orçamentário, após a LOA temos a Execução Orçamentária e Financeira. É a fase de transformar em realidade a arrecadação das receitas e realização das despesas que ocorrem em mesmo tempo e entrelaçados, pois havendo receita, mas não existindo disponibilidade orçamentária, não haverá desembolso. E de mesmo modo, se existe orçamento, mas não se tem o financeiro, não será possível realizar a despesa. Explica Mendes (2016, p.74):

A execução orçamentária pode ser definida como sendo a utilização das dotações dos créditos consignados na LOA. Já a execução financeira, por sua vez, representa a utilização de recursos financeiros, visando atender à realização dos projetos e/ou atividades atribuídas às Unidades Orçamentárias pelo Orçamento (MENDES, 2016, p. 74).

Contudo, as execuções orçamentárias e financeiras devem desenvolver com mesmo desempenho, pois seu desequilíbrio demonstra problemas que podem ter sido gerados desde o planejamento até os processos como os de licitações, convênios ou contratos.

Por último, mas não finalístico, o ciclo apresenta a fase de Controle e Avaliação da Execução Orçamentária e Financeira. Para esta fase Mendes (2016, p. 83) define o orçamento como instrumento de controle, ou seja, caracteriza como “uma forma de assegurar ao controle interno e externo que os recursos serão aplicados conforme previstos e segundo as leis [...] além do controle de resultados [...] da efetividade das ações governamentais”. Define, também, avaliação orçamentária como:

[...] a parte do controle orçamentário que analisa a eficácia e a eficiência dos cursos de ação cumpridos, e proporciona elementos de juízo aos responsáveis da gestão administrativa para adotar as medidas tendentes à consecução de seus objetivos e à otimização do uso dos recursos colocados à sua disposição, o que contribui para realimentar o processo de Administração Orçamentária (Mendes, 2016, p. 82).

Tal fundamento corrobora com o pensamento de Silva (2011) e com a figura 1 retomada, quando entendemos que a avaliação orçamentária contribui para a qualidade de uma nova proposta orçamentária, reiniciando, assim, o ciclo.

2.2.2 Receita pública

O Ministério da Economia considera “receita” como os recursos financeiros arrecadados e que servem de custeio para as despesas e os investimentos (Brasil, 2020a). Silva (2011) e Mendes (2016) definem a receita pública em duas partes: a) a de sentido amplo (*lato sensu*), que são todas as entradas utilizadas para financiar os gastos do Estado e que podem ou não incorporar o patrimônio e com a característica de restituibilidade futura; e b) a de sentido restrito (*stricto sensu*) que são as entradas que incorporam de forma definitiva ao patrimônio público sem compromisso de devolução.

No processo orçamentário, é notável a relevância da receita pública, cuja previsão dimensiona a capacidade governamental em fixar a despesa pública e, em momento da sua arrecadação, torna-se instrumento condicionante da execução orçamentária da despesa (Mendes, 2016, p. 219).

De mesma forma, complementa Mendes (2016), que as classificações orçamentárias, tanto da receita quanto da despesa, são fundamentais para a transparência do orçamento, uma vez que por meio delas é possível observar os planos, objetivos e prioridades da ação pública identificando o direcionamento político do governo. Já segundo o Manual Técnico de Orçamento – MTO (Brasil, 2022), as classificações orçamentárias são obrigatórias, e para as receitas são estabelecidos os seguintes critérios: 1) Natureza da receita; 2) Indicador de resultado primário; 3) Fonte/destinação de recursos; e 4) Esfera orçamentária.

A natureza da receita está subdividida pela Categoria Econômica, Origem, Espécie, Rubrica, Alínea e Subalínea. A Categoria Econômica, por sua vez, está classificada em Receitas Correntes e Receitas de Capital, que também tem seus desdobramentos. Assim como descreve Silva (2011, p. 235) sobre as Receitas Correntes:

[...] são as receitas tributárias, patrimonial, agropecuária, industrial, de serviços e diversas e, ainda, as transferências correntes, ou seja, os recursos financeiros recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, quando destinados a atender a despesas classificáveis em Despesas Correntes (Silva, 2011, p. 235).

E sobre as Receitas de Capital, define que são:

[...] as provenientes da realização de recursos financeiros oriundos da constituição de dívidas (Operações de Crédito), da conversão em espécie de bens (alienação de bens) e direitos (amortização de empréstimos concedidos); as transferências de capital, [...] destinadas a atender despesas classificáveis em despesas de capital e, ainda, as outras receitas de capital (Silva, 2011, p. 236).

Mendes (2016), destaca também as Receitas Correntes Intraorçamentárias e as Receitas de Capital Intraorçamentárias. Define, estas, como sendo receitas advindas de ações realizadas entre órgãos e/ou entidades, integrantes do orçamento e da mesma esfera de governo. Não se trata de uma nova categoria econômica de receita, e sim de especificações das categorias corrente e capital, pois tem como objetivo identificar esse tipo de operação evitando a dupla contagem dessas operações.

2.2.3 Despesa pública

O Ministério da Economia considera “despesa” qualquer gasto realizado para aquisição de produtos, serviços, contratação de obras ou compras governamentais (Brasil, 2020a). Baleeiro (1997) explica despesa pública como sendo a aplicação de valor em um fim determinado por uma autoridade de governo, autorizado por lei. Mendes (2016, p. 261) compartilha da ideia e complementa que “é o compromisso de gasto de recursos públicos, autorizados pelo Poder competente, com o fim de atender a uma necessidade da coletividade prevista no orçamento”.

A despesa, assim como a receita, também pode ser definida em dois sentidos, geral (*lato sensu*) e específico (*stricto sensu*). A despesa pública no *Lato Sensu* são despesas que se referem a restituições dos recursos de terceiros recebidos anteriormente (Silva, 2011). No *Stricto Sensu*, são despesas executadas pelo poder público autorizadas na LOA ou nas leis de crédito adicionais, que caracterizem gastos do governo para atender as prioridades da população. Para Silva (2011), são desembolsos que reduzem o patrimônio de forma definitiva, complementa.

De mesmo modo da Receita, a Despesa também tem suas classificações. Core (2001, p. 224) traz de forma bem didática esse conhecimento através de indagações:

[...] quando a pergunta é ‘para que’ serão gastos os recursos alocados, a resposta será encontrada na classificação programática [...]; ‘em que’ serão gastos os recursos, a resposta consta da classificação funcional; ‘o que’ será adquirido ou ‘o que’ será pago, na classificação por elemento de despesa; ‘quem’ é o responsável pela programação a ser realizada, a resposta é encontrada na classificação institucional [...]; ‘qual o efeito econômico da realização da despesa’, na classificação por categoria econômica; e ‘qual a origem dos recursos’, na classificação por fonte de recursos (Core, 2001, p. 224).

Não diferente, o Mendes (2016) e Silva (2011) trazem a classificação da despesa do orçamento público em Institucional, Funcional, Programática e quanto a Natureza da despesa, conforme Quadro 6 abaixo:

Quadro 6 – Classificação da despesa do orçamento público

Institucional	Corresponde à estrutura organizacional dos créditos orçamentários, distinguindo-os entre Órgão orçamentário e Unidade orçamentária, onde a Unidade orçamentária é subordinado ao Órgão orçamentário de dotações próprias (Exemplo: Órgão - Secretaria de Saúde, e Unidade orçamentária – Coordenadoria de saúde).
Funcional	Divide as dotações orçamentárias em Função, identificando a área de atuação do setor público, e em Subfunção, representando a área específica em que será realizada a ação (Exemplo: Função – Saúde, Subfunção – Atenção básica).
Programática	Divide-se entre Programa, instrumento de organização da atuação governamental visando objetivos pretendidos e mensurados estabelecidos no PPA, e Ações, que são operações que contribuem para a realização do objetivo do Programa. As ações são subdivididas em Atividade - realizadas de modo contínuo e permanente, Projeto - limitada no tempo, e Operação Especial - que não contribuem para ações do governo, nem resultam em produto, bem ou serviço (Exemplo: Programa – Reforma e melhorias de imóveis, Atividade – Manutenção e revitalização das unidades).
Natureza	Trata de um conjunto de códigos que informa a Categoria econômica, o Grupo, a Modalidade de aplicação, o Elemento e o desdobramento facultativo do elemento, o Subelemento.

Fonte: Mendes (2016) e Silva (2011).

Ainda, quanto à classificação da natureza da despesa, o MTO (Brasil, 2022) discrimina e conceitua cada critério. A Categoria econômica obedece ao critério econômico que permite analisar o impacto dos gastos públicos, divididos em Despesas Orçamentárias Correntes – “todas as despesas que não contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital”, e em Despesas Orçamentárias de Capital – “todas as despesas que contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital” (Brasil, 2022).

Distingue “Grupo de Natureza de Despesa” como sendo “um agregador de elementos de despesa com mesmas características quanto ao objeto de gasto”. São eles: Pessoal e encargos sociais, Juros e encargos da dívida, Outras despesas correntes, Investimentos, Inversões financeiras e Amortização da dívida. Cada um com código correspondente.

Segundo Silva (2016, p. 262), a Modalidade de Aplicação tem a finalidade de identificar o órgão ou entidade que aplicará os recursos, com o objetivo de “evitar a dupla contagem dos recursos transferidos ou descentralizados”, assim como ocorre nas Receitas. São exemplos de modalidade de aplicação as transferências à união e as transferências a instituições privadas sem fins lucrativos e aplicações diretas.

E por fim, os elementos têm o intuito de identificar os objetos de gasto utilizado para finalidade almejada pela Administração Pública. São exemplos desses gastos: Material de consumo, Pensões, Diárias e Obrigações patronais (Brasil, 2022).

Já o Subelemento, segundo Mendes (2016), é facultado a cada ente, diante de suas necessidades de escrituração contábil e controle de execução orçamentária, diante do desdobramento dos elementos de despesa.

Todas as codificações, desde da Categoria econômica até os elementos de despesa, estão relacionadas no Manual Técnico de Orçamento – MTO (Brasil, 2022), publicado pelo Ministério da Economia.

2.3 A pandemia da Covid-19

De acordo com a OPAS (2020), em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial de Saúde - OMS declarou que o surto do novo coronavírus constituía uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, que poderia constituir risco de saúde pública para outros países devido a disseminação internacional de doenças. E em 11 de março de 2020, a OMS caracterizou a COVID-19 como pandemia, reconhecendo surtos em vários países e regiões do mundo.

Nesse período, 01 (um) em cada 06 (seis) infectados ficavam gravemente doente e pessoas idosas e com morbidades estariam mais sujeitas a infecção. No entanto, qualquer pessoa poderia ser contaminada com a COVID-19 e transmitir a doença (OPAS, 2020).

Diante da disseminação rápida do coronavírus, o governo adotou medidas significativas para economia brasileira por meio da aprovação da decretação de calamidade pública permitindo a ampliação dos gastos e afrouxando o controle fiscal das contas públicas (CNN Brasil, 2020). De mesmo modo realizou o Governo do Estado da Paraíba, uma vez que a melhor forma encontrada para combater o vírus foi o isolamento social.

As principais medidas publicadas pelo governo Estado diante da crise causada pela COVID-19 foram divididas em Estado de Emergência (calamidade), Proteção Social, Estímulo à economia, Plano de retomada da economia (Novo Normal PB) e Medidas de enfrentamento à Pandemia – Prevenção de contágio. No Quadro 7, estão relacionadas algumas publicações relevantes por medidas.

Quadro 7 – Algumas medidas publicadas pelo governo Estado da Paraíba

Publicações/Datas	Dispõe sobre:
Estado de Emergência (Calamidade)	
Decreto Estadual nº 40.122, 13 de março de 2020	Situação de Emergência, em razão da Covid-19, por um período de 90 (noventa) dias, renováveis por igual período.
Decreto Estadual nº 40.134, 20 de março de 2020	Declara estado de calamidade pública.
Decreto Estadual nº 42.388, 07 de abril de 2022	A partir do dia 08 de abril de 2022 fica permitido o funcionamento dos estabelecimentos com 100% por cento da capacidade, observando todos os protocolos de saúde e a apresentação do cartão de vacinação com a comprovação do esquema vacinal completo. O uso de máscaras em espaços abertos em todo território estadual passa a ser facultativo, recomendando-se às pessoas que possuem comorbidades ou que apresentem sintomas da Covid-19 que mantenham a utilização.
Proteção social	
Decreto Estadual nº 40.167, 04 de abril de 2020	Prorrogação dos prazos de validade das Certidões Negativas de Débitos e Certidões Positivas com Efeitos de Negativos.
Lei nº 11.743, 20 de julho de 2020	Inclusão das pessoas com deficiência no grupo prioritário de atendimento em razão da pandemia.
Medida Provisória nº 295, 24 de março de 2021	Institui a antecipação de feriados com a finalidade de conter a propagação da pandemia.
Decreto Estadual nº 41.120, 25 de março de 2021	Entre 27 de março de 2021 a 04 de abril de 2021, estabelece as atividades que poderiam funcionar, seguindo as normas de prevenção, de acordo com a classificação das bandeiras dos municípios.
Estímulo à economia	
Decreto Estadual nº 40.171, 04 de abril de 2020	Prorrogação dos prazos de validade das Certidões Negativas de Débitos e Certidões Positivas com Efeitos de Negativos.
Decreto Estadual nº 40.177, 09 de abril de 2020	Altera o Decreto nº 39.862, de 13 de dezembro de 2019, que dispõe sobre a regulamentação da campanha da “Nota Fiscal Paraíba” e o Decreto nº 40.171, de 03 de abril de 2020.
Lei nº 11.695, 29 de maio de 2020	Dispõe sobre a transparência nos contratos emergenciais firmados pela Administração Pública em razão da situação de calamidade decorrente da pandemia.
Decreto nº 40.289, 30 de maio de 2020	Institui, no período de 01 a 14 de junho de 2020, a política de isolamento social rígido para o enfrentamento da pandemia, consistente no controle da circulação de pessoas e veículos nos espaços e vias públicas, objetivando reduzir a velocidade de propagação da doença.
Lei nº 11.724, 08 de julho de 2020	Determina o tabelamento de preços dos equipamentos de proteção individual utilizados para o controle da transmissão da COVID-19 no Estado da Paraíba.
Lei nº 11.727, 08 de julho de 2020	Repactuação provisória e o reequilíbrio dos contratos de consumo firmados entre as empresas prestadoras de serviços públicos e pessoas jurídicas de direito privado.
Plano de retomada da economia	
Decreto Estadual nº 40.304, 12 de junho de 2020	Dispõe sobre a adoção do plano Novo Normal Paraíba, de medidas temporárias e emergenciais de prevenção de contágio pela COVID-19 (Novo Coronavírus) no âmbito da Administração Pública direta e indireta, bem como sobre recomendações aos municípios e ao setor privado estadual.

Publicações/Datas	Dispõe sobre:
Medidas de enfrentamento	
Decreto Estadual nº 40.128, 19 de março de 2020	Adoção, no âmbito da Administração Pública direta e indireta, de medidas temporárias e emergenciais de prevenção de contágio pelo COVID-19, bem como sobre recomendações para pessoas com sintomas gripais permaneçam em casa (máx. de 14 dias).
Decreto Estadual nº 40.136, 21 de março de 2020	Suspende o expediente presencial nas repartições públicas estaduais, no período compreendido entre 23 de março de 2020 até 03 de abril de 2020. Os servidores públicos estaduais executarão suas atividades de forma remota (home office) e permanecerão de sobreaviso
Decreto Estadual nº 40.193, 21 de abril de 2020	Os estabelecimentos autorizados a funcionar por este decreto, e também pelos decretos 40.135/20, 40.141/20 e 40.169/20, ficam obrigados a fornecer máscaras para todos os seus empregados, prestadores de serviço e colaboradores.
Lei nº 11.736, 15 de julho de 2020	Dispõe sobre a Política de Higienização Sanitária dos Logradouros no âmbito do Estado da Paraíba em razão da pandemia do Covid-19.
Lei nº 11.772, 04 de setembro de 2020	Estabelece o uso de máscaras acessíveis (confeccionadas com material transparente) por no mínimo 5% dos funcionários de estabelecimentos públicos ou privados, que realizem atendimento presencial, para que possibilite a leitura labial por pessoas surdas, durante o período de pandemia.
Decreto Estadual Nº 41.053, 23 de fevereiro de 2021	Determina, entre 24 de fevereiro de 2021 a 10 de março de 2021, toque de recolher e horário de funcionamento dos estabelecimentos de acordo com a classificação das bandeiras estabelecidas no Decreto Estadual 40.304/2020.
Lei nº 11.841, 17 de março de 2021	Assegura o Poder Executivo estadual o direito de aquisição e fornecimento de vacinas contra a Covid-19, na forma que especifica, e dá outras providências.

Fonte: Governo do Estado da Paraíba – Legislação COVID 19, (2023^a).

O Plano de retomada da economia - Novo Normal PB, segundo o Governo do Estado, teve como objetivo implementar e avaliar ações e medidas estratégicas de enfrentamento à pandemia e estabelecer parâmetros gerais para tomada de decisões dos gestores municipais sobre o funcionamento das atividades econômicas no território estadual. As condições epidemiológicas e estruturais no Estado foram analisadas em intervalos de 15 (quinze) dias, tendo como parâmetros indicadores como a taxa de obediência ao isolamento, de casos novos, de letalidade e de ocupação hospitalar. A classificação dos municípios paraibanos por bandeiras nas cores vermelha, laranja, amarela e verde, foi de acordo com a avaliação da combinação desses indicadores. Para fins da política de isolamento social rígida foram adotadas, algumas medidas como confinamento, proteção por pessoas do grupo de risco, permanência domiciliar; controle da circulação de veículos particulares e controle da entrada e saída do município (Paraíba, 2020c).

2.4 Departamento Estadual de Trânsito da Paraíba (DETRAN/PB)

O Departamento Estadual de Trânsito da Paraíba – DETRAN-PB foi criado em 15 de junho de 1976, por meio da Lei Estadual nº 3.848. A sua criação ocorreu com o objetivo de centralizar as atividades relacionadas ao trânsito no estado da Paraíba, buscando a organização e a segurança viária. Desde a sua fundação, o Detran-PB tem trabalhado para cumprir sua missão de fiscalizar, regulamentar e controlar o trânsito no estado. O órgão tem como objetivo principal promover a segurança viária, reduzindo acidentes e conscientizando os cidadãos sobre a importância de um trânsito seguro (Paraíba, 2021).

Possui autonomia administrativa e financeira, vinculado ao Governo do Estado da Paraíba pela Secretaria de Segurança e Defesa Social, como uma autarquia da administração indireta, encarregado pela implementação das políticas estaduais de trânsito, em conformidade com o Código de Trânsito Brasileiro - CTB e as resoluções do Conselho Nacional de Trânsito - CONTRAN. Conta com estrutura organizacional composta por diferentes setores e unidades pelo estado, visando estender ao máximo desempenho de suas atribuições (Brasil, 2020c).

Atua de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Sistema Nacional de Trânsito - SNT, sendo subordinado à Secretaria Nacional de Trânsito - SENATRAN e ao CONTRAN, que estabelecem normas e diretrizes para o trânsito em âmbito nacional. O SENATRAN é um órgão auxiliar do SNT, responsável pela execução das políticas e diretrizes relacionadas à educação, engenharia e fiscalização de trânsito. O CONTRAN é um órgão colegiado de âmbito nacional que integra o SNT, regulamenta e padroniza as normas de trânsito em todo o país. Também trabalha em conjunto com os DETRANs estaduais, como o Detran-PB, para aplicar o que está previsto no CTB (Brasil, 2020c).

A pandemia de COVID-19 impactou o DETRAN-PB, assim como diversos outros órgãos e setores da sociedade, através das restrições de circulação, distanciamento social e medidas sanitárias, necessitando de adaptações para a continuidade dos serviços. Durante esse período, o DETRAN-PB buscou manter o atendimento à população, adotando algumas medidas relevantes, como por exemplo o atendimento por agendamento prévio (Paraíba, 2020b).

Ao longo dos últimos anos, o Detran-PB tem implementado avanços tecnológicos e ações de flexibilização com o objetivo de tornar os serviços mais ágeis, acessíveis e eficientes para os usuários. Vejamos alguns deles no Quadro 8.

Quadro 8 – Alguns dos avanços e medidas adotadas pelo DETRAN-PB

MEDIDA	DESCRIÇÃO
Portal Online	Investiu na modernização do seu portal online, disponibilizando um amplo leque de serviços e informações de forma digital. Por meio do site oficial www.detran.pb.gov.br , os usuários podem realizar consultas, agendar serviços, emitir boletos, acompanhar processos e obter informações relevantes de forma mais conveniente e acessível.
Renovação Simplificada da CNH	Os condutores podem realizar o processo de renovação de forma simplificada por meio do portal online, sem a necessidade de comparecer ao Departamento de trânsito, agilizando o procedimento e reduzindo a burocracia.
Emissão de Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo – CRLV Digital	Adotou a versão digital do CRLV, eliminando a necessidade de portar a versão física do documento. Os condutores podem acessar o documento através de um aplicativo no celular, facilitando a consulta e reduzindo a burocracia relacionada à emissão e guarda do documento físico.
Prova Teórica Eletrônica	Implementou a prova teórica eletrônica para os candidatos à obtenção da CNH. O sistema informatizado permite a aplicação da prova de forma mais rápida, segura e eficiente, agilizando o processo de avaliação e reduzindo a burocracia relacionada ao exame teórico.
Habilitação Social	Tem como finalidade a acesso gratuito, às pessoas de baixa renda, à obtenção da autorização para condução das diversas categorias, assim como também adição ou troca da mesma. O programa contribui para o desenvolvimento social e a regulamentação dos condutores irregulares.

Fonte: Paraíba (2020b, 2022b, 2023b) e Portal Correio (2020).

Esse progresso tecnológico e essas medidas têm facilitado o acesso aos serviços, proporcionando maior comodidade aos usuários, simplificando processos e reduzindo a necessidade de deslocamentos presenciais.

3 METODOLOGIA

No presente estudo, para verificar os principais impactos orçamentários revelados no período de 2019 a 2022 (pré e pós-pandêmico) no Departamento Estadual de Trânsito da Paraíba, será utilizada, a princípio, a técnica de pesquisa exploratória para o levantamento de dados e bibliografias quanto à discussão teórica relacionada.

Segundo Gil (1999), estes tipos de pesquisas são planejados com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Para Zikmund (2000), esses estudos exploratórios são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias.

Posteriormente, foi usada a abordagem qualitativa que é, segundo Tozoni-Reis (2009), a abordagem que trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. E a abordagem descritiva, que procura evidenciar com a frequência de determinado fenômeno em relação a outros, utilizando técnicas de observação e análise, sem modificá-lo. (Cervo; Bervian, 2002).

Quanto à escolha do objeto de estudo foi escolhido o Estudo de Caso, pois, segundo Oliveira (2011, p. 28), nos permite “[...] uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que se manifestam e são construídas dentro delas”. Para Laville e Dionne (1999, p. 156), a vantagem desse tipo de estudo está na possibilidade de aprofundamento dos dados, pois os recursos encontram-se concentrados e não submetidos à comparação com outros casos.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a de Pesquisa documental em fontes primárias, com documentos escritos pertencentes a arquivos públicos e fontes estatísticas. Também foi utilizada a Pesquisa bibliográfica, pois como bem descreve Lakatos e Marconi (2003), todo trabalho científico, toda pesquisa, deve ter o apoio e o embasamento na pesquisa bibliográfica. Segundo Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à temática.

A análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa. Esta foi desenvolvida através da tabulação em planilha do Excel das informações divulgadas relacionadas às “receitas” por categorias e às “despesas” por grupo, natureza da despesa e ações, ambas por ano. Conforme definido por Marconi e Lakatos (2003, p. 167), esta prática se chama tabulação:

A disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles. É uma parte do processo técnico de análise estatística, que permite sintetizar os dados de observação,

conseguidos pelas diferentes categorias e representá-los graficamente. Dessa forma, poderão ser melhor compreendidos e interpretados mais rapidamente (Marconi; Lakatos, 2003, p. 167).

O universo de estudo foi delimitado na coleta de dados das Receitas e das despesas do Departamento Estadual de Trânsito da Paraíba publicadas no sítio do Portal da Transparência¹, no período de 2019 a 2022 (Paraíba, 2023c).

Com isso, esta pesquisa pôde ser aprofundada através da análise de conteúdo. Observando que este método permite efetuar um recorte dos conteúdos em elementos que deverão ser, em seguida, agrupados em torno de categorias. E utilizando o método de procedimento histórico e comparativo, uma vez que, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 107):

O método histórico consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a sua influência na sociedade de hoje, pois as instituições alcançaram sua forma atual através de alterações de suas partes componentes, ao longo do tempo, influenciadas pelo contexto cultural particular de cada época. E o [...] método (*comparativo*) realiza comparações, com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências (Marconi; Lakatos, 2003, p. 107).

Coletado os dados do Departamento, foram analisadas as receitas e as despesas conforme o método histórico, restringido de 2019 a 2022, período anterior a medidas de isolamento adotadas devido a pandemia, até a dita normalização das atividades no Estado. Utilizou-se também o método comparativo, para verificação da evolução da arrecadação e execução dos recursos nos relatórios publicados, e desta forma, através da tabulação dos dados, visando identificar e analisar quais as atividades mais impactaram a arrecadação e quais as execuções das despesas mais sofreram variações, de modo a evidenciar aspectos positivos e/ou negativos da política pública aqui analisada.

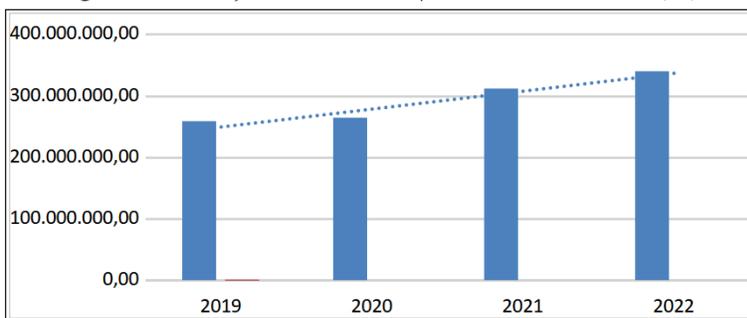
1 <<https://transparencia.pb.gov.br/>>

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o objetivo de verificar os principais impactos observados nas Receitas e nas execuções das Despesas do DETRAN-PB no período de 2019 a 2022, foram analisadas, separadamente, as planilhas da Receita Realizada e as Despesas Realizadas (por Grupo, Natureza e Ações governamentais) divulgadas pelo Governo do Estado da Paraíba do Órgão Departamento Estadual de Trânsito, publicadas no sítio do Portal da Transparência.

Apesar do período pandêmico, através da linha de tendência do Figura 2 é possível notar a crescente arrecadação de receita no período de 2019 a 2022. O gráfico apresenta uma aparente estabilidade nos dois primeiros anos (2019 e 2020) em que o valor arrecadado se observou na faixa de valores superior a R\$ 250.000.000,00 (duzentos e cinquenta milhões de reais), mas que nos anos seguintes (2021 e 2022) passaram a faixa superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais), chegando ao valor de R\$ 339.698.013,23 (trezentos e trinta e nove milhões, seiscentos e noventa e oito mil, treze reais e vinte e três centavos).

Figura 2 – Evolução da Receita, no período de 2019 a 2022 (R\$).

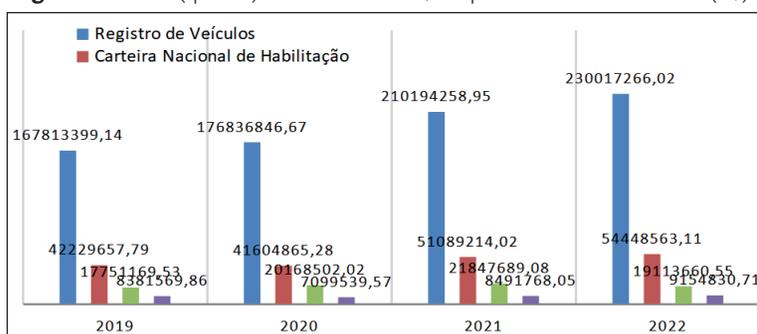


Fonte: Elaboração própria (2023).

Na Figura 2, também é possível observar o percentual do crescimento em relação ao ano anterior, onde podemos identificar que a maior crescente ocorreu do ano de 2020 para 2021 em 18% (dezoito por cento). Período este destacado como o período da crise Covid-19 no Estado da Paraíba, quando relacionado ao período de afastamento social e alterações e adaptações das atividades do DETRAN-PB.

Na tentativa de identificar quais as principais atividades de arrecadação do órgão que mais impactaram a Receita encontramos as receitas com Registro de veículos, Carteira Nacional de Habilitação – CNH, Outras taxas e Multas administrativas, contratuais e Judiciais – que, observadas suas subdivisões, compõe-se das multas por infração de trânsito. Dentre estas, destaca-se a arrecadação de receita por Registro de veículos sendo este o maior volume substancial ainda quando comparado as demais maiores receitas, conforme observado no Figura 3 abaixo:

Figura 3 – As 4 (quatro) maiores receitas, no período de 2019 a 2022 (R\$).



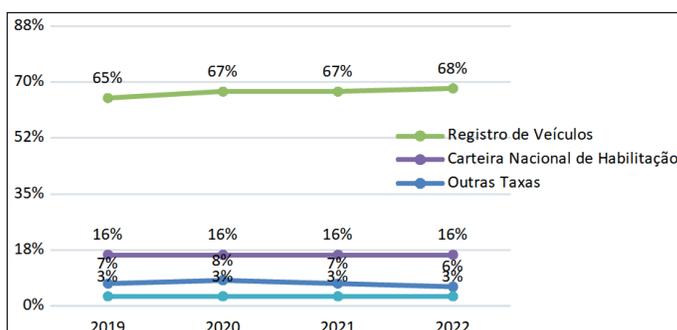
Fonte: Elaboração própria (2023).

Observando o gráfico, vemos que a receita com Registro de Veículos apresenta um crescimento, de 2019 a 2022, em torno de R\$ 63.000.000,00 (sessenta e três milhões de reais). Já a Carteira Nacional de Habilitação, apesar da redução do arrecadada em 2020, também apresentou um crescente valor acima de 12 (doze) milhões. Esse aumento pode ter sido impulsionado pelas medidas adotadas, como da flexibilização do Processo de Renovação da CNH e pela Prova Teórica Eletrônica, implementadas para os candidatos à obtenção da CNH, através do sistema informatizado que permitiu a aplicação da prova de forma mais rápida, agilizando o processo de avaliação e reduzindo a fila para o exame teórico. As receitas com outras taxas, a despeito de suas variações, também ampliaram sua arrecadação na casa dos 2 (dois) milhões. E as Multas apontou uma variação para o período um aumento na receita na faixa de R\$ 700.000,00 (setecentos mil reais).

Verificando o percentual das 04 (quatro) maiores receitas em relação a receita total, no mesmo período (Figura 4), não se acentua um serviço

que se destaque em relação aos demais. Isto porque a linha de tendência crescente se comporta proporcionalmente entre os serviços, destacando variações de 1% (um por cento) quando comparado de ano a ano, e de no máximo de 3% (três por cento) percebido no Registro de Veículos para todo o período. As demais receitas tiveram oscilações igual ou menor que 1%, assim como Multas que se manteve constante em torno de 3% em todo o período estudado.

Figura 4 – Percentual das 4 (quatro) maiores receitas em relação ao total, no período de 2019 a 2022.



Fonte: Elaboração própria (2023).

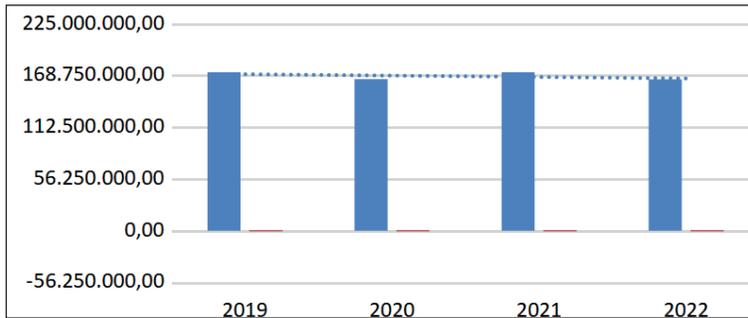
Avaliando o Figura 4, não podemos correlacionar o crescimento verificado no Figura 11 de 18% (de 2021 em relação a 2020) com as quatro maiores arrecadações, uma vez que todas permanecem constantes em relação ao total no período de Covid. Mas é oportuno destacar, que mesmo em fase crítica da pandemia as receitas deste Órgão de forma geral demonstram que não sofreram um impacto negativo, realçando a capacidade da instituição e da gestão em desenvolver e ofertar seus serviços e políticas públicas a sociedade, em consonância do intuito em elevar sua arrecadação de recursos, mesmo em tempos de crise sanitária.

De mesmo modo que as Receitas, foram analisadas as Despesas. Por se tratar de ato emanado que cria obrigação de pagar, foi entendido que as despesas empenhadas melhor refletiriam as despesas realizadas no período.

Apesar de no Figura 14 apresentar uma linha de tendência decrescente, pode-se observar que há uma variação que se repete nos períodos de 2019 a 2020 e de 2021 a 2022. A Despesa Empenhada passa de um

pouco mais de R\$ 172.000.000,00 (cento e setenta e dois milhões) para um pouco mais de R\$ 164.000.000,00 (cento e sessenta e quatro milhões) nos dois períodos. O mesmo visualizamos quando comparamos percentualmente o crescimento em relação ao ano imediatamente anterior.

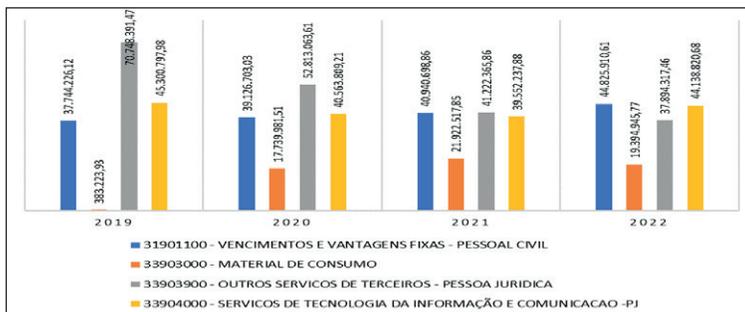
Figura 5 – Evolução da despesa empenhada, no período de 2019 a 2022 (R\$)



Fonte: Elaboração própria (2023).

De 2019 a 2020, a Despesa Empenhada reduz em 4% (quatro por cento) no total do ano. Apresenta um aumento em 2021 de 8% (oito por cento), e retorna ao mesmo patamar de 2020, como identificado na redução de também 8% (oito por cento) em 2022. Fechando o ciclo em R\$ 164.585.941,27 (cento e sessenta e quatro milhões, quinhentos e oitenta e cinco mil, novecentos e quarenta e um reais e vinte e sete centavos).

Figura 6 – As 4 (quatro) maiores despesas empenhadas, por natureza, no período 2019 a 2022 (R\$).

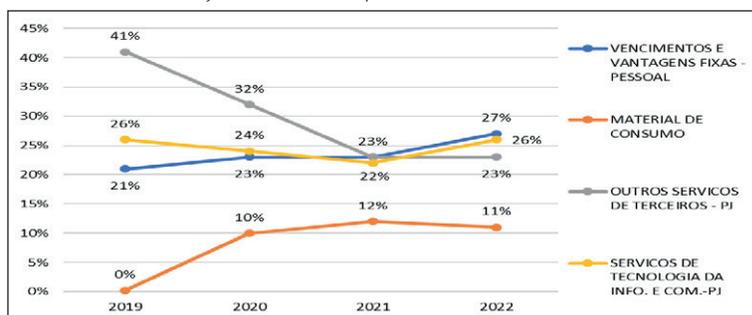


Fonte: Elaboração própria (2023).

Verificamos que os 4 (quatro) maiores dispêndios apresentados durante execução das despesas no período, observadas a Natureza, foram: os Vencimentos e vantagens fixas (despesas com pessoal/ folha de pagamento), o Material de consumo, Outros serviços de terceiros – Pessoa Jurídica (PJ) e os Serviços de tecnologia da informação e comunicação – Pessoa Jurídica.

Assim como visualizado no Figura 6, os Outros serviços de terceiros – PJ apresenta o maior montante dispendido no período, ressalvando o decréscimo melhor visualizado no Figura 7.

Figura 7 – Percentual das 4 (quatro) maiores despesas empenhadas, por natureza, em relação ao total, no período de 2019 a 2022.



Fonte: Elaboração própria (2023).

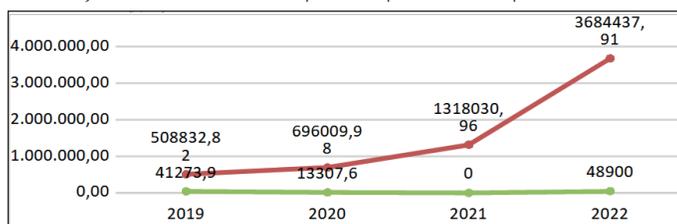
Através do percentual das quatro maiores despesas empenhadas, por natureza, em relação ao total de cada ano, verifica-se no Figura 7 que os Outros serviços de terceiros decaíram de 41% (quarenta e um por cento) em 2019 para 23% (vinte e três por cento) em 2021, permanecendo em 2022. Os Serviços de tecnologia da informação e comunicação também apresentaram uma redução de 26% (vinte e seis por cento) em 2019 para 22% (vinte e dois) em 2021, mas retomando os 26% (vinte e seis por cento) em 2022. Os Vencimentos e vantagens fixas expuseram um crescimento no período de 21% (vinte e um por cento) para 27% (vinte e sete por cento), permanecendo o período da pandemia constante em 23% (vinte e três por cento). O Material de consumo foi a despesa que apresentou maior variação, uma vez que se pode observar um crescimento de até 12% (doze por cento) no período.

Aparentemente, o Figura 7 indica visualmente uma correlação nas variações das quatro maiores despesas empenhadas com o período Covid-19, quando observadas as linhas decrescentes e crescentes até o ano de 2021, retomando seu percurso em 2022 nos casos dos Serviços de tecnologia e Material de consumo, e permanecendo seu percentual no caso dos Outros serviços. Tendo somente os Vencimentos e vantagens fixas seguindo uma tendência crescente, mas, como observado anteriormente, mantendo-se constante em 2020 e 2021.

Outra relação interessante a ser observada são as Ações de Governo com relação as Despesas empenhadas que, entre as demais realizadas, destacaram-se as Ações de Fiscalização no Trânsito e Habilitação Cidadã. Estas também estão relacionadas diretamente as Receitas com Multas por infração de trânsito, e com uma política de governo implantada na instituição, como no caso da Carteira Nacional de Habilitação social, disponibilizadas a pessoas de baixa renda familiar.

Diante do exposto no Figura 8, observa-se que Departamento Estadual de Trânsito da Paraíba investiu em ações de fiscalização do trânsito vertiginosamente no período de 2019 a 2022. Podemos relacionar a este aumento a necessidade de maior fiscalização das vias urbanas no período pandêmico em conjunto de outras instituições da segurança pública, para a manutenção da ordem ensejada em tempo, e após o retorno das atividades, ao “novo normal”.

Figura 8 – Ações de Governo x Despesa Empenhada, no período 2019-2022 (R\$).

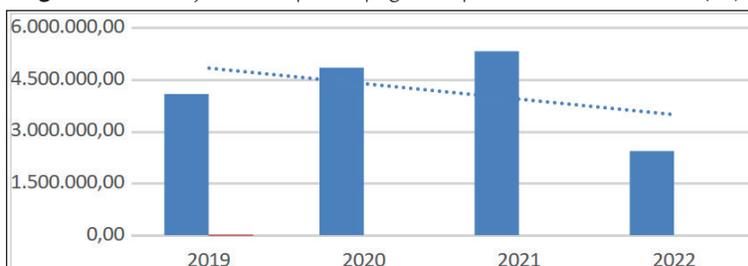


Fonte: Elaboração própria (2023).

É relevante notar, também, que no período pandêmico, a política pública de Habilitação Social, aplicada através da ação governamental de Habilitação Cidadã, foi interrompida quando verificamos que a despesa empenhada foi reduzida de 41.273,91 (quarenta e um mil, duzentos e setenta e três reais e noventa e um centavos) em 2019 para 13.307,56 (treze

mil, trezentos e sete reais e cinquenta e seis centavos) em 2020, chegando a um investimento zero em 2021, e voltando a “normalidade” em 2022 com um empenho de 48.900,00 (quarenta e oito mil e novecentos reais).

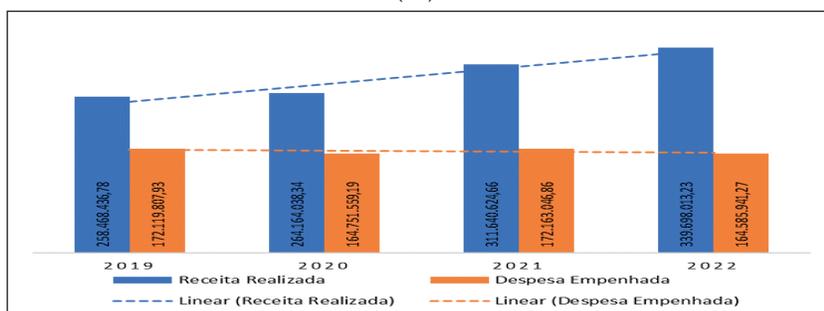
Figura 9 – Evolução da despesa a pagar, no período de 2019 a 2022 (R\$).



Fonte: Elaboração própria (2023).

Do mesmo modo, vale ressaltar que durante o período estudado os Restos a pagar (Despesas a pagar) apresenta uma linha de tendência decrescente impulsionada pela redução significativa ocorrida em 2022, apesar do aumento apresentado em 2020 e 2021, conforme o Figura . Isto nos estimula a novas questões sobre a correlação dos Restos a pagar e as despesas empenhadas para um outro estudo esmiuçado sobre o mesmo período, no intuito de entender as razões para tal tendência.

Figura 10 – Receita Realizada x Despesa Empenhada, no período 2019-2022 (R\$).



Fonte: Elaboração própria (2023).

Contudo, verifica-se através do Figura 10, que os valores dispendidos para a manutenção das atividades do DETRAN-PB, orçamentariamente, não ultrapassam o arrecadado em cada ano. Observando assim, uma prudência da gestão na Administração dos recursos e nas medidas adotadas durante o período de pré a pós-pandemia.

Assim, a análise das Receitas e das Despesas do DETRAN-PB nos ajudou a compreender as variações produzidas pela instituição sobre os recursos arrecadados no período. Nos permitiram observar a gestão da administração sobre estes recursos diante das despesas realizadas, e com o estudo dos dados expressos, que a instituição apresenta superávit orçamentário. Também evidenciou que, no período estabelecido, os requisitos do orçamento público estabelecem o planejamento dos recursos arrecadados e a destinação desses recursos a cada ano, além da observância da classificação da Receita seguindo seus critérios, assim como a classificação das Despesas segundo a Natureza, como também seus estágios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo responder ao questionamento sobre qual o comportamento nas receitas e despesas do Departamento Estadual de Trânsito da Paraíba no período pandêmico de 2019 a 2022. Por meio deste estudo, pode-se observar que as receitas não apresentaram impactos negativos, uma vez que se observou uma crescente arrecadação no período, mesmo levando em consideração todo o histórico negativo financeiro no país causado pela crise sanitária. As despesas, por sua vez, apresentaram uma tendência decrescente, observada a variação no período. Estas, de certa forma, tiveram impactos positivos, quando se vislumbra pela ótica da redução dos gastos públicos e responsabilidade fiscal.

Utilizando do objetivo de identificar quais as principais atividades de arrecadação do órgão que mais foram impactadas, viu-se que as maiores arrecadações do DETRAN/PB estão relacionadas aos serviços de Registro de Veículos, Carteira Nacional de Habilitação, Outras Taxas e Multas de Infração de Trânsito. Essas receitas cresceram proporcionalmente durante o período, impossibilitando reconhecer de forma direta a correlação do crescimento com o período COVID, mas vale pontuar que as medidas governamentais realizadas pela gestão, no intervalo explorado, possam ter influenciado na elevação da arrecadação, como nos casos de

modernização do portal on-line, implantação do agendamento prévio e simplificação da renovação da CNH.

De mesma forma, o estudo nos possibilitou constatar que, observada a Natureza, as despesas com Pessoal (folha de pagamento), Material de consumo, Outros serviços de terceiros (PJ) e Serviços de tecnologia da informação e comunicação (PJ) foram os maiores dispêndios apresentados, e suas variações, aparentemente, indicam uma correlação dessas despesas empenhadas com o período pandêmico. No entanto, a correlação entre Restos a pagar e as despesas empenhadas levantou novos questionamentos, como quais seriam os elementos da natureza das despesas aplicados no período, com o intuito de identificar os objetos das contratações realizadas, assim como, avaliar o grau de eficácia das finalidades empreendidas pela gestão da instituição, no sentido de atender os principais anseios da população e de cumprir as metas estimadas no seu planejamento orçamentário.

Visando às despesas empenhadas na prestação de serviços à sociedade, as políticas públicas, observou-se que a Fiscalização no Trânsito dispôs de investimento elevado, diferentemente da ação de Habilitação Cidadã, que expõe de forma nítida a impossibilidade da execução do programa de governo em atuar diante das circunstâncias do período, reprimindo um importante instrumento de inclusão social e capacitação profissional aos condutores mais desfavorecidos economicamente em nossa sociedade.

Contudo, verificou-se que as despesas não ultrapassaram as receitas de cada ano, observando assim, um superávit orçamentário e uma responsável Administração Pública dos recursos com as medidas adotadas no período. De todo modo, é significativo ressaltar que ao confrontar de maneira superficial os desembolsos realizados diante ao montante considerável arrecadado, a cada exercício, denota certa dificuldade da entidade em cumprir a efetivação integral das ações e investimentos planejados inicialmente na construção de seu orçamento.

Diante os resultados deste estudo, é relevante considerar que a implementação de um instrumento indutor de análise das políticas públicas estaduais nos moldes apresentados na pesquisa, como parte integrante do processo de avaliação e aprimoramento contínuo, especialmente em tempos de crise como a pandemia da COVID-19, poderiam render avanços importantes para toda a rede da administração estadual. Esse processo como ferramenta de controle, poderia consistir em estruturar um conjunto de diretrizes e indicadores que permitiriam uma aferição

mais sistemática das políticas em vigor, identificando áreas de impacto positivo e negativo, como no exemplo da diminuição ou ausência de aplicação de recursos na política pública de Habilitação Cidadã. Além disso, o instrumento poderia ser projetado para ajudar na alocação mais eficiente de recursos, garantindo que as políticas que beneficiem diretamente a população, em especial as mais carentes, sejam priorizadas, lidando de maneira mais coordenada perante adversidades que novos eventos possam ocasionar.

A implementação programada desse instrumento de análise contínuo das principais atividades de arrecadação e despesas do Departamento Estadual de Trânsito da Paraíba, permitiriam uma avaliação constante do desempenho financeiro, orçamentário e da eficácia das políticas e atividades exercidas pela instituição. Isso, por sua vez, contribuiria para uma governança mais transparente e responsável, controlada com as normas e segurança no gerenciamento dos recursos públicos, em benefício de todos os cidadãos do estado.

Com esse intuito, apesar da limitação da amostragem dos dados públicos, este artigo pode servir de suporte para outras pesquisas complementares ao período estudado, uma vez que os dados podem ser desmembrados e assim melhor avaliados os seus desdobramentos e correlações com os serviços e políticas desenvolvidas por este Departamento.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Os Avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. p. 173-200.

AGUM, Ricardo; RISCADO, Priscila; MENEZES, Monique. Políticas Públicas: conceitos e análise em revisão. **Revista Agenda Política**. Vol.3, n. 2, jul-dez, 2015, p. 12-42.

BACHTOLD, Ciro. **Noções de Administração Pública**. Cuiabá: EdU-FMT; Curitiba: UFPR, 2008.

BALEEIRO, Aliomar. **Uma introdução à ciência das finanças**. 15 ed. Rio de Janeiro: Forense, 1997.

BRASIL. **Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal[...]. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/leicom/2000/leicomplementar-101-4-maio-2000-351480-normaatualizada-pl.pdf> Acesso em: 07 jul. 2023.

BRASIL. **Manual Técnico de Orçamento – MTO, 2022**. Disponível em: <https://www1.siof.planejamento.gov.br/mto/doku.php/mto2022> Acesso em: 12 Jul. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. Orçamento Público. **Gov.br**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento/orcamento>. Acesso em: 18 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. **Receitas e Despesas**. Publicado em: 08 jun. 2020a. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/receitas-e-despesas#:~:text=S%C3%A3o%20consideradas%20receitas%20os%20recursos,as%20despesas%20e%20os%20investimentos>. Acesso em: 12 Jul. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. Portaria nº 188, de 03 de fevereiro de 2020. Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional [...]. **Diário Oficial da União**: edição 24-A, seção 1-Extra, Brasília, DF, p. 1, 4 fev. 2020b. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=600&pagina=1&data=04/02/2020&totalArquivos=1> Acesso em: 10 jul. 2023.

BRASIL. Ministério dos Transportes. **Resoluções CONTRAN**. Publicado em: 29 jun. 2020c. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/transito/conteudo-Senatran/resolucoes-contran3161>. Acesso em: 13 Jul. 2023.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma Visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico.** Elsevier Brasil, 2004.

CNN Brasil. **Entenda as principais medidas do governo diante da crise causada pela COVID-19.** Publicado em: 04 abr. 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/politica/2020/04/04/entenda-as-principais-medidas-do-governo-diante-da-crise-causada-pela-covid-19>. Acesso em: 13 Jul. 2023.

COLETÂNEA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL. **Nova Administração Pública: Gestão Municipal e tendências contemporâneas.** Brasília: CNM, 2008.

CORE, Fabiano Garcia. **Reforma gerencial dos processos de planejamento e orçamento.** Texto para Discussão, Brasília: ENAP, n. 44, 2001.

DI PIETRO, Maria Silvia Zanella. **Direito Administrativo.** 23 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DRUMOND, Alexandre M.; RODRIGUES, Lucas P. D.; FARONI, Walmer. **Análise dos resultados da Política Nacional de Habitação (PNH) no Brasil.** III Congresso Internacional de Governo, Administração e Políticas Públicas. Madri, 2012.

ESTADO DE PERNAMBUCO. Tribunal de Contas. **As políticas públicas e como elas afetam o nosso país.** Disponível em: <https://ouvidoria.tce.pe.gov.br/politicas=-publicas-e-sua-importancia/#:~:text=Pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas%20s%C3%A3o%20as%20ideias,diretrizes%20emitidas%20em%20n%C3%ADvel%20local> Acesso em: 19 Set. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de administração pública**, v. 34, n. 3, p. 125140, 2000.

JUND, Sergio. **Administração, Orçamento e Contabilidade Pública: Teoria e 830 questões**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MARCONI, Marina e LAKATOS, Eva. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Os efeitos da retomada do modelo patrimonialista no Brasil**. Revista Internacional de Humanidades e Ciências Sociais, v. 3, n. 8, pág. 27-38, 2013.

MENDES, Sérgio. **Administração Financeira e Orçamentária: Teoria e questões**. 6 ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2016.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão Pública**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OPAS. **Folha informativa COVID-19**: Escritório da OPAS e da OMS no Brasil. Publicado em: 30 mai. 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19> . Acesso em: 10 jul. 2023.

PACHECO, S. O. **Planejamento estratégico na gestão pública: o caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro**. Universidade Federal de Juiz de Fora: Juiz de Fora, 2008.

PALUDO, A. V. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PARAÍBA. Decreto nº 40.128, de 17 de março de 2020. Dispõe sobre a adoção, no âmbito da Administração Pública direta e indireta[...]. **Diário Oficial do Estado da Paraíba**: nº 17.079. João Pessoa, PB, p. 1, 19 mar. 2020a. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/arquivo-digital/doe/janeiro/marco/diario-oficial-19-03-2020.pdf/> Acesso em: 13 Jul. 2023.

PARAÍBA. Decreto nº 42.608, de 13 de junho de 2022. Aprova o Regimento Interno do Departamento Estadual de Trânsito da Paraíba - DETRAN-PB. **Diário Oficial do Estado da Paraíba**: nº 17.637. João Pessoa, PB, p. 8-23, 14 jun. 2022a. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/doe/2022/junho/diario-oficial-14-06-2022.pdf>. Acesso em: 13 Jul. 2023.

PARAÍBA. DETRAN-PB. **Detran-PB acompanha aplicação da primeira prova de Legislação no Centro de Formação de Condutores**. Publicado em: 25 ago. 2022b. Disponível em: <https://detran.pb.gov.br/noticias/detran-pb-acompanha-aplicacao-da-primeira-prova-de-legislacao-no-centro-de-formacao-de-condutores>. Acesso em: 13 Jul. 2023.

PARAÍBA. DETRAN-PB. **Detran-PB comemora 45 anos de instalação**. Publicado em: 15 jun. 2021. Disponível em: <https://detran.pb.gov.br/noticias/detran-pb-comemora-45-anos-de-instalacao-1>. Acesso em: 13 Jul. 2023.

PARAÍBA. Governo do Estado. **Detran-PB suspende atendimento presencial por 30 dias e recomenda uso dos serviços on-line**. Publicado em: 18 mar. 2020b. Disponível em: <https://paraiba.pb.gov.br/noticias/detran-pb-adota-medidas-de-prevencao-ao-coronavirus-e-recomenda-o-uso-dos-servicos-on-line>. Acesso em: 13 Jul. 2023.

PARAÍBA. Governo do Estado. **Governo da Paraíba presta contas das medidas tomadas até agora durante a pandemia**. Publicado em: 25 mai. 2020c. Disponível em: <https://paraiba.pb.gov.br/noticias/governo-da-paraiba-presta-contas-de-todas-as-medidas-tomadas-ate-agora-durante-a-pandemia>. Acesso em: 13 Jul. 2023.

PARAÍBA. Governo do Estado. **Legislação COVID 19**. Disponível em: <https://paraiba.pb.gov.br/diretas/saude/coronavirus/legislacao-covid-19>; Acesso em: 13 Jul. 2023a.

PARAÍBA. Secretaria Estado de Desenvolvimento Humano. DETRAN-PB. **Habilitação Social**. *Direção para todos*. Disponível em: <https://habilitacaosocial.pb.gov.br/o-programa.php>. Acesso em: 13 Jul. 2023b.

PARAÍBA. Serviço de Informação ao cidadão. **Transparência**. Disponível em: <https://transparencia.pb.gov.br/>. Acesso em: 13 Jul. 2023c.

PARANÁ. Governo do Estado. Secretaria de Educação. **GESTÃO EM FOCO**. Introdução à Gestão Pública. Unidade 1 – Gestão Pública: Princípios e Fundamentos. 2018.

PORTAL CORREIO. **Aprovado projeto que permite renovação online da CNH na Paraíba**. Publicado em: 30 set. 2020. Disponível em: <https://portalcorreio.com.br/aprovado-projeto-que-permite-renovacao-online-da-cnh-na-paraiba/>. Acesso em: 13 Jul. 2023.

MARABÁ - PA. Portal do cidadão. **Planejamento Orçamentário**. Disponível em: <https://tomwebmaraba.wordpress.com/planekamento-orcamentario/>. Acesso em: 06 Jul. 2023.

PORTO, Maria Alice Guedes. **O planejamento estratégico como de otimizar o gerenciamento nas organizações**. XIII SIMPEP: Bauru - SP, 2006.

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

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade Governamental**: um enfoque administrativo da nova contabilidade pública. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

ZIKMUND, W. G. **Métodos de pesquisa empresarial**. 5.ed. Fort Worth, Texas: Dryden, 2000.

UMA ANÁLISE SOBRE AS LEIS CRIADAS NO ESTADO DA PARAÍBA A PARTIR DA TIPIFICAÇÃO DO FEMINICÍDIO

*Marina Nóbrega Maia
Josemar Henrique de Melo*

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é signatário da Convenção sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (1979), reconhecendo que a discriminação à mulher viola os princípios de igualdade de direitos; da Conferência Mundial sobre Direitos Humanos (1993), reconhecendo que “os direitos humanos das mulheres e das meninas são parte inalienável, integral e indivisível dos direitos humanos universais”; da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento do Cairo (1994), que enfatiza a igualdade de gênero e a proteção dos direitos humanos das mulheres e meninas, onde reconhece que o Estado tem o dever de adotar políticas destinadas a prevenir, punir e erradicar a violência contra a mulher.

Em 2015, ao instituir a Lei nº 13.104/2015 tornando o feminicídio um homicídio qualificado e o colocando na lista de crimes hediondos, com penas mais altas, de 12 a 30 anos, alterando ainda o Código de Processo Penal, o Código Penal e a Lei de Execução Penal, o Estado brasileiro faz uma das maiores demonstrações legais do cumprimento do seu dever frente aos Tratados e Convenções Internacionais. É competência do Estado, através dos poderes constituídos, cumprir a Lei, estabelecendo políticas e desenvolvendo ações que coíbam a violência. As iniciativas para

o cumprimento deste grande avanço legal e político tentam se impor em meio à imensa desigualdade social e de gênero, em meio ao alto índice de violência, maus tratos e violações dos direitos humanos das mulheres.

O feminicídio é a instância última de controle da mulher pelo homem: o controle da vida e da morte. Ele se expressa como afirmação irrestrita de posse, igualando a mulher a um objeto, quando cometido por parceiro ou ex-parceiro; como subjugação da intimidade e da sexualidade da mulher, por meio da violência sexual associada ao assassinato; como destruição da identidade da mulher, pela mutilação ou desfiguração de seu corpo; como aviltamento da dignidade da mulher, submetendo-a a tortura ou a tratamento cruel ou degradante. (Comissão Parlamentar Mista de Inquérito sobre Violência contra a Mulher - Relatório Final, CPMI-VCM, 2013, p. 1003)

Os homicídios contra mulheres perpetrados pelos seus companheiros descortinam a realidade vivida pelas mulheres, frente ao papel do Estado de coibir a violência contra a mulher, conforme preconiza a Lei 11.340/2006 em que é “garantido a toda mulher em situação de violência doméstica e familiar o acesso aos serviços de Defensoria Pública ou de Assistência Judiciária gratuita, nos termos da lei, em sede policial e judicial, mediante atendimento específico e humanizado”. Novas conquistas apontam para novos desafios não só para o Estado, mas para toda a sociedade. A não discriminação, a proteção e uma vida livre de violência são direitos totalmente condicionados a mudanças culturais e de comportamentos, que desafiam os agentes do poder público, cumpridores destes deveres (trabalhadores dos poderes executivo, legislativo e judiciário) e desafiam também, a sociedade em geral, onde nós mulheres assumimos importantes responsabilidades e desafios.

O presente trabalho busca analisar quais leis foram criadas no estado da Paraíba com base na Lei do Feminicídio nº 13.104/2015, desde a sua aprovação pelo Congresso Nacional.

1.1 Problema de pesquisa

Em 2013 foi publicado o relatório final da Comissão Parlamentar Mista de Inquérito sobre Violência contra a Mulher. Esse documento

nos deu um panorama da grave situação das mulheres no Brasil, da necessidade de políticas públicas para proteção e mitigação da violência sofrida pelas mulheres.

As políticas de enfrentamento à violência contra as mulheres devem ser efetivamente assumidas pelos poderes públicos constituídos. Isso requer a criação de mecanismos políticos de empoderamento das mulheres autônomos e bem estruturados, a exemplo de Secretarias Estaduais e Municipais de Mulheres. Requer, ainda, tanto orçamento específico para o desenvolvimento de políticas públicas integradas e multissetoriais quanto o fortalecimento da Lei Maria da Penha, com a criação de Juizados, Promotorias e Defensorias Especializadas de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher, além do julgamento célere dos agressores e homicidas, do enfrentamento das elevadas taxas de feminicídios e da superação de preconceitos e estereótipos profundamente arraigados. Comissão Parlamentar Mista de Inquérito sobre Violência contra a Mulher (Relatório Final, CPMI-VCM, 2013, p. 8)

Percebendo a necessidade de criar leis específicas que reforcem o enfrentamento a violência contra as mulheres, em 2015 é aprovada e entra em vigor a Lei do Feminicídio nº 13.104/2015 tipificando o feminicídio, ou seja, o homicídio “contra a mulher por razões da condição de sexo feminino” como circunstância qualificadora para o crime de homicídio previsto no art. 121 do Código Penal, bem como incluindo o referido crime no rol dos crimes hediondos. Nesse sentido, considerando as mudanças trazidas pela Constituição de 1988, o Direito Penal vem sendo cada vez mais utilizado para sancionar referidos atos violentos, através de dispositivos inseridos no Código Penal e, ainda, com Leis especiais que tratam do tema, a forma como o Estado vem agindo para proteger a mulher vítima dessa violência, trazendo consigo uma expressão que se reflete em atitudes (eficazes ou não) do poder legislativo em uma tentativa de solucionar os problemas no contexto da violência contra a mulher.

A partir deste cenário, a pesquisa propõe responder à seguinte pergunta: **Quais leis foram criadas no Estado da Paraíba baseando-se na Lei do feminicídio, sancionada em 2015?**

1.2 Justificativa

No Brasil, os dados oficiais sobre a violência contra a mulher são subnotificados, resultando em respostas políticas insuficientes às consequências psíquicas, sociais e econômicas para a vida das mulheres. Algumas pesquisas apontam a gravidade do fenômeno: no Brasil, a cada minuto, quatro mulheres são espancadas por um homem com quem mantém, ou manteve uma relação afetiva; 70% dos crimes contra mulheres acontecem no âmbito doméstico e os agressores são maridos ou companheiros (ONU/2006). O Instituto AVON/IBOPE-2011 constatou que 56% da população, consideram a violência doméstica contra as mulheres como o problema que mais preocupa a brasileira.

Dados oficiais alertam sobre o crescimento alarmante da violência contra a mulher no país. Conforme o 17º Anuário Brasileiro de Segurança Pública, em 2022, houve um aumento de 6,1% os casos de feminicídio, resultando em um total de 1.437 mortes por violência doméstica, menosprezo ou discriminação à condição de mulher. Já os casos de homicídios femininos foram elevados em 1,2% em relação ao ano anterior, totalizando 4.034 assassinatos de mulheres não tipificados como feminicídio. Também foi registrado um avanço nos episódios de tentativa de feminicídio, com o número de agressões elevado em 16,9%.

Os registros mostram também que as vítimas mais recorrentes de feminicídio são as mulheres negras, que representam 61,1% do total de mulheres assassinadas, e a faixa etária que varia de 18 a 44 anos de idade é a mais atingida, com a fatia percentual de 71,9% das mulheres que são mortas.

Dados alarmantes informam que 7 em cada 10 das vítimas são assassinadas dentro da própria casa. Sabe-se que os responsáveis pelos crimes foram o parceiro íntimo em 53,6% dos casos, o ex-parceiro íntimo em 19,4% e uma parcela de 10,7% das mulheres foram mortas por algum familiar.

Além dos crimes contra a vida, as agressões em contexto de violência doméstica tiveram aumento de 2,9%, totalizando 245.713 casos. As ameaças cresceram 7,2%, resultando em 613.529 casos; e os acionamentos ao 190, número de emergência da Polícia Militar, chegaram a 899.485 ligações, o que significa uma média de 102 acionamentos por hora.

Mesmo com a tipificação do Femicídio, em 2015 o Brasil é o 5º no ranking de países que mais se matam mulheres, de acordo com o Mapa da Violência 2015: Homicídios de Mulheres no Brasil e ainda mantém a mesma posição em 2023, segundo o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos (ACNUDH). A lei do Femicídio surge em decorrência de um clamor social, embalado por dados mapeados de violência contra o gênero Feminino. Diante do levianismo da punibilidade ou até mesmo, da impunibilidade, a necessidade da criação de uma lei que permitisse tratar o homicídio ou sua tentativa contra mulheres no rol de crimes hediondos se torna de grande valia.

O feminicídio é compreendido, por boa parte da literatura, enquanto a parte final de um processo de agravamento da violência e que pode ser entendido como um continuum de terror. Por conta disso, é possível dizer que o feminicídio é uma violência evitável se forem empregadas políticas públicas de prevenção, proteção e acolhimento das vítimas dos diversos tipos de violência contra as meninas e mulheres (Pasinato, 2016, p. 37).

O Estado da Paraíba tem uma cultura marcada pelo patriarcado E oligarquias políticas. As desigualdades de gênero e raça/etnia, com expressões cruéis de violência contra a mulher e racismo, agravam o contexto de violação dos direitos humanos das mulheres.

Dentre os dados acima e ainda de acordo com o 17º Anuário Brasileiro de Segurança Pública, na Paraíba 26 mulheres morreram por feminicídio em 2022 e no mesmo ano houve mais 28 tentativas de feminicídio. Em 2021 foram concedidas pelo Tribunal de Justiça 5285 medidas protetivas de urgência, quanto que em 2022 foram 6553, demonstrando que a conjuntura é difícil e violenta para as mulheres que em sua maioria são agredidas e/ou mortas pelos seus companheiros ou ex-companheiros, como uma demonstração da objetificação do poder do homem a mulher, como também uma forma de vingança e retaliação.

Um dos aspectos que chama a atenção para a necessidade deste estudo é levantar as leis criadas na Paraíba, após a aprovação da lei de feminicídio que favoreceram a garantia dos direitos das mulheres e ao cumprimento da referida Lei e busca conceituar e tipificar o feminicídio, considerando seu viés histórico e jurídico.

A partir deste cenário a pesquisa tem como objetivo geral analisar como o Estado da Paraíba está fazendo uso da Lei do Femicídio nº 13.104/2015, tomando-a como base para à criação de políticas públicas, criação de Leis e ações para acabar com o feminicídio no Estado, assegurando a efetiva proteção social contra riscos e vulnerabilidades, assim como a vigência dos direitos sociais. Como objetivos específicos têm:

- Aprofundar sobre o feminicídio e a naturalização da violência contra a mulher;
- Identificar quais Leis foram criadas no Estado da Paraíba após a tipificação do feminicídio;
- Refletir sobre as estratégias de ações e mudanças, ao longo dos últimos anos, em políticas públicas criadas no estado, após a Lei.
- Com o objetivo de facilitar a compreensão da presente pesquisa, este artigo foi dividido em cinco sessões. O primeiro é destinado a introduzir e delimitar o tema central do estudo, apresentando o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos. A segunda sessão enfatiza os procedimentos metodológicos, o terceiro contempla a fundamentação teórica, cabendo a quarta sessão os resultados e discussões da pesquisa realizada e na quinta e última sessão, as considerações finais.

2 METODOLOGIA

A metodologia de uma pesquisa científica refere-se ao planejamento necessário para que se possam atingir os objetivos propostos, claramente estabelecidos, com base na identificação correta e clara do problema de pesquisa e de acordo com o referencial teórico.

Neste trabalho, o objetivo da pesquisa foi analisar as leis criadas no Estado da Paraíba, após a Lei Federal 13.104 de 2015 que tipifica o Femicídio.

2.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa realizada compreendeu várias classificações em relação ao tipo de pesquisa. Constitui-se como aplicada em relação à sua natureza; como qualitativa e quantitativa, do ponto de vista da forma de abordagem

do problema; como exploratória em relação aos seus objetivos; como uma pesquisa bibliográfica sob a ótica dos procedimentos técnicos.

Ao listar as leis criadas no estado da Paraíba após a tipificação do Feminicídio, a pesquisa originou dados que permitem solucionar o problema da pesquisa que é quais leis foram criadas no Estado da Paraíba baseando-se na Lei do feminicídio, sancionada em 2015.

2.2 Coleta de Dados

Dentre os vários métodos citados por Martins, Lintz (200), optou-se pela realização de um estudo qualitativo, que não tem o objetivo de construir uma teoria, mas fornecer evidências para compreensão de um determinado assunto, neste caso foram realizadas revisões bibliográficas e documentais de textos relacionados com o Direito Penal, Direito Processual Penal, Direito Constitucional e Sociologia, sob a ótica da violência contra a mulher e o feminicídio e por isso contribui para o fortalecimento da análise.

Segundo Richardson (2009) o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às evidências, portanto foi realizado o levantamento das leis criadas no estado da Paraíba, após a tipificação do feminicídio, pesquisas no site da Assembleia Legislativa da Paraíba.

A princípio foi aplicada à palavra-chave “mulher”, tendo como resultado 102 Leis relacionadas à mulher, posteriormente foi realizada uma filtragem obtendo-se 33 Leis e mais 7 Leis que foram alteradas, divididas em quatro categorias: as que abordassem a prevenção e combate à violência contra as mulheres; as específicas sobre o feminicídio; as de amparo e cuidado a mulheres vítimas de violência doméstica e familiar e por último as que trazem a responsabilidade também para a sociedade nesta luta pelo fim da violência a mulher.

2.3 Procedimentos de análises

Os dados analisados foram transformados em gráfico e tabelas para melhor visualização e entendimento e divididos em 4 grandes categorias, as leis que:

- Envolvem a sociedade e ambientes públicos;
- De prevenção à violência contra as mulheres vítimas de violência;
- De amparo e cuidado as mulheres vítimas de violência;
- Baseadas na Lei Federal do feminicídio.

Em relação aos seus objetivos, a pesquisa é exploratória, uma vez que, após a filtragem dos dados, se optou por analisar as quatro categorias listadas acima foi feito um reconhecimento dos dados, gerando um gráfico e tabelas para melhor compreensão do material que se tinha em mãos.

Assim, os dados foram cruzados e interpretados tanto em quantidade como em qualidade para se analisar a criação das leis voltadas para as mulheres, após a tipificação do feminicídio, usando como filtro as categorias listadas acima.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, o trabalho lançou mão de pesquisa bibliográfica e documental.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A violência contra as mulheres está presente na história do Brasil, as mulheres eram e ainda são submetidas a diversas situações de humilhações e submissões pelo uso da força bruta e física dos homens, a condição de subordinação à figura masculina é uma constante histórica, reforçadas pela sociedade, pelo Estado e pela religião, por um sistema de poder misógino, machista e patriarcal, onde as desigualdades e violências são incessantes por diferentes formas, como o assédio moral, verbal e sexual, a violência sexual e doméstica e o feminicídio.

Desse modo, observa-se que a problemática da violência contra as mulheres no Brasil é complexa, na medida em que está embasada em duas dimensões estruturantes da realidade do país, que são o machismo e o racismo. Somando-se a isto, é importante considerar os aspectos sociais, políticos, religiosos, econômicos e culturais que estão instaurados nessa problemática.

Ao longo de sua história, o movimento de mulheres e feminista brasileiro têm desempenhado um papel fundamental, desde a década de 1970, ao denunciar a violência contra as mulheres para a sociedade, retirando o problema do âmbito privado, apresentando-o como uma questão de ordem pública e, por conseguinte, de ordem política. Cobrando

dos poderes públicos constituídos medidas efetivas de enfrentamento à questão problemática da violência em todos os aspectos, bem como sua ramificação, voltada à violência doméstica e familiar.

Percebendo a necessidade de criar leis específicas que reforcem a proteção da mulher na situação de vítima, foi sancionada, em 2006, a conhecida Lei Maria da Penha que, apesar de ter causado significativo impacto jurídico e social, traz em seus estudos posteriores a percepção de que é mais preventiva do que repressiva, abrindo espaço para a criação de uma lei específica para casos de violência doméstica fatal: a Lei do Feminicídio.

3.1 Patriarcado, opressão e violência contra a mulher

No Brasil, a luta por igualdade e pelo fim da violência percorre uma longa trajetória, nota-se que a mulher tem sido sujeitada ao poder do homem, numa sociedade patriarcal como a nossa, o exercício da autoridade dos homens sobre as mulheres se faz de diversas maneiras visando ao controle dos corpos, da sexualidade, da autonomia e da inserção das mulheres na sociedade.

Ao longo da história e no cotidiano, a violência contra nós, mulheres, tem sido um meio utilizado para nos dominar e nos submeter. A violência nos impõe o silêncio, cala nosso descontentamento e enfraquece nossos esforços individuais e coletivos de transformação. A violência dos homens contra nós é uma expressão das desigualdades de poder nas relações sociais entre os sexos. Isso significa que, pelo fato de sermos mulheres, numa sociedade patriarcal, na qual os homens dominam, oprimem e exploram as mulheres, estamos sujeitas a sofrer violências desde a infância como forma de disciplinamento e controle. A violência é tanto uma expressão da dominação patriarcal como dos seus mecanismos. (Teixeira, 2016, p. 19)

Nesse contexto são diversos os desafios para ser uma mulher nesta sociedade, onde é predominante o pensamento machista e misógino e de inferiorização das mulheres, é um debate político e de sobrevivência para muitas, onde a questão família é sempre evidenciada como uma responsabilidade e imposta a mulher, “As formas assumidas pelo que

definimos como família são diversas em tempos e contextos distintos, são afetadas por decisões políticas e normas institucionais dos indivíduos e expressão relações de poder” (Biroli, 2014, p. 44).

A “dominação-exploração das mulheres pelos homens” é o conceito de patriarcado segundo explica Safiotti (2004), no qual homem/varão se vê em uma posição de superioridade, podendo impor seus desejos à mulher, sendo um produto das construções que foram enraizadas, à ideia de masculino e feminino, os conceitos de diferença e desigualdade ocorrem no contexto social, não sendo biológicos.

Para Soraia da Rosa, o conceito de patriarcado não é tão distinto:

Pode-se entender por patriarcado a manifestação e institucionalização do domínio masculino sobre as mulheres e crianças da família, e o domínio que se estende à sociedade em geral. O que implica que os homens tenham poder nas instituições importantes da sociedade, e que privam as mulheres do acesso às mesmas. Assim como também, se pode entender que o patriarcado significa uma tomada de poder histórica pelos homens sobre as mulheres, cujo agente ocasional foi a ordem biológica, elevada tanto à categoria política, quanto econômica (Mendes, 2014, p 88).

Assim, o patriarcalismo não significava apenas opressão às mulheres; mas sim, a toda família. “O pensamento patriarcal tradicional envolve as proposições que tornam o poder do pai de família como origem e modelo de todas as relações de poder e autoridade, tal como vigeu na Idade Média e da modernidade até o século XVII.” (Koller ; Navaz, 2006, p. 121).

Levando em consideração a historicidade da objetificação da mulher como um ser inferior Federici (2017, p. 113) discursa:

Para ele, ela era uma mercadoria fragmentada cujos sentimentos e escolhas raras vezes eram consideradas: sua cabeça e seu coração estavam separados de suas costas e mãos, e divididas de seu útero e vagina. Suas costas e músculos eram forçados no trabalho do campo [...] sua vagina, usada para o prazer sexual dele, era a porta de acesso ao útero, lugar para o investimento dele – o ato sexual era o investimento de capital, e o filho, a mais valia acumulada. [...].

Esse era o contexto vivido por diversas mulheres no século XVII onde eram chamadas de bruxas e privadas da sua autonomia, liberdade, sexualidade e da vida e séculos depois ainda se observa comportamentos semelhantes, mesmo com o avanço e conquistas das pautas feministas em favor da mulher, ainda nos deparamos com tais pensamentos e comportamentos.

3.2 Gênero, Classe e Raça

Não podemos falar de violência contra a mulher, sem fazer um recorte de gênero, classe e raça, a naturalização da violência contra mulher encontra respaldo no fato de que a cultura é responsável pelo estabelecimento sobre como os homens e mulheres devem ser. Vale lembrar os discursos postos socialmente de que o homem é o provedor do lar, não pode manifestar emoções, tampouco chorar, ao passo que a mulher deve ser a cuidadora, tanto do lar, quanto da prole, são papéis estereotipados fundamentados na cultura (Tonelli, 2012).

Desde sempre a sociedade passa a tratar meninas e meninos de forma diferente, atribuindo valores e desafios diferentes para cada um, diferenciações sustentadas em razão do sexo, o que é feito de uma forma bastante naturalizada, a fim de criar na sociedade a cultura de que homens e mulheres, em razão de suas diferenças biológicas, possuem comportamentos e características sociais diferentes. Constrói-se, então, a ideia de que os meninos – e, conseqüentemente, os homens – são mais fortes, mais práticos, menos emocionais, menos cuidados, mais violentos e impulsivos (e tudo isso é retirado arbitrariamente das características femininas). (Santos; Bussinger, 2017, p. 3).

Por sua vez, Oliveira, Costa e Sousa (2015) reforçam que a violência contra as mulheres é histórica, pois provém da consideração de que seja necessária para a manutenção da relação subordinação-dominação. Nesse sentido, a partir da ideia de que homem e mulher precisam exercer papéis distintos, considerados essenciais para o funcionamento da sociedade, a violência tornou-se um meio aceito para que o equilíbrio familiar, assim como o social possa se manter.

Quando se trata do feminicídio, a naturalização da violência contra a mulher assume contornos ainda mais graves, pois há uma aceitação contundente de que o homem, ainda que seja criminalizado quando comete,

tenha razão em querer matar. Infelizmente isso decorre do fato de que culturalmente, ainda existe a ideia de que o feminino deve se submeter ao masculino, que homem é o provedor, dominante, enquanto a mulher precisa aceitar com bom grado seu lugar de submissão (Susa, 2017).

Em se tratando das mulheres negras em comparação as brancas as desigualdades se apresentam de várias formas. Alguns exemplos: em 2015, entre as mulheres com 15 anos ou mais de idade e brancas, somente 4,9% era analfabetas, no caso das mulheres negras, este número era o dobro, 10,2% (Retratos das desigualdades entre brancos e negros. IPEA, ONU Mulheres, 2017).

Outro fator importante é que o Brasil é o quinto país que mais prende mulheres no mundo. A maioria das mulheres presas no país (68%) é negra, enquanto 31% são brancas e 1%, amarelas. (*INFOPEN Mulheres- Ministério da Justiça Nov. 2015*). De acordo com o Dossiê Mulheres Negras e Justiça Reprodutiva (202-2021) da Ong Criola, “Em todos os eixos de violência notificados pelo Sistema Único de Saúde (SUS) as mulheres negras aparecem como alvo prioritário”. Ainda segundo o dossiê:

A população negra corresponde a maior população em vulnerabilidade social no país, sendo as mulheres negras as mais afetadas, representando 39,8% da extrema pobreza e 38,1% entre as pessoas em situação de pobreza, segundo dados do IBGE de 2018. A violência contra a mulher se apresenta através dos julgamentos e desvalorização. É algo cotidiano na comunidade, a violência física é comum”. As mulheres relatam o abandono diante da gravidez ou dificuldade financeira ou de saúde recorrentes e como uma forma de violência. Além da violência física, violência patrimonial e psicológica também são frequentes. A violência patrimonial se refere à destruição ou subtração do dinheiro ou objetos pessoais; já a violência psicológica são xingamentos, humilhações e maus-tratos. Todo esse cenário é marcado pela ausência do cuidado por parte do Estado, pois não há expansão dos serviços de atendimento a mulheres em situação de violência e divulgação desses serviços.(DOSSIÊ Mulheres Negras e Justiça Reprodutiva, Criola, 2020-2021, p. 93)

É nesse sentido de sociais diferenças impostas entre os gêneros e ressaltando a raça e a classe que facilmente conseguimos perceber a problemática dessas questões atrelada às relações de violência contra a mulher.

3.3 Constituição Federal

O dia 5 de outubro de 1988 data em que a Constituição Brasileira Federal entrou em vigor é considerada por vários autores como um marco para a redemocratização do país. A Constituição Federal de 1988 é reconhecida por ser um marco na proteção às mulheres ao incorporar em seu art. 5º, I, a igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres, bem como por garantir a igualdade de gênero e a proteção dos direitos humanos das mulheres em demais dispositivos.

Nós, representantes do povo brasileiro, reunidos em Assembleia Nacional Constituinte para instituir um Estado democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias, promulgamos, sob a proteção de Deus, a seguinte Constituição da República Federativa do Brasil. (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988)

Uma parte do processo é oficializar esses direitos, outra é conseguir efetivá-lo de uma forma justa, transparente e que atinja toda a população, “[...] reduzir, nos limites do possível, as desigualdades da lei, reflexo das desigualdades sociais” (Lyra 2015, p. 18)

As políticas públicas afetam toda a sociedade e influenciam diretamente em como o Estado irá conduzir os recursos e ações para promover a igualdade social e assegurar os direitos dos cidadãos, “O Estado tem um fim geral, uma finalidade maior que é a síntese das outras: o bem comum do seu povo, o conjunto de todas as condições de vida social que permitam e favoreçam o desenvolvimento integral da personalidade humana” (Reis, 2003, p. 3).

Coube ao longo de muitos anos o movimento feminista lutar para promover a igualdade de direitos entre homens e mulheres e eliminar

todas as formas de discriminação e violência contra a mulher. As ações desenvolvidas foram essenciais para que os direitos das mulheres fossem reconhecidos como direitos humanos.

A igualdade de direitos entre homens e mulheres, proclamada na Constituição Federal de 1988, evidencia o compromisso de coibir e prevenir à violência contra a mulher. Entretanto, a carta constitucional não foi suficiente para coibir ou mesmo para prevenir a violência doméstica e familiar contra a mulher. Para tanto se fez necessário a criação de leis que coibissem tais violências como a Lei Maria da Penha e a Tipificação do Femicídio.

3.4 O dever do Estado em relação a proteção da mulher

O estado tem por obrigação atuar de forma integrada para proteção às mulheres em situação de violência doméstica e familiar, fundado e estruturado em perspectivas que rompa com o patriarcado, considerando as especificidades das mulheres, assim como as condições objetivas e subjetivas em que elas se desenvolvem (Paiva; Barbosa, 2015).

Neste sentido, a Lei nº 11.340/2006, mais conhecida como Lei Maria da Penha configurou-se num grande avanço na legislação brasileira e é um resultado de um processo histórico de luta do movimento feminista e de mulheres no Brasil, a lei incorporou perspectivas que obrigam o Estado, a sociedade e, especialmente, o Direito, a lançar um olhar específico sobre violência doméstica e familiar, criando mecanismos para coibir tais violências contra as mulheres, alterando ainda o Código de Processo Penal, o Código Penal e a Lei de Execução Penal, sendo o Estado brasileiro obrigado a cumpri-la, frente aos Tratados e Convenções das quais o Brasil é signatário.

É nesse campo que o tema da violência praticada por parceiros íntimos e as propostas feministas de intervenção para sua contenção surgem. Como já mencionado, o tema não é novo para o feminismo e surge da necessidade de estancar interpretações e práticas jurídicas (e não jurídicas) de naturalização da violência conjugal. Em nossa tradição jurídico-penal, até muito recentemente, aceitava-se a tese de legítima defesa da honra masculina para absolver homens que matavam mulheres em suposto adultério; o estupro

para ser punível exigia uma determinada condição da vítima (honestas, de boa família, etc.) cuja punibilidade era extinta se a vítima casasse com o estuprador; a violência contra mulheres era considerada delito de menor potencial ofensivo, isto é, teses, categorias e interpretações jurídicas que criavam sujeitos de direitos distintos, conceitos jurídicos e campos que limitavam a intervenção na 'vida privada' e nos 'costumes'. Somente com a ação feminista é que essas interpretações passam a ser questionadas e a intervenção do estado no âmbito da família para proteger as mulheres passa a ser uma exigência. (Campos, 2012, p. 36-37)

Em 2012 é criada a Comissão Parlamentar Mista de Inquérito composta por 11 (onze) Senadores e 11 (onze) Deputados Federais e igual número de suplentes, com a finalidade de, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, investigar a situação da violência contra a mulher no Brasil e apurar denúncias de omissão por parte do poder público com relação à aplicação de instrumentos instituídos em lei para proteger as mulheres em situação de violência, uma das medidas realizadas pelo Governo foi a criação da Lei do Feminicídio, nº 13.104, em 09 de março de 2014.

Através dos poderes constituídos, o Estado é convocado a fazer cumprir estas Leis, estabelecendo políticas e desenvolvendo ações que coíbam a violência. As iniciativas para o cumprimento desse grande avanço legal e político, que deve envolver Estado e sociedade, se impõem em meio à imensa desigualdade social e de gênero, elevada concentração de renda e pobreza, e ainda, em meio aos altos índices de violência, maus tratos e violações dos direitos humanos das mulheres.

3.5 Lei do Feminicídio

A lei do Feminicídio surge em decorrência de um apelo social embalado por dados mapeados de violência contra o gênero Feminino. Uma das razões da criação da Lei do Feminicídio foi o aumento significativo de homicídios de mulheres considerados como crimes passionais, diante do levianismo da punibilidade ou até mesmo, da impunidade, se fez necessário a criação de uma lei que permitisse tratar o homicídio ou sua tentativa contra mulheres no rol de crimes hediondos se torna de grande valia.

Em 09 de março de 2015, foi sancionada pela Presidente Dilma Rousseff a Lei de nº 13.104, que cria o delito de “Feminicídio”, que na realidade surgiu de uma nova espécie de “homicídio qualificado”, registrada no inciso VI, do artigo 121, parágrafo 2º, do Código Penal Brasileiro.

Segundo esse qualificador presente no código penal, o sujeito passivo é a mulher. Foi acrescido no §7º do artigo 121 do CP, idealizando a figura do feminicídio uma espécie de homicídio agravado pelo aspecto extremo de violência de gênero contra as mulheres, que define pelo assassinato da mulher quando presentes situações de violência doméstica e familiar, mutilação, violência sexual ou desconfiguração da vítima.

Antes da inclusão da Lei nº 13.104/15, para o jurídico brasileiro, esse crime era punido de forma genérica, através do tipo penal de homicídio, capitulado no artigo 121, do Código Penal. A respeito da Lei do feminicídio, o Senado Federal no seu projeto de Lei nº 292/2013 (2013, p 04) ressaltou que:

A importância de tipificar o Feminicídio é reconhecer, na forma da lei, que mulheres estão sendo mortas pela razão de serem mulheres, expondo a fratura da desigualdade de gênero que persiste em nossa sociedade, e é social, por combater a impunidade, evitando que feminicidas sejam beneficiados por interpretações jurídicas anacrônicas e moralmente inaceitáveis, como o de terem cometido “crime passionnal”. Envia, outrossim, a mensagem positiva à sociedade de que o direito à vida é universal e de que não haverá impunidade. Protege, ainda, a dignidade da vítima, ao obstar de antemão as estratégias de se desqualificarem, midiaticamente, a condição de mulheres brutalmente assassinadas, atribuído a elas a responsabilidade pelo crime de que foram vítimas.

A redação da Lei nº 13.104/2015 é nítida e detalha na explicação acerca do feminicídio, “por razão da condição de sexo feminino”. Desta forma, é enfatizado que só haverá crime de feminicídio quando uma mulher for vítima do crime de homicídio pelo simples fato de ser do sexo feminino, ou seja, em outras circunstâncias, a qualificadora não poderá ser aplicada.

Ainda, além de prever o feminicídio como qualificadora para o crime de homicídio, a Lei prevê causas de aumento da pena de 1/3 até a

metade se o crime for praticado: a) durante a gestação ou nos três meses posteriores ao parto; b) contra menor de 14 anos, maior de 60 ou pessoa com deficiência; c) na presença de descendente ou ascendente da vítima.

No artigo 121, inciso I, do parágrafo 2^a A do Código Penal, expõe violência doméstica e familiar o que está em compasso com o artigo 5^o, da Lei Maria da Penha de n^o 11.340 de 2006: Art. 5^o Para os efeitos desta Lei:

configura violência doméstica e familiar contra a mulher qualquer ação ou omissão baseada no gênero que lhe cause morte, lesão sofrimento físico, sexual ou psicológico e dano moral ou patrimonial: I – no âmbito da unidade doméstica, compreendida como o espaço de convívio permanente de pessoas, com ou sem vínculo familiar, inclusive as esporadicamente agregadas; II – no âmbito da unidade doméstica, compreendida como a comunidade formada por indivíduos que são ou se consideram aparentados, unidos por laços naturais, por afinidade ou por vontade expressa; III – em qualquer relação íntima de afeto, na qual o agressor conviva ou tenha convívio com a ofendida, independentemente de coabitação.

A Lei do Feminicídio aplica o princípio da isonomia quando protege de maneira especial a vida da mulher, uma vez que visualiza uma situação de desigualdade, que é a circunstância derivada da violência contra a mulher, e atua para tentar saná-la. Historicamente, é sabido que homens e mulheres não tiveram condições oportunas para pleno desenvolvimento igualitário, visto que, por muito tempo, os homens ocuparam lugares de dominação na sociedade, na lei se busca principalmente reforçar a igualdade entre os gêneros.

O princípio da igualdade, no processo penal, está consubstanciado na paridade de tratamento igualitário e decorre do princípio do devido processo legal. Essa igualdade tem por fundamento o art. VII da Declaração Universal dos Direitos do Homem e o art. 5^o, caput, da CF. Trata-se de um princípio do direito fundamental da pessoa humana. A noção de igualdade não se restringe a mera igualdade formal, mas também substancial. A expressão: todos são iguais perante a lei não é, por si só, suficiente para a garantia da paridade processual. O princípio da igualdade exteriorizado por

essa expressão tem dupla destinação. Em primeiro lugar, o princípio se dirige ao aplicador do direito e, em segundo, ao legislador. A lei, por seu turno, deve respeitar as desigualdades inerentes ao ser humano e também das minorias. As minorias têm o direito à desigualdade. (Ferreira Filho, 2015, p. 216)

Considera-se também que a Lei do Femicídio veio para proporcionar uma maior segurança tanto às mulheres que sofrem a violência dentro do próprio lar com os seus cônjuges quanto àquelas que sofrem pelas mãos de pessoas próximas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Constantemente mulheres são vítimas de agressões, assédios, violência psicológica, moral, física, até chegar à última instância, que é o assassinato. É o que torna ainda mais terrível esse cenário é que essa violência, na maioria dos casos acontece justamente no ambiente em que deveriam ser proporcionadas a paz, segurança e proteção, a sua casa.

O dever do Estado na proteção da sociedade como um todo, bem como sobre as ramificações deste dever, começou a atentar para a violência contra a mulher como um efetivo problema, refletindo em importantes alterações legislativas.

Após a criação da Lei Federal do feminicídio, n° 13.104 em 2015 o Estado da Paraíba criou 40 leis relacionadas à prevenção e combate a violência contra as mulheres, ao amparo e cuidado a mulheres vítimas de violência doméstica e familiar e outras que trazem a responsabilidade também para a sociedade nesta luta pelo fim da violência a mulher.

4.1 Leis que envolvem a sociedade e ambientes públicos

Neste tópico serão listadas as Leis criadas no Estado da Paraíba, onde obriga estabelecimentos comerciais e órgãos públicos a se envolver na luta contra violência as mulheres.

Quadro 1 – Leis que envolvem a sociedade e ambientes públicos

Lei Estadual	Ano da Criação	Ementa	Alteração
10.489	2015	Obriga os hospitais a informar à delegacia de polícia caso haja indícios de violência doméstica, especialmente contra a mulher, idoso, criança e adolescente.	
11.154	2018	Obriga a divulgação de atendimento à mulher (disque 180) e do serviço de denúncia de violações aos direitos humanos (disque 100) nos estabelecimentos de acesso ao público que especifica	
11.536	2019	Dispõe sobre a obrigatoriedade dos bares, restaurantes, casas noturnas e estabelecimentos congêneres a adotarem medidas de auxílio à mulher que se sinta em situação de risco.	Alterada em 2023 pela Lei nº 11.536
11.657	2020	Determina a comunicação, por parte dos condomínios residenciais, conjuntos habitacionais e congêneres sobre os casos de agressões domésticas contra as mulheres, na forma que especifica, no âmbito do Estado da Paraíba.	Alterada pelo(a) LEI 11.880/2021; Alterada pelo(a) LEI 12.261/2022 Alterada pelo(a) LEI 12.787/2023.
11.779	2020	Institui o protocolo emergencial de proteção às mulheres vítimas de violência doméstica “sinal vermelho” no período de isolamento social da Covid-19, para os estabelecimentos de farmácias e drogarias no Estado da Paraíba e dão outras providências	Alterada em 2021 pela de nº 12.103
11.979	2021	Dispõe sobre a obrigatoriedade da divulgação de mensagens de combate à violência contra a mulher, durante a realização de eventos esportivos nos estádios, quadras poliesportivas e recreação, no Estado da Paraíba.	Alterada pela Lei nº 12.188 de 2021
12.650	2023	Institui o Selo de Responsabilidade Social Pró Mulher, a ser concedido às empresas, às entidades governamentais e às entidades sociais que atuem no desenvolvimento de ações que envolvam a formação, a qualificação, a preparação e a inserção de mulheres vítimas de violência doméstica no mercado de trabalho no Estado da Paraíba	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Em 2015, entra em vigor a Lei nº 10489 obrigando os hospitais a informar à delegacia de polícia caso haja indícios de violência doméstica, especialmente contra a mulher, idoso, criança e adolescente. O Art. 3º traz uma especificação no caso da vítima ser uma mulher “A notificação obrigatória dos hospitais para delegacias especializadas em casos de violência contra a mulher de que trata esta Lei terá caráter estritamente

confidencial a fim de garantir a integridade moral da vítima, obrigando assim o total sigilo de todos os agentes e autoridades envolvidos no procedimento.”

Em 2018, é criada a Lei nº 11154 que obriga a divulgação de atendimento à mulher (disque 180) e do serviço de denúncia de violações aos direitos humanos (disque 100) nos estabelecimentos de acesso ao público que especifica.

A Lei nº 11536 de 2019, dispõe sobre a obrigatoriedade dos bares, restaurantes, casas noturnas e estabelecimentos congêneres a adotarem medidas de auxílio à mulher que se sinta em situação de risco, sendo alterada em 2023 pela Lei nº 11536 que inclui mais 6 artigos com o intuito de assegurar o atendimento prioritário e seguro a vítima de violência e providências cabíveis para a responsabilização do agressor.

Em março de 2020, é criada a Lei nº 11657 que é alterada em 2021 pela nº 11880, depois pela Lei nº 12261 de 2022 e em 2023 pela Lei nº 12787 ampliando o alcance da norma, incluindo as crianças, adolescentes e idosos no rol dos protegidos pela legislação em vigor. Alterando o para Art. 1º - “Ficam os condomínios residenciais, conjuntos habitacionais e congêneres obrigados a comunicar a Delegacia Especializada de Defesa da Mulher ou ao Conselho Tutelar a ocorrência sobre casos de agressões domésticas contra mulheres, crianças, adolescentes ou idosos no âmbito do Estado da Paraíba.

A Lei nº 11979, foi alterada pela de nº 12.188 no mesmo ano de sua criação, em 2021, o Art. 1º foi alterado para “Torna obrigatória a divulgação de propaganda de combate à violência contra a mulher e exploração de crianças e adolescentes, divulgando o Disque 180 (central de atendimento à mulher) e o Disque 100 (disque direitos humanos), durante a realização de eventos culturais, artísticos e esportivos no âmbito do território do Estado da Paraíba. § 1º A divulgação de propaganda de combate à violência contra a mulher e exploração de crianças e adolescentes, na forma do caput, será feita por meios de mensagens em telões, monitores, sistemas de som, banners e equipamentos similares disponíveis no evento. § 2º A veiculação prevista no caput deverá ocorrer antes do início do evento e em eventuais intervalos. § 3º Os eventos deverão utilizar as logomarcas dos disques disponibilizadas pelo Poder Público nos seus sítios eletrônicos. § 4º O disposto nesta Lei também se aplica aos cinemas e teatros. Desta forma, foi incluída como obrigatoriedade

na divulgação dos estabelecimentos, os telefones públicos para denúncias e a Lei nº 11.340 (Lei Maria da Penha), garantindo maior agilidade e assistência em caso de violência.

A Lei nº 11.779, foi criada em setembro de 2020, instituindo o protocolo emergencial de proteção às mulheres vítimas de violência doméstica “sinal vermelho” no período de isolamento social da Covid-19, para os estabelecimentos de farmácias e drogarias no Estado da Paraíba e dão outras providências, esta Lei foi alterada em 2021 pela de nº 12.103, sendo acrescida a Lei Federal nº 11.340 (Lei Maria da Penha), como medida de combate à violência doméstica. Desta forma, os estabelecimentos tinham a obrigatoriedade de prestar socorro às mulheres que sinalizassem com algum símbolo vermelho, mesmo sem falar nada.

A Lei mais recente criada, em maio de 2023, relacionada a este tópico é a de nº 12.650 onde institui o Selo de Responsabilidade Social Pró Mulher, a ser concedido às empresas, às entidades governamentais e às entidades sociais que atuem no desenvolvimento de ações que envolvam a formação, a qualificação, a preparação e a inserção de mulheres vítimas de violência doméstica no mercado de trabalho no Estado da Paraíba. Esta Lei desperta o interesse das empresas, dando incentivo para que haja nesses locais ações que combatam a violência as mulheres.

4.2 Leis de Prevenção à violência contra as mulheres

Nesta subseção serão listadas as Leis Estaduais criadas para prevenir e combater as violências contra as mulheres.

Quadro 2 – Leis de Prevenção à violência contra as mulheres

Lei Estadual	Ano da Criação	Ementa
10.724	2016	Dispõe sobre normas de prevenção, erradicação da violência contra a mulher, prioridade e proteção à identidade no atendimento médico das vítimas no Estado da Paraíba.
10.674	2016	Dispõe sobre o uso do “Botão Pânico” no cumprimento de medidas protetivas de urgência para mulheres vítimas de violência doméstica e familiar, onde o dispositivo fica conectado a força policial para que a mulher denuncie de forma imediata a ameaça

Lei Estadual	Ano da Criação	Ementa
11.205	2018	Dispõe de penalidades a toda e qualquer veiculação publicitária com misoginia sexista ou que estimule agressão e violência sexual do Estado.
11.395	2019	Institui a semana de prevenção e combate à violência contra as mulheres nas escolas da rede estadual da Paraíba, começando no dia 02 de março de cada ano, com a sua culminância no dia 08 de março, Dia internacional da Mulher
11.375	2019	Institui a Política de Prevenção da Violência Doméstica com a Estratégia de Saúde da Família no Estado da Paraíba, por meio da atuação preventiva dos agentes comunitários de saúde
11.302	2019	Institui a semana Maria da Penha na rede estadual de ensino, a semana passou a fazer parte do Calendário Oficial de Eventos do Estado da Paraíba
11.594	2019	Cria a Política de Sistema Integrado de Informações de Violência contra a Mulher - Observa Mulher Paraíba
11.523	2019	Estabelece a promoção de ações na educação que visem à valorização de mulheres em todas as idades como estratégia de prevenção e combate à discriminação e a violência.
11.809	2020	Institui o serviço de denúncia de violência contra a mulher via número do aplicativo "WhatsApp", no Estado da Paraíba, e adota providências correlatas
11.791	2020	Assegura o sigilo dos dados das mulheres em situação de risco decorrente de Violência Doméstica e Intrafamiliar, dos seus filhos e outros membros das suas famílias, nos cadastros dos órgãos públicos do Estado da Paraíba;
11.732	2020	Dispõe sobre a adoção de medidas relacionadas à proteção social e ao enfrentamento à violência contra mulheres e crianças no contexto do isolamento social em razão da pandemia de Covid-19
11.940	2021	Inclui no Calendário Oficial de Eventos do Estado da Paraíba a Campanha "16 Dias de Ativismo pelo Fim da Violência contra as Mulheres"
11.918	2021	Institui a Campanha Agosto Lilás no Estado da Paraíba, a ser realizada, anualmente, durante o mês de agosto; Lei nº 11.848 que dispõe o Dia Marielle Franco - Dia de Enfretamento às Violências contra as Mulheres Negras
12.150	2021	Institui o Dia Estadual de Combate ao Assédio Moral e Sexual contra Mulheres no Ambiente de Trabalho, no Estado da Paraíba
11.839	2021	Cria o "Programa Maria da Penha vai à Escola", que consiste em ações educativas voltadas ao público escolar, contemplando prioritariamente alunos do ensino médio das unidades da rede pública estadual

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Começando pelas duas Leis criadas em 2016 a nº 10.724 que dispõe sobre normas de prevenção, erradicação da violência contra a mulher, prioridade e proteção à identidade no atendimento médico das vítimas no Estado da Paraíba, onde discursa sobre o dever das escolas públicas e privadas a promover campanhas educativas contra violências às mulheres incluem também atendimento prioritário e descrição as vítimas, como também no treinamento de policiais e profissionais de saúde no atendimento as vítimas. A Lei de nº 10.674 dispõe sobre o uso do “Botão Pânico” no cumprimento de medidas protetivas de urgência para mulheres vítimas de violência doméstica e familiar, onde o dispositivo fica conectado a força policial para que a mulher denuncie de forma imediata a ameaça.

Em 2018, foi criada a Lei nº 11.205 que dispõe de penalidades a toda e qualquer veiculação publicitária com misoginia sexista ou que estimule agressão e violência sexual do Estado. No ano de 2019 foram criadas cinco Leis, a nº 11.395 que institui a semana de prevenção e combate à violência contra as mulheres nas escolas da rede estadual da Paraíba, começando no dia 02 de março de cada ano, com a sua culminância no dia 08 de março, Dia internacional da Mulher; a nº 11.375 que institui a Política de Prevenção da Violência Doméstica com a Estratégia de Saúde da Família no Estado da Paraíba, por meio da atuação preventiva dos agentes comunitários de saúde; a Lei nº 11.302 que institui a semana Maria da Penha na rede estadual de ensino, a semana passou a fazer parte do Calendário Oficial de Eventos do Estado da Paraíba e sendo realizada na semana do dia 07 de agosto, dia em que a Lei nº 11.340/06, Lei Maria da Penha, foi sancionada; a Lei nº 11.594 que cria a Política de Sistema Integrado de Informações de Violência contra a Mulher - Observa Mulher Paraíba, que tem por finalidade ordenar e analisar dados sobre atos de violência praticados contra a mulher no Estado da Paraíba, bem como promover a integração entre os órgãos que atendam a mulher vítima de violência e a Lei nº 11.523 onde estabelece a promoção de ações na educação que visem à valorização de mulheres em todas as idades como estratégia de prevenção e combate à discriminação e a violência.

No ano de 2020, foram criadas 4 Leis Estaduais, a de nº 11.809 onde Institui o serviço de denúncia de violência contra a mulher via número do aplicativo “WhatsApp”, no Estado da Paraíba, e adota providências correlatas; a Lei nº 11.791 onde assegura o sigilo dos dados das mulheres em

situação de risco decorrente de Violência Doméstica e Intrafamiliar, dos seus filhos e outros membros das suas famílias, nos cadastros dos órgãos públicos do Estado da Paraíba; a Lei nº 11.779 onde institui o Protocolo Emergencial de Proteção às Mulheres Vítimas de Violência Doméstica “Sinal vermelho” no período de isolamento social da Covid-19, para os estabelecimentos de farmácias e drogarias no Estado da Paraíba, onde foi alterada pela 12.103 em 2021 modificando o texto do Art 1º para “Fica instituído o Protocolo Emergencial de Proteção às Mulheres Vítimas de Violência Doméstica, para os estabelecimentos comerciais de farmácias e drogarias em funcionamento no Estado da Paraíba, medida de combate e prevenção à violência doméstica, conforme a Lei federal nº 11.340, d 07 de agosto de 2006 - “Lei Maria da Penha” e a Lei nº 11.732 que dispõe sobre a adoção de medidas relacionadas à proteção social e ao enfrentamento à violência contra mulheres e crianças no contexto do isolamento social em razão da pandemia de Covid-19, esta Lei é bem extensa com 7 artigos e várias ações de proteção, acolhimento e prevenção das violências as mulheres.

Em 2021, são criadas mais 5 Leis, a Lei nº 11.940, onde Inclui no Calendário Oficial de Eventos do Estado da Paraíba a Campanha “16 Dias de Ativismo pelo Fim da Violência contra as Mulheres”, realizada no período de 25 de novembro a 10 de dezembro, entre os poderes constituídos do Estado da Paraíba; a Lei nº 11.918 onde institui a Campanha Agosto Lilás no Estado da Paraíba, a ser realizada, anualmente, durante o mês de agosto; Lei nº 11.848 que dispõe o Dia Marielle Franco - Dia de Enfretamento às Violências contra as Mulheres Negras, a ser celebrado no dia 14 de março de cada ano, fazendo parte do calendário oficial do Estado, já a Lei nº 12.150 institui o Dia Estadual de Combate ao Assédio Moral e Sexual contra Mulheres no Ambiente de Trabalho, no Estado da Paraíba e a Lei nº 11.839 que cria o “Programa Maria da Penha vai à Escola”, que consiste em ações educativas voltadas ao público escolar, contemplando prioritariamente alunos do ensino médio das unidades da rede pública estadual, com o objetivo de sensibilizar a comunidade escolar sobre a violência doméstica e familiar contra a mulher.

4.3 Leis de amparo e cuidado as mulheres vítimas de violência

Neste capítulo irei discursar sobre as Leis criadas para amparar e cuidar das mulheres em situação de violência.

Quadro 3 – Leis de amparo e cuidado as mulheres vítimas de violência

Lei Estadual	Ano da Criação	Ementa	Alteração
10.609	2015	Cria, no âmbito do Estado da Paraíba, a Política de Amparo e Assistência à Mulher Vítima de Violência	
10.480	2015	Assegura a prioridade de matrícula e transferência dos filhos de mulheres vítimas de violência doméstica e familiar nos estabelecimentos de ensino da Rede Pública	Alterada pela Lei nº 12.610 de 2023
11.391	2019	Assegurada, no Estado da Paraíba, a gratuidade e a prioridade na emissão de carteira de identidade e documentos de identificação ou cadastros oficiais para as mulheres em situação de risco, de violência doméstica, de violência familiar e em situações correlatas, que ponham em risco sua integridade física, moral, psicológica e social	
11.319	2019	Dispõe do atendimento às mulheres vítimas de violência e o respectivo procedimento específico, nos quais as circunstâncias do caso recomendem o atendimento especializado, deverá ser realizado por policial do sexo Feminino em todas as Delegacias de Polícia do Estado da Paraíba.	
11.754	2020	Cria o acolhimento temporário de mulheres e crianças vítimas de violência doméstica em locais seguros e apropriados quando houver situação de calamidade pública, com a requisição de quartos de pousadas e hotéis, mediante indenização ulterior, caso haja necessidade.	
11.857	2021	Estabelece a prioridade para o atendimento de mulheres vítimas de violência doméstica e familiar pelo Instituto de Polícia Científica - IPC, no Estado da Paraíba e dá outras providências	
12.015	2021	Onde libera o registro de ocorrência e o pedido de medida protetiva de urgência relativos a ato de violência doméstica e familiar contra a mulher, previstos na Lei Federal nº 11.340, de 7 de agosto de 2006, a serem feitos por meio da Delegacia Online quando houver decretação de estado de calamidade pública em razão de epidemias, pandemias e endemias	
12.611	2021	Determina que as casas de festas, discotecas, boates, bares, restaurantes, clubes, hotéis e demais estabelecimentos e ambientes destinados ao entretenimento e diversão obrigados a adotar medidas de auxílio às mulheres que se sintam em situação de risco ou vulnerabilidade, nas dependências desses estabelecimentos, no âmbito do Estado da Paraíba.	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Em 2015, foi intuídas as Leis nº 10.609 que cria, no âmbito do Estado da Paraíba, a Política de Amparo e Assistência à Mulher Vítima de Violência, atendendo ao disposto no § 8º do Art. 226 da Constituição Federal, da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Violência contra a Mulher, da Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher e da Lei 11.340/2006, a “Lei Maria da Penha” e a Lei nº 10.480 que assegura a prioridade de matrícula e transferência dos filhos de mulheres vítimas de violência doméstica e familiar nos estabelecimentos de ensino da Rede Pública, alterada pela Lei nº 12610 de 2023 que passa a vigorar com a seguinte correção: “Fica assegurada a precedência na matrícula e/ou transferência de vagas na Rede de Escolas Públicas de Ensino às crianças e adolescentes, filhos(as) de mulheres que tenham sido vítimas de violência doméstica ou familiar, nos termos da Lei Federal nº 11.340, de 7 de agosto de 2006 (Lei Maria da Penha), e que mudaram de domicílio, com vistas à garantia de sua própria segurança e daqueles que estão sob sua guarda e proteção, a fim de garantir-lhes segurança e recomeço de vida educacional.”

Em 2019, são sancionadas as Leis nº 11.391 onde assegurada, no Estado da Paraíba, a gratuidade e a prioridade na emissão de carteira de identidade e documentos de identificação ou cadastros oficiais para as mulheres em situação de risco, de violência doméstica, de violência familiar e em situações correlatas, que ponham em risco sua integridade física, moral, psicológica e social e a Lei nº 11.319 que dispõe do atendimento às mulheres vítimas de violência com o respectivo procedimento específico, nos quais as circunstâncias do caso recomendem o atendimento especializado, deverá ser realizado por policial do sexo Feminino em todas as Delegacias de Polícia do Estado da Paraíba.

No ano de 2020, é criada apenas a Lei nº 11.754 que cria o acolhimento temporário de mulheres e crianças vítimas de violência doméstica em locais seguros e apropriados quando houver situação de calamidade pública, com a requisição de quartos de pousadas e hotéis, mediante indenização ulterior, caso haja necessidade.

Já em 2021 temos 2 Leis a nº 11.857 que estabelece a prioridade para o atendimento de mulheres vítimas de violência doméstica e familiar pelo Instituto de Polícia Científica - IPC, no Estado da Paraíba e dá outras providências e a nº 12.015 onde libera o registro de ocorrência e o pedido de medida protetiva de urgência relativos a ato de violência

doméstica e familiar contra a mulher, previstos na Lei Federal nº 11.340, de 7 de agosto de 2006, a serem feitos por meio da Delegacia Online quando houver decretação de estado de calamidade pública em razão de epidemias, pandemias e endemias.

Em 2023, é criada apenas a Lei nº 12.611 onde determina que as casas de festas, discotecas, boates, bares, restaurantes, clubes, hotéis e demais estabelecimentos e ambientes destinados ao entretenimento e diversão obrigados a adotar medidas de auxílio às mulheres que se sintam em situação de risco ou vulnerabilidade, nas dependências desses estabelecimentos, no âmbito do Estado da Paraíba.

4.4 Leis baseadas na Lei Federal do Femicídio de nº 13.104

A aplicação da Lei 13.104 vem com a força e o intuito em conceder uma punição mais rígida aos agressores de mulheres. Constata que matar uma mulher não é apenas um homicídio, mas que essa qualificadora permite que a condenação seja ainda maior, uma vez que os agressores agem com a finalidade de tirar a vida de outra pessoa apenas por ser mulher, por considerá-la, em muitas ocasiões, fraca, desprovida de forças para lutar contra ele. Veem nelas, um alvo fácil para aliviar suas frustrações, seus anseios de misoginia.

Quadro 4 -Leis baseadas na Lei Federal do Femicídio de nº 13.104

Lei Estadual	Ano da Criação	Ementa
11.166	2018	Institui o dia estadual de combate ao feminicídio na Paraíba e dá outras providências.
12.562	2023	Institui ações de enfrentamento ao feminicídio do âmbito do Estado da Paraíba.
12.984	2023	Institui a Rede Estadual de Acolhida e Proteção às crianças órfãs do feminicídio e vítimas de violência doméstica no Estado da Paraíba e dá outras providências.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Na Paraíba, foi criada em 2018 a 1º Lei de nº 11.166 com base na Lei Federal do Femicídio, onde institui no Calendário de Eventos do Estado da Paraíba, o Dia Estadual de Combate ao Femicídio, a ser realizado anualmente no dia 19 de junho e estabelece que a sociedade civil organizada poderá promover campanhas, debates, seminários,

palestras, entre outras atividades, para conscientizar a população sobre a importância do combate ao feminicídio e demais formas de violência contra a mulher.

Em 2023, é instituída a Lei Estadual nº 12.562 onde é criada ações de enfrentamento ao feminicídio, voltado à prevenção e ao combate ao Feminicídio, nos termos da legislação nacional vigente e das normas internacionais de direitos humanos sobre a matéria. O Art. 3º da Lei discorre sobre seus objetivos onde se tem a intenção de reduzir o número de feminicídios no Estado da Paraíba contendo 18 incisos, como: “II - promover o fortalecimento e a articulação da rede de enfrentamento e atendimento às mulheres em situação de violência; III - garantir e proteger os direitos das mulheres em situação de violência considerando o racismo patriarcal e as diferenças étnicas, geracionais, de orientação sexual, identidade de gênero, de deficiência e de territorialidade; IV - promover mudança cultural e transformação dos estereótipos que embasam violências contra as mulheres, levando em conta a perspectiva interseccional das variadas discriminações que afetam a vida das mulheres; V - estimular parcerias entre órgãos governamentais, ou entre estes e entidades não governamentais, nas áreas de política para as mulheres, segurança pública, assistência social, saúde, educação, trabalho, habitação e cultura, para a efetivação de programas de prevenção e combate a todas as formas de violência contra as mulheres; entre outras que falam de melhorias nos estabelecimentos do Estado que atendem as mulheres em situação de violência, com qualificação e sensibilização permanente dos funcionários, como também de campanhas educativas que discursam sobre a importância das denúncias.

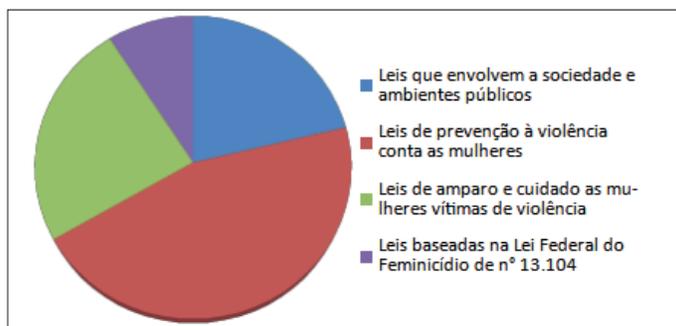
No Art 4º da mesma Lei, é abordado às atividades a serem implementadas pelas ações de enfrentamento ao feminicídio, são 11 incisos, como: “I - promoção de ações de formação e sensibilização contínuas de funcionários públicos na temática de gênero e violência contra as mulheres; II - formação e sensibilização dos agentes públicos nas áreas de segurança pública, saúde, educação, assistência social, cultura acerca da presente Lei; VI - elaboração de Protocolos Estaduais para o atendimento de mulheres em situação de violência e seus dependentes, identificando os serviços disponíveis na rede de atendimento local, suas atribuições e responsabilidades, definindo um fluxo de atendimento para a rede de serviços; VII - acompanhamento periódico e contínuo dos fluxos de

atendimento e políticas relacionadas às mulheres em situação de violência, conjuntamente com a sociedade civil e do Poder Legislativo; X - oferta às mulheres em situação de violência e sobreviventes de feminicídios, se assim desejarem, para sua inclusão nos Programas Estaduais relacionados ao mundo do trabalho, geração de renda, economia solidária, capacitação profissional e habitação. Esta Lei pode vir a ser uma ferramenta de muito valia no combate ao feminicídio e as violências cometidas às mulheres, se for efetivada suas ações.

Em dezembro de 2023, é criada a lei nº 12.984, onde institui a Rede Estadual de Acolhida e Proteção às crianças órfãs do feminicídio e vítimas de violência doméstica no Estado da Paraíba e dá outras providências.

A partir dos dados coletados, percebe-se que a maioria das Leis criadas para acabar com a violência contra as mulheres e o feminicídio é preventiva, como demonstra o gráfico a seguir.

Gráfico 1 – Demonstrativo das Leis criadas para acabar com a violência contra as mulheres e o feminicídio



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

A Lei Federal do Feminicídio foi criada em 2015, após 3 anos o Estado da Paraíba cria a Lei nº 11.166 onde institui o dia estadual de combate ao feminicídio, mas sem nenhuma ação concreta para combatê-lo e sem citar a Lei 13.104, apenas que a sociedade civil organizada poderá promover ações. Apenas em 2023, é criada uma Lei com várias ações formativas, de fortalecimento e articulação as redes de enfrentamento e atendimento as mulheres vítimas de violências e levando em consideração as interseccionalidades de raça, classe e sexualidade com o intuito de combater o feminicídio, tendo uma grande importância para

que o Estado da Paraíba cumpra com o seu dever de proteger a vida das mulheres e diminuir os casos de feminicídio no Estado.

Faz-se necessário que estas ações sejam urgentemente efetivadas e monitoradas para que se prevaleça o direito constitucional de igualdade e liberdade e acabemos com esta cultura de submissão da figura da mulher, com esta violência e morte sofrida pelas mulheres em toda a sua existência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizando as leituras de referência e os apontamentos feitos nesta pesquisa, definiu-se uma linha de raciocínio que se desenrolou ao longo dos tópicos. No primeiro tópico do presente trabalho, percebeu-se a importância dada à problemática da violência em todos os aspectos, bem como a ramificação da problemática quando voltada à violência doméstica e familiar, como uma necessidade de estudo de gênero, classe e raça, trazendo elementos como o patriarcado, a opressão e o dever do Estado na proteção da vida das mulheres.

Ainda, foi visto que a problemática da violência contra a mulher encontra-se em aspectos sociológicos e criminológicos, discorreu sobre o dever do Estado na proteção da sociedade como um todo, entendendo como o Estado Brasileiro começou a atentar para a violência contra a mulher como um efetivo problema.

A Constituição Federal de 1988 é reconhecida por ser um marco na proteção às mulheres ao incorporar em seu art. 5º, I, a igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres, bem como por garantir a igualdade de gênero e a proteção dos direitos humanos das mulheres em demais dispositivos. Percebendo a necessidade de criar leis específicas que reforcem a proteção da mulher na situação de vítima, foi sancionada, em 2006, a conhecida Lei Maria da Penha que, apesar de ter causado significativo impacto jurídico e social, traz em seus estudos posteriores a percepção de que é mais preventiva do que repressiva, abrindo espaço para a criação de uma lei específica para casos de violência doméstica fatal: a Lei do Feminicídio.

Diante da gravidade dos quadros pintados com agressões no âmbito doméstico, familiar, o mérito de tal lei é imensurável. É inaceitável que mulheres sofram pelas agressões de homens cobertos pelo ódio, pelo sentimento de posse, pela visão patriarcal, envoltos pelo machismo, e

mantenham-se amedrontadas pelo receio de não conseguirem obter uma resposta eficaz vindo de quem as deve proteger: o Estado.

No que diz respeito à criação de Leis no estado da Paraíba baseadas na Lei 13.104 criada em 2015, só em 2018 foi criada uma Lei onde cita algo sobre o Femicídio e institui o dia 19 de junho como o Dia Estadual de Combate ao Femicídio, mas sem ações concretas. Após 8 anos, em fevereiro de 2023, é criada uma Lei com ações para combater, prevenir e eliminar o Femicídio.

Calar-se não é uma opção, e diante dos mapas de violência, a eficácia da lei têm-se tornado de enorme valia. Proteger as mulheres com uma lei é o mínimo que o Estado pode fazer para garantir a dignidade de quem, por tantos anos, vem sofrendo com a imposição retrógrada de que mulher foi feita para ser um objeto nas mãos de homens possessivos. Impor uma penalidade mais rígida não desiguala os direitos entre os dois gêneros, apenas protege os direitos dos iguais na mesma medida de sua desigualdade.

Vivemos em uma sociedade onde já se encontra grandes avanços, entretanto ainda há muito que precisa ser transformado. Ser mulher nos dias atuais é uma soma de desafios. Enfrentar a sociedade que ainda vive com uma visão extremamente machista é um grande impasse. Ver homens agredindo voluntariamente mulheres é de uma profunda repulsa e tristeza, e o combate cabe a todos.

REFERÊNCIAS

BIROLI, Flávia, MIGUEL, Felipe. **Feminismo e Política**. 1º Ed. – São Paulo, Ed. Boitempo, 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Congresso Nacional, 1988. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 28.06.2022

BRASIL. **Exposição de motivos da Lei 13.104/2015**. Disponível em <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2015/lei-13104-9-marco-2015-780225-norma-pl.html>. Acesso em 05 abr 2016.

BRASIL. Congresso Nacional. Comissão Parlamentar Mista de Inquérito sobre Violência contra a Mulher. **Relatório Final**, CPMI-VCM, 2013. Disponível em <https://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/496481>. Acesso em 02.07.2023.

CAMPOS, C. H. **Teoria feminista do direito e violência íntima contra mulheres**. R. EMERJ, Rio de Janeiro, 2012. Edição Especial.

PORTAL DE DIREITO INTERNACIONAL. Declaração e programa de ação de Viena: Conferência Mundial sobre Direitos Humanos. 1993. **CEDIN** – Centro de Direito Internacional. Disponível em: <https://www.oas.org/dil/port/1993%20Declara%C3%A7%C3%A3o%20e%20Programa%20de%20Ac%C3%A7%C3%A3o%20adoptado%20pela%20Confer%C3%Aancia%20Mundial%20de%20Viena%20sobre%20Direitos%20Humanos%20em%20junho%20de%201993.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2023.

FEDERICI, Silvia. Calibã e a bruxa: mulheres, corpo e acumulação primitiva. São Paulo: Elefante, 2017.

FERREIRA FILHO, M. G. **Princípios fundamentais do direito constitucional**: o estado da questão do início do século XXI, em face do direito comparado e, particularmente, do direito positivo brasileiro. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

FONSECA, Jumária Fernandes Ribeiro. **O Orçamento Participativo e a Gestão Democrática de Goiânia**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Planejamento Territorial). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Planejamento Territorial da Universidade Católica de Goiás. Goiânia, 2009.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **17º Anuário Brasileiro de Segurança Pública** [livro eletrônico] / Fórum Brasileiro de Segurança Pública. – São Paulo: FBSP, 2023.

INSTITUTO PATRÍCIA GALVÃO. **Dados e fontes sobre a violência contra as mulheres no Brasil**. Disponível em: <https://dossies.agencia-patriciagalvao.org.br/>. Acesso em: 15 de agosto de 2023.

IPEA. **As Políticas Sociais e a Constituição de 1988: conquistas e desafios**, Brasília, n. 53, 2009.

LYRA, Roberto Filho. **Como julgar, como defender, como acusar**. Belo Horizonte: Editora Líder, 2015.

KOLLER, Sílvia Helena, NARVAZ, Martha Giudice. Mulheres vítimas de violência doméstica: Compreendendo subjetividades as sujeitadas. **PSICO**, Porto Alegre, PUCRS, v. 37, n. 1, pp. 7-13, jan./abr. 2006.

MARTINS, Gilberto; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, Soraia da Rosa. **Criminologia Feminista novos paradigmas**. Ed. Saraiva: São Paulo, 2014.

NACIONES UNIDAS DERECHOS HUMANOS, disponível em: <https://acnudh.org/pt-br/> acesso em 20 de julho de 2023.

OLIVEIRA, F. R. de G.; SANTOS, M. T. L. dos. A constitucionalidade do Projeto de Lei n. 292/2013: “Feminicídio”, versus a igualdade de gênero proposta pelo art. 5º, I da Constituição Federal. In: REDOR, 18., Recife. **Anais...** Recife: UFRPE, 2014. Disponível em: Acesso em: 18 outubro de 2023.

PAIVA, Anadilza Maria Paiva; BARBOSA, Luciana Cândido; OLIVEIRA, Tatyane Guimarães. **Mulheres em situação de violência: olhares feministas sobre a rede de atendimento**. Editora Ideia, 2015.

PARAÍBA. Assembleia Legislativa da Paraíba. **Leis estaduais**. disponível em: <http://www.al.pb.leg.br/leis-estaduais>. Acesso em 10 de agosto de 2023.

PASINATO, Wania. “Femicídios” e as mortes de mulheres no Brasil. **Dossiê: Violência: outros olhares.** Universidade de São Paulo. 2011.

PATRIOTA, Tânia. **Relatório da Conferência Internacional sobre população e Desenvolvimento.** Plataforma de Cairo, UNFPA, 1994.

PIMENTEL, Sílvia. **Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher,** Cedaw, 1979.

REIS, José Carlos Vasconcellos dos. **As normas constitucionais programáticas e o controle do Estado.** Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3° ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. Violência e assédio sexual: violência de gênero no Brasil atual. 1994. Disponível em <file:///C:/Users/Cunh%C3%A3/Downloads/16177-Texto%20do%20Artigo-49797-1-10-20101108.PDF>, Acesso em 06.10.2023.

TEIXEIRA, Analba Brazão, **Violência contra as mulheres.** Recife: SOS Corpo – Instituto Feminista para a Democracia. 2016.

LINHA DE CUIDADO EM REDE DE ATENÇÃO À SAÚDE: VISIBILIDADE E PERSPECTIVAS DOS GESTORES

Raenilson Araújo Ramos
Julyana de Lira Fernandes

1 INTRODUÇÃO

A pesar dos avanços da assistência à saúde, ainda é convergente o ato prescritivo que produz o procedimento, não sendo consideradas as determinações do processo saúde-doença centradas nos determinantes sociais ambientais e relacionadas às subjetivações, singularizantes, valorizando apenas as dimensões biológicas (Malta e Merhy, 2010, p. 593; Santos, 2013).

Pensando em novos modelos de assistência, determinadas em diretrizes como a integralidade do cuidado, há que se aprofundar o debate sob novos fundamentos teóricos, particularmente sobre a natureza do processo de trabalho, sua forma de gestão e também a importância na compreensão da organização da assistência à saúde (Malta *et al.*, 2004), tornando-se necessário ainda, repensar o processo saúde-doença, quanto aos seus determinantes e condicionantes, e a intervenção em toda a cadeia de produção de saúde, desde a promoção, prevenção, vigilância, assistência e reabilitação.

Nessa direção, foi aprovada pelo Ministério da Saúde, em 2013, a Portaria nº 252/13GM/MS, revogada pela Portaria de nº 483/14GM/MS. A partir dessas portarias, foram publicadas as Portarias 424/13GM/MS e a 425/13GM/MS, com o propósito de construir fluxos de atendimento integral, a partir da definição de mecanismos de referência e contrarrefe-

rência, de comunicação e competências nos níveis primário, secundário e terciário de atenção à saúde, segundo os princípios da universalidade, equidade, regionalização, hierarquização e integralidade (Brasil, 2014a).

Neste sentido, a Linha do Cuidado passa a ser desenhada também no campo da gestão, articulando intervenção nos determinantes sociais, em medidas de regulação e legislação, equacionando-se tecnologias, instrumentos, dentre outros, capazes de impactarem o processo saúde-doença.

Desta forma, a atuação dos gestores dos Sistema Único de Saúde (SUS) deveria ocorrer de forma articulada, buscando os melhores resultados na perspectiva da construção do cuidado centrada nos usuários e suas necessidades, e não de um modelo que atenda apenas os interesses do mercado.

Sinaliza-se a importância dos gestores do SUS buscarem a intersectorialidade em um contexto de valorização crescente em todos os níveis de assistência à saúde para fomentar o centro de comunicação da Rede de Atenção à Saúde (RAS) através de ações e serviços disponibilizados na rede, integrando a Linha de Cuidado como fonte de instrumentalização para os serviços (Brasil, 2012; Brasil, 2017).

Apesar dos amparos legais estabelecidos, em que se redefinem as diretrizes da organização da Linha de Cuidado de prevenção e do tratamento dos indivíduos, reconhece-se que a coordenação do cuidado, apresenta muitos desafios, uma vez que os fluxos pré-estabelecidos não coincidem necessariamente com os itinerários percorridos pelos usuários do SUS à procura de cuidados terapêuticos (Aguilera, *et al.*, 2013; Younes, Rizzotto, Araújo, 2017).

Percebe-se que os problemas que circundam o fenômeno em questão, demandam esforço por parte dos gestores dos SUS de forma estruturada oferecendo condições satisfatórias para atuação e articulação entre os profissionais de saúde, essenciais para uma assistência centrada no usuário (Brasil, 2013b). Para tanto, propõe-se, maior abrangência nas intervenções em saúde, de modo que a organização da Linha de Cuidado opere de forma intersetorial, entendida como uma forma articulada de trabalho capaz de sobrepujar a fragmentação do conhecimento e das estruturas sociais, para produzir efeitos mais significativos na saúde da população, em determinado tempo e espaço (Feuerwerker, 2000; Warschauer; Carvalho, 2014).

Com base no exposto, destacam-se os seguintes pontos:

- a) As evidências científicas apontam que o cuidado ofertado no SUS deve ser organizado de forma integrada e coordenado ao longo do percurso assistencial, numa lógica de rede, a partir da organização dos fluxos pré-estabelecidos pela Linha de Cuidado (Castro *et al.*, 2018).
- b) Além disso, a baixa efetividade das intervenções individuais pautadas no modelo médico hegemônico constitui um desafio para os serviços de saúde e para os profissionais de saúde (Fertonani, *et al.*, 2015; Roberto *et al.*, 2015; Burlandy, *et al.*, 2020) na reorientação do modelo assistencial.

Diante da problemática, apresenta-se como objeto de estudo da presente investigação: a Linha de Cuidado dentro do SUS.

Frente ao quadro atual de transição epidemiológica e demográfica dos modelos de assistência à saúde, apresenta-se como problema de pesquisa o modelo que os gestores do SUS estão executando à assistência à saúde, de forma que priorize os atos cuidadores e a autonomia dos sujeitos, e nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar como os gestores organizam a construção da Linha de Cuidado dentro da RAS no SUS.

Assim o presente trabalho, justifica-se na perspectiva de que há insuficiência de articulação entre a rede de serviços do SUS partindo desde a atenção primária até os demais níveis de atenção à saúde, sobretudo da alta complexidade, o que leva os pacientes à procura de atendimento de forma desarticulada dentro do sistema da RAS como ponto prioritário de linha de cuidado.

Ainda, ressalta-se que a existência de uma prática intersetorial e interinstitucional sutil, associada na maioria das vezes ao uso inadequado ou inexistente das informações para a tomada de decisões por parte dos gestores dos SUS, dificultam a construção de uma agenda sólida e um adequado provimento para a assistência à saúde (Araújo, Guerreiro, Carvalho, 2017).

Diante da complexidade da gestão do SUS é primordial à avaliação desses serviços de saúde como ferramenta de mudanças, uma vez que a avaliação das características intrínsecas aos supracitados serviços legitima seus principais desafios e direciona qual o melhor percurso para a manutenção e/ou avanço na qualidade assistencial (Silva *et al.*, 2014; Vitoria *et*

al., 2013). Assim, o presente trabalho teve como objetivo analisar como os gestores organizam a construção da Linha de Cuidado dentro da Rede de Atenção à Saúde no SUS, bem como identificar como está organizado o fluxo de atendimento aos usuários do SUS nos três níveis de atenção à saúde na perspectiva dos gestores, compreender as ações planejadas e o monitoramento ofertados pelos gestores em Linha de Cuidado dentro dos serviços de saúde.

Portanto, o estudo aponta destaques relevantes para a implantação/implementação de políticas de saúde condizentes com as orientações fundamentadas pela área de concentração estado, governo e políticas públicas da pós graduação em Gestão em Administração Pública ESPEP/UEPB em que poderão ser desenvolvidas outras pesquisas compreendendo a formulação, implementação, organização e desempenho de políticas, programas, serviços e tecnologias em saúde, considerando o contexto de linha de cuidado dentro da RAS, podendo promover melhoria no custo-efetividade e na qualidade de vida das pessoas com que utilizam os serviços do SUS.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a consolidação do SUS através da Lei 8.080 de 19 de setembro de 1990, vem se efetivando através de um processo institucionalizado em que os esforços para o estabelecimento da universalização do acesso, descentralização, regionalização e integração com formação de redes assistenciais tornam-se essenciais (Malta; Merhy, 2010; Silva, 2011; Gouvêa; Casotti, 2019; Rodrigues, 2019).

Nesta direção a Lei Orgânica da Saúde, como parte do arcabouço normativo que sustenta o SUS e trata dos seus princípios e diretrizes, identifica como parte do processo de descentralização político-administrativa a regionalização e a hierarquização da rede de serviços de saúde, constituída em níveis de complexidade crescente e que pode ser complementada por serviços de natureza privada, mediante a necessidade de garantir a plenitude desses princípios (Brasil, 1990).

Contudo, apesar de inúmeros avanços representados pelo SUS, os autores Martini, Verdi, (2013); Amaral, Bosi, (2017); Pires, (2017); Santos *et al.*, (2018) apontam dificuldades para superar a fragmentação

das ações e serviços de saúde, que permanecem em muitas situações, estruturados em um modelo de atenção à saúde, fundamentado em intervenções curativas, centradas na atenção médica e dimensionados com base na oferta, sem uma perspectiva de enfrentamentos.

Para Malta *et al.*, (2004 e 2010); Veras (2016), modelos de atenção à saúde centrado no ato prescritivo em que resulta apenas no procedimento, produz atos desconexos sem uma intervenção articulada e cuidadora, reduzindo-se a eficácia da assistência prestada, não sendo consideradas as determinações do processo saúde-doença centradas nos determinantes sociais ambientais e relacionadas às subjetivações, singularizantes, valorizando apenas as dimensões biológicas, tendo como foco exclusivo a doença.

Diante desse panorama e da necessidade do aprimoramento da assistência, preconiza-se que o cuidado desses indivíduos seja organizado em RAS de forma específica, por meio da introdução de diretrizes clínicas baseada em evidências científicas, e integração da atenção primária à saúde com a atenção especializada para a implementação de uma Linha de Cuidado organizada e eficiente com organização da RAS nos municípios brasileiros (Brasil, 2010; Mendes, 2011; Reis, 2018).

De acordo com (Brasil, 2014a), entende-se como Linha de Cuidado um pacto estabelecido entre os diversos atores dos pontos de atenção da RAS, a partir da rede primária, secundária, atenção à urgência e todos os outros níveis assistenciais, incluindo a atenção hospitalar, sendo necessário acordo de funcionamento, por todas as chefias, coordenações, gerências, em relação aos fluxos entre os três níveis de atenção à saúde (Malta, Merhy, 2010; Franco, Santos, Salgado, 2011).

Neste sentido, a Linha de Cuidado esboça todo o percurso que o usuário faz por dentro de uma rede de saúde, incluindo segmentos não necessariamente inseridos no sistema de saúde, mas que participam de alguma forma da rede, articulando intervenção nos determinantes sociais, em medidas de regulação e legislação sobre protocolos e diretrizes terapêuticas equacionando-se tecnologias, instrumentos, no campo da gestão, capazes de impactarem o processo saúde-doença (Malta *et al.*, 2004; Malta e Merhy, 2010).

Como formas de organização da atenção e dos serviços de saúde, as Linhas de Cuidados buscam incorporar de forma racional as melhores evidências disponíveis sobre protocolos e diretrizes tera-

pêuticas, associados à prática clínica multidisciplinar na área da saúde (Thomas Rotter *et al.*, 2013; Reis, 2018). Para tanto, é importante a implementação de mecanismos de gestão do cuidado nos municípios e regiões de saúde, como bons sistemas de informação e de regulação, fóruns de discussão de casos e educação permanente dos profissionais (Brasil, 2014c).

Nessa perspectiva, ressaltam a importância da gestão dos serviços de saúde no tratamento e na prevenção de doenças, sendo necessário criar, organizar, monitorar e avaliar os programas de intervenção, bem como a necessidade de gerenciar um processo de mudança, reorganizando os serviços, programas e ações para um apropriado atendimento levando-se em consideração fatores diversos (Minayo, 2006; Prates *et al.*, 2017).

Com o propósito de mensurar a qualidade da assistência prestada à saúde, gestores têm preconizado que os serviços estabeleçam ferramenta adotando um sistema de avaliação e indicadores de desempenho adequados para apoiar a administração na tomada de decisões, objetivando uma melhor qualidade dos serviços de assistência à saúde (Siqueira, 2017), sendo possível obter informações que podem subsidiar ações futuras de assistência à saúde (Minayo, 2006; Penso *et al.*, 2017).

Nesse contexto, a instituição de uma Linha de Cuidado nos serviços de saúde é imprescindível e deve ser pautada nos princípios do SUS, pelas demandas de saúde dos usuários e por parte dos atores envolvidos no sistema, sejam eles profissionais que executam o atendimento ao usuário, sejam gestores das unidades ou dos municípios (Brasil, 2014c).

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão integrativa apoiando-se na literatura quanto ao tema Linha de Cuidado que segundo Souza, Silva, Carvalho, (2010), é o tipo de estudo que tem como objetivo a obtenção de informações por meio do agrupamento e análise de artigos, para assim, obter de forma organizada, um debate e aprofundamento no que tange a temática proposta, proporcionando assim reflexões e mudanças na prática dessas mesmas questões.

Na execução desta revisão foram percorridas as seguintes fases: elaboração da questão norteadora; definição dos critérios de inclusão e

exclusão de artigos; extração de informações; interpretação e desenvolvimento dos resultados e a última fase consiste na apresentação de todo o conjunto elaborado na revisão para análise da Linha de Cuidado dentro da RAS do SUS de como está sendo organizada. Desta forma, foram realizadas buscas nas bases de dados do Google Acadêmico e da Biblioteca Virtual da Saúde (BVS) com extensão temporal específica entre os anos de 2019 a 2023. A extração dos artigos ocorreu entre os dias 10 a 15 de julho de 2023, sendo utilizado os seguintes descritores: Linha de Cuidado e RAS no SUS, Linha de Cuidado na gestão pública, sendo o primeiro no Google Acadêmico e o segundo na BVS.

Na elaboração da questão norteadora da revisão integrativa utilizou-se dos seguintes aspectos: definição dos participantes (gestores do SUS), variável de interesse (Linha de Cuidado e RAS) e desfecho de interesse (SUS). Assim, esta revisão teve como questão norteadora: como os gestores do SUS estão utilizando a Linha de Cuidado dentro da RAS?

Durante a busca, foram incluídos artigos no idioma português e inglês, contendo no título ou corpo do trabalho dos descritores citados anteriormente disponível integralmente (artigo em texto completo) nas bases de pesquisas online: Google Acadêmico e Biblioteca Virtual da Saúde (BVS), cuja metodologia permitisse responder à questão norteadora. Após esta etapa foram excluídos os artigos de idioma inglês, teses, dissertações e monografias, resultando em 12 artigos que constituíram o corpus da revisão por responder à questão norteadora.

Após a extração das informações e leitura dos artigos incluídos, foram selecionados os seguintes aspectos: título, tipo de estudo, objetivo, principais resultados e conclusão, sendo contemplados artigos em que o problema em análise delimitasse na busca orientada por proximidade teórica/temática.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os achados dos 12 artigos incluídos na revisão, mostra relação com o objeto de pesquisa e por conseguinte, abrange a questão norteadora. Segue quadro resultante:

Quadro 1 – Artigos selecionados nas bases de dados segundo busca Linha de Cuidado e Rede de Atenção à Saúde no Sistema Único de Saúde.

Nº	Título	Tipo de estudo	Objetivo	Principais resultados	Conclusão
1	Continuidade do cuidado a partir do hospital: interdisciplinaridade e dispositivos para integralidade na rede de atenção à saúde.	Revisão integrativa	Analisar a produção científica sobre a continuidade do cuidado e a integralidade da atenção.	Identificar estratégias/ferramentas sobre a organização do trabalho na dimensão micropolítica da produção do cuidado em saúde	Embora alguns estudos se refiram a uma prática na rede de atenção à saúde ainda fragmentada, os dispositivos mencionados constituem-se em avanços em direção a um modelo de atenção baseado em linhas de cuidado dentro do hospital e para fora, buscando articulação com a rede de atenção à saúde.
2	Percepção de gestores e profissionais de saúde sobre o cuidado da obesidade infanto-juvenil no Sistema Único de Saúde	Qualitativo e exploratório.	Analisar a percepção de gestores e profissionais de saúde sobre o cuidado disponível para crianças e adolescentes com sobrepeso e obesidade no Sistema Único de Saúde em Sergipe, Brasil.	O cuidado existente foi percebido como falho e fragmentado, independentemente do nível de atenção à saúde.	A organização do cuidado à obesidade infantil ainda requer uma conectividade dos papéis e tarefas dos diversos atores, por meio da pactuação e corresponsabilização entre os serviços, profissionais e a família.
3	Rede de Atenção à Saúde: integração à saúde: integração sistêmica sob a perspectiva da macrogestão	Transversal retrospectivo, de natureza exploratória e descritiva.	Analisar a integração sistêmica da atenção à saúde da linha de cuidado do câncer de mama, no contexto da regionalização da saúde no estado da Bahia, sob a perspectiva da macrogestão	As normas, embora necessárias, não são por si suficientes para garantir a integração sistêmica; o desenho de redes de atenção à saúde tem seguido a lógica de estruturação por oferta; predomina o acesso da população aos serviços não complementares ao Sistema Único de Saúde (SUS) e/ou de alta densidade tecnológica, evidenciando a hegemonia do modelo médico-centrado e privatista; mecanismos de regulação do acesso e de gestão dos sistemas de informação ainda ocorrem de forma incipiente, com pouca e/ou esparsa interação entre si.	Sinaliza uma organização de serviços pautada na oferta existente em âmbito locorregional, com vazios assistenciais nos territórios regionais e nos níveis de atenção (média e alta complexidade), cujas lacunas têm sido ocupadas pelo setor privado não complementar ao SUS, em um flagrante processo de transferência da responsabilidade sanitária para as(os) usuárias(os).

Nº	Título	Tipo de estudo	Objetivo	Principais resultados	Conclusão
4	A construção da rede de atenção à saúde bucal no Distrito Federal, Brasil	Estudo de caso qualitativo.	Relatar quais as principais ações postas em prática para que a saúde bucal pudesse acompanhar a conversão, evoluindo para construção da Linha de Cuidado específica da área, permitindo a ampliação do acesso e a qualificação da Atenção.	A reorganização das eSBs para atuarem em conjunto com as eSFs promoveu a mudança de paradigma no processo de trabalho, caracterizado pelo vínculo com comunidade e atuação multiprofissional.	A transição demográfica e epidemiológica da população do DF também está presente nos agravos em saúde bucal; imprescindível que o modelo de assistência da saúde bucal prestado pela Secretaria de Saúde do Distrito Federal contorne os obstáculos de suas limitações e efetive soluções, além de continuar a investir na estruturação e na implantação de uma rede de serviços de saúde bucal orientada não somente pelos princípios da universalidade do acesso, da integralidade e da equidade, mas também e principalmente caracterizado pela resolutividade das ações realizadas.
5	Regulação do cuidado em redes de atenção: importância de novos arranjos tecnológicos	Estudo cartográfico.	Analisar a capacidade de regulação de redes de atenção em produzir cuidado vivo em ato.	Observaram-se processos de trabalho marcados por uma perspectiva burocrática, distanciados daquela do usuário e da dimensão produtora de cuidado vivo em ato.	Permitiu captar os movimentos de regulação existentes para além do Complexo Regulador Municipal.
6	Assistência em oncologia no Sistema Único de Saúde - SUS	Revisão integrativa	Realizar um estudo sobre a assistência em oncologia no SUS.	A identificação das redes constitui ferramentas com aplicação importante no planejamento e na melhoria da distribuição dos serviços, considerando o acesso geográfico e relevante para o desfecho do tratamento.	Os estudos na literatura científica destacam sobre a assistência oncológica no SUS.
7	A Rede de Atenção Psicossocial sob o olhar da complexidade: quem cuida da saúde mental?	Ensaio teórico e analítico.	Pensar a Rede de Atenção Psicossocial, suas tensões e contradições, através das lentes compreensivas do pensamento complexo.	Vê-se o serviço especializado como o cenário privilegiado da atenção. As relações em rede são ainda incipientes e carecem de uma maior aproximação à matriz conceitual das Redes de Atenção à Saúde. Julga-se primordial garantir a integração e a interlocução dos pontos de atenção das redes de saúde no território.	Aceitar a relação dialógica que se estabelece entre os espaços dentro/fora dos serviços, assim como a hologramaticidade que se estabelece entre a Rede de Atenção Psicossocial/Redes de Atenção à Saúde e apostar na interdisciplinaridade e na intersetorialidade parece uma alternativa para fazer fluir o cuidado e as relações em rede.

Nº	Título	Tipo de estudo	Objetivo	Principais resultados	Conclusão
8	Colorindo caminhos no SUS: implementação da linha de cuidado à saúde integral da população LGBTI+ na cidade de Mossoró/RN	Relato de experiência.	Descrever o processo de implementação da linha de cuidado em saúde da população LGBTI+ no município de Mossoró.	Um dos segmentos de grande importância para a materialização da Linha de Cuidado à Saúde da População LGBTI+ foram os movimentos sociais e populares.	O estudo perpassa por diversos elementos, como a relevância do Sistema Único de Saúde não somente como um espaço de cuidados em saúde, mas um local de fomentação de direitos, onde o fazer popular tem espaço nessa garantia de direitos, onde o controle social pode atuar como protagonista de projetos importantes e onde podemos nos visualizar como protagonista, participando e movimentando.
9	Rede de Atenção à Saúde: integração sistêmica sob a perspectiva da macrogestão	Transversal retrospectivo.	Analisar a integração sistêmica da atenção à saúde da linha de cuidado do câncer de mama, no contexto da regionalização da saúde na Bahia, sob a perspectiva da macropolítica.	Constatou a escassez de estudos empíricos nesse campo e afirmou o grande desafio para gestores e pesquisadores analisarem os efeitos da integração dos serviços de saúde	Admite-se que a integração sistêmica das ações e dos serviços de saúde, no âmbito das RAS, consiste em redes interorganizacionais e intraorganizacionais, coordenadas e articuladas, para organizar serviços de diferentes densidades tecnológicas em uma região adscrita e gerir os distintos pontos de atenção à saúde que integram a linha de cuidado.
10	O Planejamento e a construção das Redes de Atenção à Saúde no DF, Brasil	Relato de experiência.	Relatar a experiência de planejamento no DF e a construção das Redes de Atenção à Saúde, desenvolvendo a PAS.	Convive-se com uma crise nos sistemas de saúde, na maioria dos países e também no Brasil, que consiste numa incoerência entre a situação de saúde e a resposta social desses sistemas, altamente fragmentado e que não responde à situação de saúde predominante.	Em geral, observa-se dificuldade da constituição das Rede de Atenção à Saúde, bem como a articulação entre a Atenção Primária à Saúde e a Atenção Ambulatorial Especializada e o planejamento como ferramenta importante na estruturação.
11	A construção da rede de atenção à saúde bucal no Distrito Federal, Brasil	Estudo de caso.	Relatar quais as principais ações postas em prática para que a saúde bucal pudesse acompanhar a conversão, evoluindo para construção da Linha de Cuidado específica da área, permitindo a ampliação do acesso e a qualificação da Atenção.	A reorganização das eSBs para atuarem em conjunto com as eSFs promoveu a mudança de paradigma no processo de trabalho, caracterizado pelo vínculo com comunidade e atuação multiprofissional.	É imprescindível que o modelo de assistência da saúde bucal prestado pela Secretaria de Saúde do Distrito Federal contorne os obstáculos de suas limitações e efetive soluções, além de continuar a investir na estruturação e na implantação de uma rede de serviços de saúde bucal orientada não somente pelos princípios da universalidade do acesso, da integralidade e da equidade, mas também e principalmente caracterizado pela resolutividade das ações realizadas.

Nº	Título	Tipo de estudo	Objetivo	Principais resultados	Conclusão
12	A IMPORTÂNCIA DO ENFERMEIRO GESTOR NAS INSTITUIÇÕES DE SAÚDE	Exploratório descritivo.	Destacar a importância do profissional enfermeiro nos serviços de gestão nas instituições de saúde. Bem como refletir sobre as fragilidades encontradas nos serviços de saúde e os instrumentos necessários.	É sabido que no Brasil, infelizmente já é rotina assistirmos nos noticiários da TV, o descaso para com a população no atendimento nas redes dos serviços de saúde, ora por falta de recursos suficientes para que se tenha o atendimento específico e adequado, ora por falta de preparo dos colaboradores para melhor atender aos usuários deste serviço.	Compreende-se que a junção entre as metodologias e desfechos dos profissionais, sendo estes, administrador e enfermeiro, haverá um melhoramento significativo nos serviços prestados pela Estratégia da Saúde da Família, pois após a pesquisa realizada, percebemos que entre outros fatores, aqui mencionados, a sobrecarga do enfermeiro é um dos que leva a desmotivação não somente dele, mas também dos demais colaboradores que fazem parte desse setor.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Diante do quadro acima, e após análise dos artigos selecionados na amostra, evidencia-se que os gestores no contexto da saúde são os profissionais responsáveis por coordenar, planejar, implementar e avaliar as políticas e ações relacionadas à saúde em um determinado sistema de saúde, como o SUS no Brasil (Bortolini, *et al.*, 2020). Esses gestores podem ocupar posições em níveis estratégicos, táticos ou operacionais dentro das instituições de saúde, como hospitais, centros de saúde ou secretarias de saúde.

Nessa perspectiva, o estudo de Matias-Pereira, (2016) ratifica que a gestão pública moderna voltada para resultados efetivos depende da qualidade dos gestores, que devem possuir qualificações adequadas para enfrentar esse contexto, o que exige investimentos em qualificação, desenvolvimento, remuneração e atração de novos gestores.

Segundo Libâneo (2018), os gestores também têm a responsabilidade de gerir recursos financeiros, humanos e tecnológicos disponíveis e por tanto, neste caso viabiliza a otimização no funcionamento da Linha de Cuidado dentro da RAS no SUS para alcançar melhores resultados de saúde para a população. Além disso, devem avaliar periodicamente a efetividade da Linha de Cuidado, identificando pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias.

Em um estudo realizado no município de Sarzedo–MG, que teve como objetivo demonstrar a importância, a relevância e a necessidade

do profissional enfermeiro na integração da gestão participativa em saúde, evidenciou-se que a relação entre gestores, profissionais, população e a implementação da Linha de Cuidado com sendo crucial para o funcionamento eficiente do sistema do SUS. Mostra-se que os gestores desempenham um papel fundamental na organização, coordenação e avaliação dos serviços de saúde, e que a Linha de Cuidado é uma abordagem que requer uma gestão sólida para alcançar seus objetivos.

Nessa direção, pontua-se que a estruturação de uma Linha de Cuidado dentro da RAS, por parte dos gestores, tem caráter estratégico por ser o ponto de atenção com maior capilaridade e potencial para identificar as necessidades de saúde da população e realizar a estratificação de riscos que subsidiará a organização do cuidado em toda a rede. Ainda, demonstra-se a responsabilização por ações de promoção e de proteção da saúde, prevenção de agravos, diagnóstico, tratamento, reabilitação, redução de danos e manutenção da saúde para a maioria da população (Brasil, 2004).

Destarte, após análise dos artigos alguns pontos importantes os quais foram discutidos por diversos autores sobre a relação entre gestores e a Linha de Cuidado:

1. Planejamento e Implementação: os gestores têm a responsabilidade de planejar a implementação da linha de cuidado em suas respectivas instituições de saúde ou áreas de atuação. Percebe-se que isso envolve identificar as necessidades da população, definir as etapas da Linha de Cuidado, estabelecer protocolos e fluxos de trabalho, alocar recursos adequados e garantir a participação de todas as equipes de saúde envolvidas;
2. Integração de Serviços: a Linha de Cuidado requer a integração de diferentes níveis e serviços de saúde, como atenção primária, especializada e hospitalar. Para os autores, os gestores têm o desafio de promover a comunicação e colaboração entre esses serviços, de modo que os pacientes possam transitar de forma fluida entre as diferentes etapas da Linha de Cuidado, recebendo assistência contínua e coordenada;
3. Avaliação e Monitoramento: os gestores devem avaliar regularmente a efetividade da Linha de Cuidado, monitorando indicadores de desempenho, satisfação dos pacientes e resultados

de saúde. Essa avaliação contínua é essencial para identificar pontos de melhoria, ajustar protocolos e garantir que a Linha de Cuidado esteja alcançando seus objetivos;

4. **Desafios e Barreira:** como os demais pontos, foi perceptível identificar que os gestores enfrentam diversos desafios na implementação da Linha de Cuidado, como resistência a mudanças por parte dos profissionais de saúde, falta de recursos, burocracia, entre outros. Assim, busca-se trazer essa discussão para debate, a fim de ajudar a encontrar soluções e estratégias para superá-los;
5. **Envolvimento dos Profissionais de Saúde:** a Linha de Cuidado requer o envolvimento e comprometimento de todos os profissionais de saúde que fazem parte do atendimento ao paciente. É recomendado que os gestores precisam incentivar a adesão e o engajamento desses profissionais, além de oferecer capacitação e suporte necessário para sua atuação na Linha de Cuidado.

Na perspectiva e visibilidade dos gestores em Linha de Cuidado, os estudos analisados configuram-se a ênfase peculiar por parte de gestores quando para o cuidado efetivo de uma assistência efetiva na qualidade e resolutividade do cuidado, assim como ações intersetoriais e interprofissionais com abordagem integral e interdependente a partir da reorganização do processo de trabalho em diferentes níveis de atenção (Rocha e Lucena, 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises das publicações, possibilitaram a compreensão enfatizando a discussão sobre a relação entre gestores e a Linha de Cuidado dentro da RAS no SUS, como sendo essencial para promover uma assistência mais eficiente, integrada e centrada no paciente.

Fica evidenciado que os gestores desempenham um papel fundamental na implementação e sucesso das Linhas de Cuidado. Eles têm a responsabilidade de coordenar os diferentes componentes da Linha de Cuidado, assegurando que os recursos sejam alocados de forma eficiente, que os profissionais estejam bem treinados e capacitados, e que os pro-

cessos de atendimento sejam otimizados para garantir a qualidade e a continuidade do cuidado.

Além disso, os gestores também desempenham um papel crucial na obtenção de recursos financeiros, na alocação de pessoal e na supervisão do desempenho da equipe de saúde. Eles devem estar atentos às necessidades dos pacientes, à eficiência dos processos, à qualidade dos serviços prestados e aos resultados alcançados ao longo da Linha de Cuidado.

É notório que a implementação de uma Linha de Cuidado bem-sucedida, depende da colaboração eficaz dos gestores de saúde. Eles têm a responsabilidade de garantir que os serviços de saúde sejam integrados de maneira harmoniosa, eficiente e centrada no paciente, proporcionando um cuidado contínuo e de alta qualidade ao longo de toda a jornada do paciente.

Quanto às fragilidades no que tange à temática quando abrangem temas relacionados à gestão e à organização da Linha de Cuidado, existem não apenas diante da organização, mas também ao processo de trabalho dos profissionais de saúde e ao envolvimento da família na busca da assistência à saúde. E por fim, por ser um tema amplo e que requer a colaboração de diferentes atores na busca por soluções que beneficiem a população em geral sugere-se que novos estudos sejam elucidados a fim de embasar ainda mais à assistência à saúde e nortear os gestores nessa perspectiva.

REFERÊNCIAS

AGUILERA, Sandra Lúcia Vieira Ulinski *et al.* Articulação entre os níveis de atenção dos serviços de saúde na Região Metropolitana de Curitiba: desafios para os gestores. **Rev. Adm Pública**, v. 47, n. 4, p. 1021-1040, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/BXV-64cq8TD6SKR9gRrn9vdP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 de ago. 2023.

AMARAL, Carlos Eduardo Menezes; BOSI, Maria Lúcia Magalhães. O desafio da análise de redes de saúde no campo da saúde coletiva. **Saúde Soc.**, v. 26, n. 2, p. 424-434, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902017170846>. Acesso em 10 de ago. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 1990; 19 set.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 4279, de 30 de dezembro de 2010**. Estabelece diretrizes para organização da Rede de Atenção à Saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde. *Diário Oficial da União* 2010. Disponível em https://conselho.saude.gov.br/ultimas_noticias/2011/img/07_jan_portaria4279_301210.pdf. Acesso em: 3 dez 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Política Nacional de Atenção Básica**. Brasília: Ministério da Saúde, 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 252/GM/MS, de 19 de fevereiro de 2013. Institui a Rede de Atenção à Saúde das Pessoas com Doenças Crônicas no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). **Diário Oficial da União**, 2013a; 20 fev.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 424/gm/ms, de 19 de março de 2013. Redefine as diretrizes para a organização da prevenção e do tratamento do sobrepeso e obesidade como linha de cuidado prioritária da Rede de Atenção à Saúde das Pessoas com Doenças Crônicas. **Diário Oficial da União**, 2013.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 425/gm/ms, de 19 de março de 2013**. Estabelece regulamento técnico, normas e critérios para a Assistência de Alta Complexidade ao Indivíduo com Obesidade. 19 mar. 2013.

BRASIL. Ministério da Saúde. PORTARIA Nº 483/GM/MS, de 1 de abril de 2014. Redefine a Rede de Atenção à Saúde das Pessoas com Doenças Crônicas no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) e estabelece diretrizes para a organização das suas linhas de cuidado. **Diário Oficial da União**, 2014a; 2 abr.

BRASIL. Ministério da Saúde. Perspectivas e desafios no cuidado às pessoas com obesidade no SUS: resultados do Laboratório de Inovação no manejo da obesidade nas Redes de Atenção à Saúde/Ministério da Saúde; **Organização Pan-Americana da Saúde**. – Brasília: Ministério da Saúde, 2014b.

BRASIL. Ministério da Saúde. **VIGITEL Brasil 2014**: vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquéritos telefônico. Brasília. 2014c.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº /gm/ms 62, de 6 de janeiro de 2017. Altera as Portarias nº 424/GM/MS de 19 de março de 2013, que redefine as diretrizes para a organização da prevenção e do tratamento do sobrepeso e obesidade como linha de cuidado prioritária na Rede de Atenção às Pessoas com Doenças Crônicas e nº 425/GM/MS de 19 de março de 2013, que estabelece o regulamento técnico, normas e critérios para a Assistência de Alta Complexidade ao Indivíduo com Obesidade. **Diário Oficial da União 2017**; 9 jan. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt0062_06_01_2017.html Acesso em 01 de ago. de 2023.

BORTOLINI, Gisele Ane *et al.* Ações de alimentação e nutrição na atenção primária à saúde no Brasil. **Revista Panamericana de Salud Pública**, v. 44, p. e39, 2020.

BURLANDY, Luciene *et al.* Modelos de assistência ao indivíduo com obesidade na atenção básica em saúde no Estado do Rio de Janeiro, Brasil. **Cad. Saúde Pública**, v. 36, n. 3, e00093419, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00093419>. Acesso em: 01 de ago. 2023.

CECÍLIO, Luiz Carlos de Oliveira; MERHY, Emerson Elias. **A integralidade do cuidado como eixo da gestão hospitalar**. Campinas: São Paulo; 2003 p. 197-210. Disponível em: <http://www.hmdcc.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Cecilio-A-INTEGRALIDADE-DO-CUIDADO-COMO-EIXO-DA-GEST%C3%83O-HOSPITALAR.pdf>. Acesso em: 05 aago. 2023.

CECÍLIO, Luiz Carlos de Oliveira; REIS, Ademar Arthur Chioro dos. Apontamentos sobre os desafios (ainda) atuais da atenção básica à saúde. **Cad. Saúde Pública**, v. 34, n. 8, p. e00056917, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00056917>. Acesso em: 05 ago. 2023.

DE CASTRO, Jéssica Marliere *et al.* Prevalência de sobrepeso e obesidade e os fatores de risco associados em adolescentes. **RBONE: Revista Brasileira de Obesidade, Nutrição e Emagrecimento**, v. 12, n. 69, p. 84-93, 2018. Disponível em: <http://www.rbone.com.br/index.php/rbone/article/view/657/511>. Acesso em: 05 de ago. 2023.

FERTONANI, Hosanna Patrig *et al.* The health care model: concepts and challenges for primary health care in brazil. **Ciênc. Saúde Colet**, v. 20, n. 6, p. 1869-1878, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232015206.13272014>. Acesso em: 01 ago. 2023.

FEUERWERKER, Laura; COSTA, Heloniza. Intersetorialidade na rede UNIDA. **Divulg. saúde debate**, n. 22, p. 25-35, dez. 2000.

FRANCO, Túlio Batista. Produção do cuidado e produção pedagógica: integração de cenários do sistema de saúde no Brasil. **Interface: Comunic., Saúde, Educ.**, v. 11, n. 23, p. 427-438, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-32832007000300003>. Acesso em: 10 de ago. 2023.

FRANCO, C. M; SANTOS, A. S; SALGADO, M. F. Manual do gerente: desafios da média gerência na saúde. In: Pessoa LR, Santos EHA, Torres KBRO, organizadores. **Manual do gerente: desafios da média gerência na saúde**. Rio de Janeiro: ENSP; 2011.

FRANCO, Camilla Maia; FRANCO Túlio Batista. Linhas do cuidado integral: uma proposta de organização da rede de saúde. 2012. p. 13. 18.Federal. S de E de S do D. Carta de serviços ao cidadão-Carta de Serviços da Atenção Integral ao Paciente com Doenças Raras. 2015. ISSN 1982-8829. **Tempus, actas de saúde colet**, Brasília, 10(3), 69-80, set, 2016. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/445762/mod_resource/content/1/LINHAS_DO_CUIDADO_INTEGRAL.pdf. Acesso em 28 jul. 2023.

GOUVÊA, Mônica Villela; CASOTTI, Elisete. Processo Circular: avaliação no cotidiano da gerência de Unidades Básicas de Saúde. **Saúde Debate**, v. 43, n. spe6, p. 59-69, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-11042019S605>. Acesso em: 01 de ago. 2023.

IBGE. **Pesquisa Nacional De Saúde (2019)**: atenção primária à saúde e informações antropométricas: Brasil / IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento. - Rio de Janeiro: IBGE, 2020. 66p.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus, 2018.

MALTA, Deborah Carvalho *et al.* Perspectivas da regulação na saúde suplementar diante dos modelos assistenciais. **Ciênc. Saúde Colet.**, v. 9, n. 2, p. 433-444, jun. 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-81232004000200019>. Acesso em: 05 de ago. 2023.

MALTA, Deborah Carvalho; MERHY, Emerson Elias. The path of the line of care from the perspective of nontransmissible chronic diseases. **Interface**: Comunic., Saude, Educ., v.14, n.34, p.593-605, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-32832010005000010>. Acesso em: 08 de ago. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINI, Jussara Gue; VERDI Marta. **Curso de Especialização em Linhas de Cuidado em Enfermagem**: Política de redes na atenção à saúde. Florianópolis (SC): Universidade Federal de Santa Catarina/ Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, 2013. 58 p.

MENDES, Eugênio Vilaça. As redes de atenção à saúde. **Organização Pan-Americana da Saúde**, Brasília 2011. 549 p.

MINAYO Maria Cecília de Souza. Pesquisa avaliativa por triangulação de métodos. In: Bosi MLM, Mercado FJ. **Avaliação qualitativa de**

programas de saúde: enfoques emergentes. Petrópolis: Vozes; 2006. p. 163-90.

PENSO, Jéssica Mazutti *et al.* Avaliação da Atenção Primária à Saúde utilizando o Instrumento PCATool-Brasil. **Rev Bras Med Fam Comunidade**, v. 12, n. 39, p. 1-9, 2017. Disponível em: <https://rbmfcc.org.br/rbmfcc/article/view/1212>. Acesso em: 04 de ago. 2023.

PRATES, Mariana Louzada, *et al.* Desempenho da Atenção Primária à Saúde segundo o instrumento PCATool: uma revisão sistemática. **Ciênc. saúde colet.** v, 22 n. 6, p. 1881-1893. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232017226.14282016>. Acesso em 02 de ago. 2020.

PIRES, Ana Carolina Lucena. **Implementação das ações de alimentação e nutrição no SUS:** perfil e caracterização em municípios brasileiros. 2017. 133 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Faculdade de Ciências da Saúde, Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

REIS, Erika Cardoso dos. **Avaliação do componente ambulatorial especializado da linha de cuidado para obesidade grave na cidade do Rio de Janeiro.** 2018. 131 f. Tese (Doutorado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2018.

ROCHA EN, LUCENA AF. Single Therapeutic Project and Nursing Process from an interdisciplinary care perspective. **Rev Gaúcha Enferm.** 2018; 39:e2017-0057. doi: [dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2017-0057](https://doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2017-0057)

RODRIGUES, Angelo Brito. Processo Circular: avaliação da experiência de alunos/gerentes do Curso de Aperfeiçoamento em Gerência de Unidades Básicas de Saúde, Gestão da Clínica e do Cuidado na aplicação da ferramenta. **Saúde Debate**, v. 43, n. spe6, p. 104-108, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-11042019S609>. Acesso em: 26 de jul. 2023.

ROBERTO, Christina A *et al.* Patchy progress on obesity prevention: emerging examples, entrenched barriers, and new thinking. **The Lancet**, v. 385, n. 9985, p. 2400-2409, 2015. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(14\)61744-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(14)61744-X). Acesso em 05 de ago. 2023.

SANTOS, Nathanielly Cristina Carvalho de Brito *et al.* Presença e extensão dos atributos de atenção primária à saúde da criança em distintos modelos de cuidado. **Cad. Saúde Pública**, v. 34, n. 1, e 00014216, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00014216>. Acesso em: 02 de ago. 2023.

SILVA, Silvio Fernandes da. Organização de redes regionalizadas e integradas de atenção à saúde: desafios do Sistema Único de Saúde (Brasil). **Ciênc. Saúde Colet.**, v. 16, n. 6, p. 2753-2762, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232011000600014>. Acesso em: 03 de ago. 2023.

SIQUEIRA, Leila das Graças *et al.* Avaliação da organização e funcionamento das salas de vacina na Atenção Primária à Saúde em Montes Claros, Minas Gerais, 2015. **Epidemiol. Serv. Saúde**, vol.26, n.3, p.557-568, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/ress/2017.v26n3/557-568/pt/>. Acesso em: 03 de jun. 2021.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010.

THOMAS ROTTER *et al.* Gestão enxuta em cuidados de saúde: efeitos sobre os resultados do paciente, prática profissional e sistemas de saúde. **Cochrane Database of Systematic Reviews**, 2017. doi:10.1002/14651858.CD01283. Disponível em> <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0163278718756992#bibr64-0163278718756992>>. Acesso em 08 de ago. 2023.

VERAS, Renato. Linha de cuidado para o idoso: detalhando o modelo. **Rev. Bras. Geriatr. Gerontol.**, v. 19, n. 6, p. 887-905, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-22562016019.160205>. Acesso em: 02 de ago. 2023.

WARSCHAUER, Marcos; CARVALHO, Yara Maria de. O conceito “Intersetorialidade”: contribuições ao debate a partir do programa lazer e saúde da prefeitura de Santo André/SP. **Saúde Soc.**, v. 23, n. 1, p. 191-203, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902014000100015>. Acesso em: 01 de ago. 2023.

YOUNES, Soraia; RIZZOTTO, Maria Lucia Frizon; ARAÚJO, Allan Cezar Faria. Itinerário terapêutico de pacientes com obesidade atendidos em serviço de alta complexidade de um hospital universitário. **Saúde Debate**, v. 41, n. 115, p. 1046-1060, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-1104201711505>. Acesso em: 04 de ago. 2023.

MEDIAÇÃO NAS ESCOLAS PÚBLICAS: INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

*Raquel Maria Azevedo Pereira Farias
Eliete Correia dos Santos*

1 INTRODUÇÃO

Durante décadas, o modelo de Administração Pública utilizado no Brasil foi unicamente autoritário advindo do regime absolutista em que foi criado, fazendo com que a sociedade fosse excluída do processo decisório e fiscalizatório da máquina pública. Porém, a evolução social e os novos instrumentos de voz e controle social fizeram com que a Administração Pública passasse a adotar modelos mais democráticos de gestão, abrindo espaço para o estreitamento de laços com a sociedade e voltando-se cada vez mais para o consenso.

Nesse sentido, a Governança Pública aponta como um meio para alcançar uma Gestão Pública que atenda às necessidades da população, propondo assim uma série de medidas e estratégias a serem implantadas na Administração Pública a fim de alcançar a excelência.

Em que pese não ser um instituto recente, no Brasil, sobretudo no cenário da Administração Pública, a mediação escolar tem se apresentado de forma mais intensa no final desta década, razão pela qual sua definição, seu objetivo e finalidade ainda são passíveis de muitos questionamentos e até de incompreensão pelos próprios Gestores Públicos.

A governança pública, embora introduzida inicialmente pelo Tribunal de Contas da União – TCU, atualmente é fomentada principalmente por meio do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe

sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Tem-se, portanto, que um dos principais papéis da política de governança é garantir que a atuação pública seja tida como legítima pelo cidadão, de forma a fortalecer o cumprimento voluntário de regras sociais, e, sobretudo, a eficiência no serviço público de forma contínua.

Nesse sentido, compreende-se que a educação é um direito social esculpido no artigo 6º da Constituição Federal (CF) e que compete à União, aos Estados e aos Municípios proporcionarem os meios de acesso à educação, sendo, pois, direito de todos e dever do Estado e da família, não só o acesso, mas, à luz do artigo 205 da CF, garantir o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

De outro norte, em que pese a clara determinação constitucional de que a Administração Pública deve se valer de todos os instrumentos para concretizar que toda criança e adolescente possam ter acesso à educação contínua e de qualidade, o conflito é inerente à convivência humana, de forma que, dentro do ambiente escolar, é comum que os alunos, professores, funcionários e os pais sejam envolvidos em atos de indisciplinas, agressividades, instabilidade emocional, problemas familiares, entre outros fatores que interferem diretamente no processo de ensino-aprendizagem.

Ora, se em um ambiente escolar, os alunos não conseguem se concentrar, dado a problemas familiares, professores que disputam salas e instrumentos de trabalho e diretor que não realiza uma liderança, não há que se falar em projeto pedagógico mais eficiente ou capaz de alcançar os melhores índices de educação, haja vista que será inexequível, pois não haverá receptividade, ou seja, se não houver uma ambiente propício para aplicação do plano pedagógico e posterior alcance de resultados, nenhum plano obterá sucesso.

Sendo assim, é medida que se impõe para a Administração Pública a criação de instrumentos de gestão capaz de gerenciar estes conflitos que são tão comuns na sociedade hodierna a ponto de culminarem não só com punições administrativas, mas infelizmente, em crimes, como lesão corporal, homicídio, suicídio entre outros tão noticiados ultimamente.

Daí porque a relevância de implementação de métodos de resolução de conflitos no ambiente escolar como resposta a uma prática de gover-

nança estatal, uma vez que, se as técnicas forem corretamente aplicadas, será possível realizar a conexão entre os alunos, entre os professores, entre diretoria e todos os envolvidos no processo a fim de que seja dada voz e vez a todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

Todavia, é importante destacar que tal implantação não sugere acabar com todos os problemas que emergem de uma relação escolar, tampouco pretende excluir qualquer ferramenta de disciplina e controle do órgão estatal, mas ao revés, trata-se de uma ferramenta preventiva que, se utilizada de forma contínua e efetiva, evitará ou mitigará baixos rendimentos escolares, baixa produtividade funcional e ainda processos administrativos disciplinares.

Tamanha a relevância do tema que, em consulta realizada no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), foi possível verificar a existência de pesquisas científicas voltadas para a importância da mediação escolar em diversas formas: mediação criativa, inclusiva, na biblioteca, mediação e redução da violência.

Após mais de uma década de advocacia contenciosa e ministrando aula de direito processual civil, ao compreender a grandeza das técnicas de mediação, esta pesquisadora passou a aplicar as técnicas apresentadas pelo instituto não só com seus clientes, mas também com seus alunos. Membro da Comissão de Mediação e Arbitragem da OAB-PB e professora conciliadora do Centro Judiciário de Resolução de Conflitos e Cidadania – CEJUSC do fórum de Cabedelo-PB foi possível testemunhar *in loco* os benefícios de uma comunicação mais assertiva e focada na solução e não no conflito.

Mais recentemente em 2023, foram publicados dois artigos, Silva *et al.* (2023) que tratou da formação de mediadores escolares na rede municipal e Del Bianco e Fernandes. (2023) da mediação nas escolas estaduais, porém ambas as pesquisas apresentaram uma revisão unicamente bibliográfica e não abordaram a técnica como um instrumento de governança.

Ainda em consulta de produções científicas acerca da temática, desta feita nos periódicos da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) não foram localizadas pesquisas sobre o tema na revista *Dat@venia*, Discursividades e Educação Inclusiva. Ao consultar ainda a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UEPB, no período de 2021 a 2023, foi

localizada uma única dissertação (Lyra, 2023) acerca da mediação como instrumento de acesso à justiça, mas sob a ótica do Poder Judiciário sem qualquer direcionamento à mediação em escolas públicas, tampouco em uma perspectiva de governança.

Nesse contexto, é possível afirmar que a técnica de mediação já vem sendo difundida no Brasil em busca de soluções pacíficas para os conflitos escolares, bem como se entende a relevância do diálogo nestas relações. Muitos estados vêm propondo formação para os profissionais da educação em mediação escolar, bem como alguns municípios, a exemplo mais recente da cidade de Cabedelo-PB que inaugurou, em 2023, o primeiro Núcleo de Mediação de Conflitos da rede municipal.

Destarte, a presente pesquisa tem como objetivo geral verificar se a implantação da mediação no ambiente da escola pública pode ser considerada um instrumento de governança e, para tanto, foi analisado um Projeto de Mediação escolar desenvolvido na Escola Estadual Cidadã Integral Professora Lílissa de Paiva Leite, na cidade João Pessoa-PB, denominado de: “Projeto Mediação Escolar e Protagonismo Estudantil: aprendendo a mediar os conflitos escolares”, executado pela Comissão Especial de Mediação e Arbitragem da Ordem dos Advogados do Brasil/Paraíba (OAB-PB), realizado juntamente com a Faculdade de Ensino Superior da Paraíba (FESP).

Em razão do encerramento do projeto, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a coordenadora, um professor e quatro alunos que igualmente participaram do projeto a fim de verificar os efeitos produzidos na escola, considerando, que se tratou de um projeto pedagógico escolar em uma das mais de 300 (trezentas) escolas estaduais do Estado da Paraíba.

Pretende-se, portanto, verificar até que ponto a utilização da técnica de mediação nas escolas públicas pode ser considerada um instrumento de governança na Administração Pública. Dessa forma, na primeira seção desta pesquisa, será apresentado um panorama geral da governança com o ente público, a evolução legislativa da mediação, conceito e sua aplicação na Administração Pública como possível instrumento prática de governança.

Posteriormente, será demonstrada a metodologia utilizada para realização da pesquisa quantitativa a partir da entrevista semiestruturada alcançada por alguns participantes do “Projeto Mediação Escolar e Protagonismo Estudantil: aprendendo a mediar os conflitos escolares”,

bem como a análise dos dados extraídos e as possíveis soluções para contribuição final da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Compreender os aspectos gerais da Governança e sua relação com o Gestor Público sob a ótica da Administração Pública é imprescindível para relacionar tal instituto com a utilização da técnica de mediação junto ao ente público, sobretudo no ambiente das escolas públicas e só assim verificar se referida técnica pode ser considerada um instrumento de governança.

2.1 Governança na Administração Pública

A Constituição Federal, por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998, inseriu, em seu artigo 37, a eficiência como um dos princípios da Administração Pública, princípio este que assim como a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade carecem de observância obrigatória por parte do ente público.

Nesse sentido, a implantação de técnicas e processos eficientes, aptos a garantir a aplicação de tais princípios, é medida imperiosa para o sustento da Administração Pública que, assim como a iniciativa privada, deve estar sempre se aperfeiçoando e evoluindo com o intuito de oferecer à população uma Gestão Pública de qualidade e voltada à obtenção de resultados.

Assim, acenando positivamente às implantações outrora vivenciadas pelo TCU, bem como amplamente difundido em outros países e já em utilização na iniciativa privada, é que a Governança aponta como um meio para alcançar uma Gestão Pública que atenda às necessidades da população, propondo assim uma série de medidas e estratégias a serem implementadas na Administração Pública a fim de alcançar a excelência.

Em que pese o referido Tribunal despontar como o precursor no Brasil a tratar e implantar a Governança, fez-se necessário a edição de ato normativo que fosse capaz de sinalizar com boas práticas de governança voltadas ao aperfeiçoamento do desempenho dos órgãos públicos com enfoque na liderança, estratégia e controle.

Dessa forma, a governança pública foi incorporada ao ordenamento a partir do Decreto nº 9.203/17 que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional trazendo termos como integridade e compliance, voltada para o aprimoramento da gestão pública que, embora já debatidos em outros órgãos como o TCU, agora também se reverbera junto à Administração Pública.

Destarte, em que pese ter sido instituído pelo Decreto Estadual nº 39.271, de 28 de junho de 2019 um Comitê Gestor de Governança (CGG) ainda não há um Decreto do Estado da Paraíba que verse sobre Governança, de forma que são as normas gerais do Decreto Federal que rege o assunto, de onde se destaca o conceito de governança pública no inciso I, do artigo 2º do Decreto nº 9.203/17.

Para os efeitos do disposto nesse Decreto, considera-se: governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Sob outro viés, de uma forma mais clara e objetiva o Guia (2018) conceitua governança como tudo que uma instituição pública faz para assegurar que sua ação esteja direcionada para objetivos alinhados aos interesses da sociedade.

Nesse sentido, é possível compreender que, para se aferir uma boa governança, é imprescindível que o Gestor tenha uma visão geral da sua pasta, bem como uma análise crítica e objetiva acerca dos dados que lhe são apresentados para que, a partir deles, possa planejar e executar ações condizentes com as necessidades a serem enfrentadas.

Segundo Altounian (2020), a população questiona cada dia mais a qualidade do serviço público e a eficiência das políticas públicas a partir da grande carga tributária do Brasil.

É bem verdade que a realidade do Brasil apresenta carência em várias áreas como, saúde, educação, segurança etc, sendo, pois, imperioso a utilização de critérios humanizados para enfrentar cada situação, não sendo mais aceito pela sociedade métodos meramente paliativos, o que, por si só, destoa do conceito de governança que prima por implantação de políticas públicas e prestações de serviços eficientes.

Desta feita, o artigo 4º do Decreto apresenta as diretrizes da governança pública em seus incisos I a XI dos quais se destaca o inciso I que

aponta o direcionamento de ações para buscar resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades.

Destarte, razão suficiente da relevância da implementação da Governança na Administração Pública para que o Gestor seja capaz de compreender tecnicamente a realidade da sua pasta e possa enfrentar de forma eficiente e eficaz os desafios que ela apresenta alegação pela qual dispõe (Guia, 2018) que as principais motivações para criação da política de governança foram: “i) a necessidade de se fortalecer a confiança da sociedade nas instituições públicas; ii) a busca por maior coordenação das iniciativas de aprimoramento institucional; e iii) a utilidade de se estabelecer patamares mínimos de governança”.

Ademais o entendimento do TCU (2023) é no sentido de que a governança e a gestão caminham de mãos dadas, apresentando-se a primeira com a função de direcionar e a segunda de realizar, executar, ou seja, a Governança, a partir de dados e evidências, indicará o caminho a ser seguido, convergindo para o equilíbrio entre os dados e a necessidade social e, a partir de tal direcionamento, a gestão ficará encarregada de planejar e executar as diretrizes de uma boa governança, de forma que, se a governança falhar, fatalmente a gestão não será eficiente, assim reciprocamente, acontecerá quando a gestão não cumprir as diretrizes da governança.

Figura 1 – Exemplo de Figura



Fonte: TCU (2023)

Compreendo a relevância da Governança e sua relação com a Gestão Pública é que a presente pesquisa pretende analisar se a utilização de métodos autocompositivos, de forma mais específica, a técnica de

mediação, pode ser utilizada como um instrumento de governança para a Administração Pública já que, conforme será demonstrado a seguir, visa dentre outros, alcançar um diálogo assertivo entre as partes e resolver conflitos consensualmente, evitando disputas judiciais e entraves entre os servidores que culminam com baixa produtividade e processos administrativos.

2.2 Mediação e Administração Pública

Por décadas a Administração Pública se limitou a utilizar ferramentas de gestão e modelos que a auxiliassem a acompanhar e talvez aprimorar os processos internos e externos que envolvem a máquina pública. Todavia, com o passar dos anos esta perspectiva foi sendo aprimorada no sentido de que ao Estado também é possível gerir com eficiência e eficácia, utilizando-se de técnicas modernas voltadas para produtividade e geração de resultados.

Nesse cenário, as técnicas autocompositivas de resolução de conflitos despontam como uma valiosa ferramenta de Gestão Pública, pois proporcionam as resoluções simplificadas das controvérsias que emergem no meio-ambiente de trabalho e evitam o acesso à justiça que se revela moroso e ineficaz no contexto das relações humanas e patrimoniais no âmbito do serviço público.

No que concerne às referidas técnicas, elas se caracterizam como um modelo não adversarial de solução de conflitos, pois buscam conjuntamente por um resultado que atenda às necessidades de todos os envolvidos sem preocupar-se com a conceituação de vencido e vencedor. Destaca Nunes (2016, p. 34):

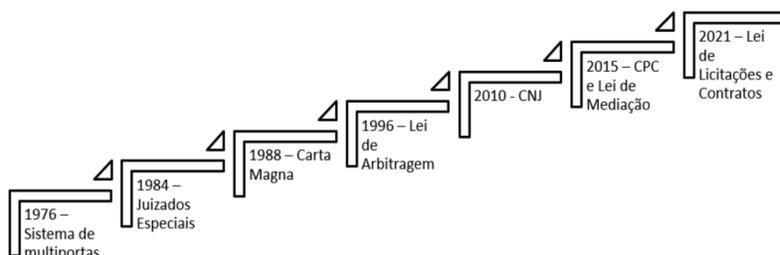
Autocomposição possibilita que o conflito seja analisado numa perspectiva complexa, como um todo juntado às partes e estas ao todo, com o aprofundamento das decisões e a ampla identificação dos interesses (emoções, valores, sentimentos, e necessidades não atendidas, etc...)

Dentre os modelos autocompositivos, estão a negociação, a conciliação e a mediação. É sobre a utilização desta técnica pela Administração Pública que esta pesquisa se volta.

2.2.1 Conceito e evolução normativa da Mediação no Brasil

Sales e Sousa (2011, p. 204) afirma que, desde a década de 1970, países como os Estados Unidos já tratavam sobre a utilização de outros modelos de resolução de conflitos que não a atuação judicial estatal, como ocorreu na Pound Conference em 1976, que tratou do sistema de multiportas pensado por Frank Sander, sistema que possibilita a escuta ativa das desavenças propostas, seguido da apresentação das distintas possibilidades de resolução do impasse e, assim, sendo capaz de trazer a solução adequada e equitativa para o conflito.

Figura 2 – Evolução legislativa



Fonte: própria (2023)

Nesse sentido, destaque-se a criação dos Juizados Especiais com a edição das Leis 9.099/95 e 10.259/2001, a Lei de Arbitragem, 9.307/96, e mais especificamente no âmbito da administração pública, a criação dos Juizados Especiais Fazendários com a edição da Lei 12.153/2009.

Em 29 de novembro de 2010, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ publicou a resolução 125 que dispôs sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário. Tem-se ainda a Lei 13.105/2015 que instituiu o Novo Código de Processo Civil, com ênfase para o § 3º, do artigo 3º:

A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

Em 26 de junho de 2015, foi publicada a Lei 13.140/2015 que dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Referida lei conceitua a mediação no parágrafo único do artigo 1º:

Parágrafo único. Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

Ainda no ano de 2015, o CNJ elaborou o Guia de Conciliação e Mediação, que veio também fomentar as políticas de ampliação do acesso à Justiça, assim definindo mediação (CNJ, 2015, p. 34):

Trata-se de um método de resolução de disputas no qual se desenvolve um processo composto por vários atos procedimentais pelos quais o(s) terceiro(s) imparcial(is) facilita(m) a negociação entre as pessoas em conflito, habilitando-as a melhor compreender suas posições e a encontrar soluções que se compatibilizam aos seus interesses e necessidades.

Percebe-se que os conceitos normativos convergem no sentido de que a mediação é um método que, quando bem utilizado, facilita um diálogo proporcionando às partes maior chance de solucionar seu problema. Todavia, convém destacar a perspectiva de Torremorell (2021, p. 21):

Em primeiro lugar, a mediação é muito mais que um “método”, porque não se definem com técnicas, passos ou instrumentos, e sim de acordo com valores humanos como entendimento, solidariedade, compreensão, justiça, criatividade, reconciliação e paz. Vista assim, a mediação consiste em um processo, uma dinâmica, um ritual, um mecanismo, uma ação viva e complexa que não pode ser estereotipada.

Desta feita, a utilização de tal técnica é capaz de fomentar um ambiente pacífico e produtivo, não excluindo a existência dos conflitos, posto que inerentes à vida social, mas mitigando a disputa judicial e um ambiente tenso e conflituoso, o que, por si só, impacta diretamente na produtividade de qualquer indivíduo.

Nesse sentido, Almeida (2019) afirma que a mediação pode ser considerada uma necessidade básica da população, posto que permite a todos encontrarem soluções pacíficas para os desafios da vida em geral, sendo capazes de tomar decisões mais conscientes.

Ainda acerca da evolução legislativa, a norma também tratou de forma específica em seu segundo capítulo da autocomposição de conflitos em que for parte pessoa jurídica de direito público, autorizando, expressamente a sua utilização pelo ente público, bem como em suas disposições finais a legislação referendou a utilização da mediação nas escolas em seu artigo 42:

Aplica-se esta Lei, no que couber, às outras formas consensuais de resolução de conflitos, tais como mediações comunitárias e escolares, e àquelas levadas a efeito nas serventias extrajudiciais, desde que no âmbito de suas competências.

A evolução legislativa das técnicas autocompositivas avança com a lei 14.133/21 publicada em 01 de abril de 2021 que versa sobre licitações e contratos administrativos instituídos um capítulo sobre meios alternativos de resolução de controvérsias dispondo, nos artigos 138 e 151, respectivamente:

Art. 138. A extinção do contrato poderá ser:

I - determinado por ato unilateral e escrito da Administração, exceto no caso de descumprimento decorrente de sua própria conduta;

II - consensual, por acordo entre as partes, por conciliação, por mediação ou por comitê de resolução de disputas, desde que haja interesse da Administração;

Art. 151. Nas contratações regidas por esta Lei, poderão ser utilizados meios alternativos de prevenção e resolução de controvérsias, notadamente a conciliação, a mediação, o comitê de resolução de disputas e a arbitragem.

Tais considerações são relevantes para que seja possível compreender que o ordenamento jurídico tem sinalizado no sentido de que reservar ao Poder Judiciário a prerrogativa exclusiva de resolver conflitos e disputas, que são inerentes à natureza humana e às relações negociais, se apresenta como uma utopia já superada, posto que os números comprovam a inca-

pacidade do Estado em dirimir todos os conflitos que lhe são confiados, com celeridade e eficiência.

Acresça-se ainda que os conflitos interpessoais impactam diretamente na produtividade e, por conseguinte, nos resultados pretendidos por qualquer gestão, seja ela privada ou pública que, neste caso, se agrava ao fato de que ao ente público paira limitações legais, quando este só pode agir a partir de expressa previsão legal e ainda os processos administrativos que são morosos e também impactam no dia a dia do servidor e sua relação com os demais.

Ademais, o novo modelo de Gestão da Administração, a partir da governança e utilização de boas práticas, não comporta mais a judicialização para resolver todo e qualquer conflito, desde aqueles da essência da sua pasta (educação, saúde, segurança, etc...) como aquelas intrínsecas a qualquer empresa (gestão de pessoas), haja vista a possibilidade mais célere que a resolução extrajudicial propõe.

Desta feita, Rezende e Paiva (2017) afirma que a Administração Pública deve se convencer da importância de se adotar métodos adequados de solução de controvérsias, diligenciando para implantar uma rotina de autocomposição em suas relações, contribuindo para a melhoria do serviço público e para o ambiente de trabalho dos servidores, acarretando na mudança de paradigma que vem sendo defendida pela doutrina e implantada paulatinamente pelo ordenamento jurídico pátrio.

2.2.2 Mediação na Administração Pública

Como tratado, a mediação é um dos instrumentos apresentados como métodos adequados para resolução de conflitos que goza da especificidade de não atuar diretamente na propositura da solução, mas na facilitação de um diálogo entre as partes.

No que concerne a utilização da mediação junto ao ente público, mister se faz registrar que tal relação pode se consubstanciar de mais de uma forma. Explica-se: a autocomposição pode ocorrer na Administração – quando o conflito ocorre entre órgão públicos, com a Administração – quando o conflito envolve a iniciativa privada, a partir dos contratos administrativos e da Administração – quando atua na promoção da resolução dos conflitos.

Muito se discutiu acerca do cabimento de referida técnica sob o fundamento de que a Administração Pública só é lícito fazer o que a lei lhe permite, de forma que a ausência expressa do seu cabimento inviabilizaria sua utilização por ofender o princípio legalidade administrativa, porém a doutrina já vinha sinalizando em sentido diverso, de onde relevante mencionar:

Mesmo partindo-se do princípio de que à Administração Pública só é lícito fazer o que a lei lhe permite, há regras constitucionais que a autorizam a tanto, como a da eficiência (art. 37, caput, da CF) e da economicidade (art. 70, caput, da CF). Esses valores são alcançáveis pelos métodos extrajudiciais de solução de conflito e representam a mudança que a sociedade exige para o setor público em busca de respostas eficientes. (Rocha; Salomão, 2018, p. 270):

Convém ressaltar o entendimento de Cuéllar e Moreira (2023) ao reforçar que a autocomposição de uma forma geral é uma técnica eficiente para o cumprimento do interesse público legislativamente cometido pela Administração brasileira.

Ademais, com a evolução normativa da técnica de mediação acima esboçada, no que pertine à mediação na Administração e com a Administração, a legislação desponta positivamente, encontrando respaldo jurídico tanto na lei de mediação como na comumente chamada da nova lei mediação, de onde é possível acenar no sentido do seu cabimento. Rocha (2018) enfatiza que não há empecilho para a Administração Pública fazer uso de quaisquer dos métodos autocompositivos.

Braga Neto (2021) esclarece que o ente público deverá estar atento ao que efetivamente pretende adotar, pois todas as abordagens acima apresentadas carecem de mecanismos, técnicas e normas distintas a serem aplicadas a depender da relação instituída entre as partes envolvidas no processo.

Destarte, esta pesquisa delimitou-se a analisar a atuação do ente público com a mediação, a partir da implementação da mediação escolar e, por conseguinte promovendo a pacificação social, de forma que, de acordo com Oliveira e Castanheiro (2020), será preciso clareza do regulamento que pretenda instituir os meios de autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública, na medida em que a mediação visa à restauração das relações e do diálogo e não somente um acordo.

2.3 Mediação nas escolas públicas

Assim como a mediação não é uma técnica recente, sua utilização nas escolas também não é, pois, de acordo com Torremorell (2021), referida técnica é e vem sendo aplicada no ambiente estudantil desde os anos de 1960, quando os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem e os familiares perceberam a importância de ensinar crianças e jovens a resolver seus conflitos de forma pacífica e contínua.

O ambiente escolar se destaca em relação a outros setores em razão da sua especificidade, pois a escola não é simplesmente um ambiente destinado à produção de conhecimento, por si só, trata-se de uma perspectiva de vida. Explica-se: há crianças cuja refeição é feita unicamente na escola. Há pais que imputam a escola o dever de educar os filhos. Há docentes não valorizados e frustrados com sua profissão, dentre outros fatores. Há crianças que sofrem violências e maus tratos e estão diariamente na escola.

A mediação transformativa que se concentra em tornar os envolvidos protagonistas da sua própria vida, de forma que ele seja capaz de tomar as suas próprias decisões e por elas responder.

Convém registrar que, embora o procedimento para realização da mediação, em geral, seja uniforme, a mediação escolar é praticada de forma diferente, pois os mediadores são os próprios alunos e professores, cabendo àqueles conduzir mediação entre os discentes e este entre os docentes, pois a perspectiva é de que haverá convivência entre todos durante boa parte das suas vidas.

Desta feita, ao transformar a forma de resolver os conflitos, excluindo uma perspectiva violenta, de vencedor e vencido, de forte e fraco e inserir um meio dialógico, a mediação é capaz de provocar mudanças de padrões que culminarão, certamente, com uma cultura de paz e convivência pacífica.

É preciso perceber que a mediação não provoca a extinção dos conflitos ou resolve os problemas familiares dos alunos ou as dificuldades dos professores, mas, quando os alunos desenvolvem a capacidade de dialogar, as situações que lhe forem apresentadas serão enfrentadas sob outra perspectiva: sem violência, sem humilhações e sem crimes. De acordo com Couto e Monteiro (2021, p. 65):

O fato de o conflito estar e pertencer a todos os grupos sociais, inclusive, no espaço escolar, imaginar ser possível extingui-lo configura uma infantil utopia, porém é possível controlá-lo ou minimizar os seus efeitos a partir da construção do diálogo.

É bem verdade que esta técnica não é utilizada em todos os tipos de conflitos, de forma que matérias que versem sobre crimes, problemas patológicos, por exemplo, não pode ser enfoque da mediação escolar.

De acordo com Maia (2021), existem quatro tipos de conflitos no ambiente escolar: Conflitos processuais – quando não há consenso entre a escola e a sociedade ou algum membro da escola é denunciado por alguma ilicitude. Conflitos de propósito – ocorrem quando docentes, discentes ou funcionários percebem que seus direitos estão sendo violados, mitigados ou há descaso para o seu cumprimento. Conflitos conceituais – versam sobre divergências ideológicas, principiológicas, políticas etc. Conflitos interpessoais – tratam-se das relações entre pessoas e como elas se enxergam e enxergam o outro.

Não menos importante, Maia (2021) afirma que outros são denominados conflitos de papéis, pois ocorrem em razão das regras da escola e de comportamento destrutivo que colocam esses indivíduos em conflito com a Lei, normas sociais ou figuras de autoridade na escola e/ou em sala de aula. Os mais comuns são divergências entre alunos; mal-entendido entre o professor e aluno, professores e/ou gestão; e disputas entre pais e professores/administração.

Desta feita, em que pese a compreensão geral de que os conflitos são ruins, há o entendimento de que eles são fenômenos naturais que decorrem da vida social e que não leva necessariamente a consequências negativas. Thober (2020, p.37) expõe que:

Conflitos de papéis cuja raiz está nas características de personalidade daqueles que ocupam esses papéis. A equipe da escola é um grande grupo de pessoas, que inclui não apenas alunos e professores, mas também pais, gestores, pedagogos e demais colaboradores da instituição.

Pois bem, quando se trata de mediação no ambiente escolar De Sousa (2017) ressalta que é preciso refletir acerca das escolas públicas, haja vista que, quando se fala em ensino público, sob a batuta do órgão

estatal é bem verdade que a Administração Pública tem que amparar seus atos unicamente na lei, não podendo agir diante da inércia legislativa como acontece nas relações privadas.

Todavia, conforme já tratado, em 26 de junho de 2015, foi publicada a lei nº 13.140 que versa sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública, de onde é possível concluir a existência de respaldo legal para a inclusão desta técnica, igualmente nas escolas públicas.

Convém destacar que, no corrente ano, na 3ª Sessão Ordinária, a presidente do CNJ (2023), a ministra Rosa Weber declarou que 2023 é o Ano da Justiça Restaurativa na Educação, no âmbito do CNJ, destacando a importância de difundir a prática:

A campanha lançada ainda pretende contribuir para que cada integrante da comunidade escolar possa revisar suas crenças e teorias acerca das questões sobre conflito e violência, a fim de adquirir um novo repertório para atuar na transformação da convivência escolar e na gestão das escolas em sintonia com os valores, princípios e diretrizes da Justiça Restaurativa. O ano da Justiça Restaurativa na Educação objetiva apresentar à comunidade formas de transformação de conflitos diversas da punição, pautadas pelo diálogo, pela construção de responsabilidades individuais e coletivas, pelo atendimento de necessidades, pela reparação dos danos, pela harmonização das relações, com base nos direitos humanos fundamentais.

Tal ação está pautada na Resolução CNJ nº 225/2016 que dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário que tem entre suas atribuições organizar programa com o objetivo de promover ações de incentivo à Justiça Restaurativa, buscando estratégias de aplicação da Justiça Restaurativa em colaboração com as demais políticas públicas, notadamente segurança, assistência, educação e saúde.

Percebe-se, assim, que há um movimento institucional no sentido de difundir a mediação e implementação desta técnica autocompositivas que propõe uma quebra de paradigma na forma comumente utilizada pela sociedade e, mais especificamente, na escola, de solucionar conflitos, que não apenas, sanções, cabendo-lhe estas nos casos necessários e como

consequência, mas a sobretudo de incluir no processo de aprendizagem dos estudantes a capacidade de argumentação e diálogo construtivo.

Acredita-se que um ambiente pacífico não é um ambiente sem conflito, mas um lugar onde as pessoas apresentam habilidades para, diante de tais situações, dialogarem harmonicamente, o que impactará consideravelmente na vida de todos os envolvidos e, por conseguinte, focar na produtividade dos servidores, na eficiência dos docentes e nos resultados dos alunos.

3 METODOLOGIA

Com o fito de alcançar os objetivos traçados nesta pesquisa, foi realizado o levantamento da evolução histórico-legislativa das normas que permeiam a governança e a mediação, das quais foi possível elencar Constituição de 1998, a Lei de Mediação nº 13.140/2015, a Resolução nº 225/2016 do CNJ, o Decreto nº 9.203/17 que dispõe sobre a Política de Governança e a Lei de Licitações nº 14.133/21.

O estado da arte já apresentado na introdução embasou a presente pesquisa, de forma que, para Gil (1999), o método científico se constitui em um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos cuja finalidade é alcançar o conhecimento, razão pela qual este só será demonstrado a partir da identificação dos passos para a sua verificação, ou seja, determinando o método se torna possível encontrar o conhecimento.

Foi, portanto, a partir do Projeto de Mediação escolar desenvolvido na Escola Estadual Cidadã Integral Professora Liliosa de Paiva Leite, ano de 2018, na cidade João Pessoa-PB, denominado de: “Projeto Mediação Escolar e Protagonismo Estudantil: aprendendo a mediar os conflitos escolares”, executado pela Comissão Especial de Mediação e Arbitragem da OAB-PB, realizado juntamente com a FESP, que a presente pesquisa foi embasada empiricamente.

A justificativa do projeto foi proporcionar a construção da cultura de paz no espaço escolar, vivenciada a partir da realidade da comunidade escolar e, de acordo com o projeto, seguiu as seguintes etapas:

1. Seminário de Mediação Escolar, Comunitária e Práticas circulares;
2. Capacitação da equipe de formadores;

3. Apresentação do Projeto de Mediação Escolar e Práticas Restaurativas;
4. Reunião para apresentação da proposta, assim como estabelecer as parcerias para implantação do Centro de Mediação Escolar e Práticas Restaurativas;
5. Ciclo de oficinas pedagógicas;
6. Implantação do Centro de Mediação Escolar e Práticas Restaurativas;
7. Monitoramento das ações do Núcleo de Mediação Escolar

Destarte, referido projeto foi encerrado em 2019 inviabilizando a pesquisa *in loco*, razão pela qual se utilizou, como técnica de coleta de dados, a entrevista semiestruturada mediante o envio do questionário *on line* a alguns dos participantes do Projeto, onde o entrevistado confirmou a sua participação no Projeto, o seu papel (coordenador, professor ou aluno) e respondeu às perguntas lá previstas.

Em razão da dificuldade de encontrar os participantes do projeto, posto que encerrado há 4 (quatro) anos, o questionário foi enviado ao coordenador do projeto, a um dos professores que participaram e 4 (quatro) alunos que se voluntariaram a contribuir com esta pesquisa.

A coleta foi realizada por meio de um formulário do google forms com o intuito de garantir a confidencialidade das respostas. No caso em comento, optou-se por um questionário com questões abertas a fim de melhor subsidiar a análise do resultado, vez que a proposta do referido documento é conhecer as experiências vivenciadas pelos envolvidos no projeto.

Desta feita, a fim de validar a presente pesquisa, quanto aos seus objetivos, é possível afirmar, portanto, que tem natureza exploratória e qualitativa, pois os dados foram coletados obedecendo aos procedimentos metodológicos, muito embora, por uma visão subjetiva do entrevistado, porém o que se pretendeu foi verificar a partir de critérios objetivos (perguntas e respostas) os impactos que o referido projeto proporcionou aos participantes e ao ambiente escolar, bem como as perspectivas de cada um quanto ao encerramento.

Consonante Triviños (1987, p.133), “O Estudo de Caso na pesquisa quantitativa caracteriza-se fundamentalmente, do ponto de vista

da medida dos dados que ele apresentava, pelo emprego, de modo geral, de uma estatística simples, elementar”.

As abordagens qualitativas de pesquisa se fundamentam numa perspectiva que concebe o conhecimento como um processo socialmente construído pelos sujeitos nas suas interações cotidianas, enquanto atuam na realidade, transformando-a e sendo por ela transformados. Assim, o mundo do sujeito, os significados que atribui às suas experiências cotidianas, sua linguagem, suas produções culturais e suas formas de interações sociais constituem os núcleos centrais de preocupação dos pesquisadores. Se a visão de realidade é construída pelos sujeitos, nas interações sociais vivenciadas em seu ambiente de trabalho, de lazer, na família, torna-se fundamental uma aproximação do pesquisador a essas situações (André, 2013, p.97).

Dessa forma, o tipo de pesquisa escolhido foi o estudo do caso não apenas sob o viés normativo do direito administrativo a partir do estudo da Governança, mas também sob um olhar educacional, entendendo a relevância do ambiente escolar para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária como sustenta a CF/88.

Quanto à análise documental, utilizou-se do Projeto “Mediação Escolar e Protagonismo Estudantil: aprendendo a mediar os conflitos escolares”, a fim de subsidiar complementar a pesquisa a partir dos fundamentos legais, da aplicação do projeto e do questionário aplicado para avaliar os efeitos por ele alcançados. No que pertine a pesquisa bibliográfica, esta é concebida como uma fonte de coleta de dados, porém secundária.

Assim, esta pesquisa se utilizou das normas já apresentadas acima, bem como de artigos científicos que corroboram o embasamento teórico construído nesta pesquisa. Por fim, quanto à técnica de análise de dados coletados nesta pesquisa, optou-se pela análise de discurso por se demonstrar a mais adequada ao caso.

Desta feita, a partir do resultado extraído dos questionários enviados a alguns participantes do Projeto foram analisados seu conteúdo a fim de perquirir os pontos positivos e negativos enfrentados após o término do projeto, bem como quais as possíveis soluções a serem apresentadas

para corroborar ou não a hipótese indicada nesta pesquisa: A mediação em escolas públicas é um instrumento de governança.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como dito, o objetivo da pesquisa foi analisar o impacto que o projeto de mediação provocou na vida dos entrevistados e na escola. Frise-se que os sujeitos da entrevista foram participantes do projeto de mediação de conflitos e de justiça restaurativa, registrando a ressalva que todos os entrevistados ao serem abordados e comunicados da pesquisa se mostraram atenciosos e comprometidos com a relevância da entrevista.

Após a coleta dos dados, foi realizada a análise e interpretação dos dados, por meio do procedimento analítico, qual seja a análise do discurso, que esta pesquisa focou nas interconexões do objeto de estudo. Os dados foram analisados qualitativamente de forma ética, descritiva e interpretativa, sem defender verdades absolutas em face da complexidade humana, mas sim reflexões e sugestões.

O questionário foi dividido em 4 (quatro) seções: a primeira com a indicação do assunto abordado na entrevista, bem como o e-mail do entrevistado. A segunda com as informações pessoais, como nome completo e função na escola. A terceira foram as perguntas a serem respondidas e a quarta foram os agradecimentos pela participação.

Para fins de auxiliar esta análise, cada entrevistado foi denominado de “E” seguido da numeração correspondente a ordem de envio do questionário, posto que foram entrevistados 6 (seis) participantes e todos responderam. Dentre as 11 (onze) perguntas realizadas destacam-se:

Quadro 1 – Qual a importância deste Projeto para o desenvolvimento das ações escolares?

Entrevistados	Dados coletados
E1	Este projeto é muito importante para potencializar as ações escolares, pois traz a maneira de resolver os conflitos dialogando entre si.
E2	A sua importância ocorria desde a prevenção dos conflitos até os casos de transformação dos mesmos no espaço escolar
E3	Bem estar psicológico das crianças e dos jovens
E4	Muito importante

Entrevistados	Dados coletados
E5	Com ele conseguimos resolver problemas sem a necessidade de levar até a direção, onde aprendemos ser imparciais e tratar as duas partes com respeito e compreensão.
E6	Para auxiliar os alunos na resolução de conflitos entre os próprios alunos.

Fonte: Elaborada pela autora, 2023.

O objetivo desta pergunta foi identificar se o projeto outrora realizado contribuiu para o desenvolvimento das ações escolares, porém, em que pese às respostas terem sido positivas quanto aos benefícios da mediação, não foi possível concluir de forma objetiva se houve impacto direto nas ações apresentadas pela coordenação pedagógica.

Quadro 2 - Antes do projeto de mediação escolar, como os conflitos eram resolvidos na escola?

Entrevistados	Dados coletados
E1	Eram resolvidos sem tratar a cultura de paz.
E2	Por meio da expulsão dos alunos Indisciplinados.
E3	Não tinha maneira correta de resolução, apenas o aceite de uma forma incoerente das partes.
E4	Eram levados para a diretoria (em casos mais graves) ou eram resolvidos pelos próprios alunos
E5	Levado diretamente para a coordenação.
E6	Geralmente eram enviados para a direção da escola.

Fonte: Elaborada pela autora, 2023.

No que concerne a forma de resolverem os conflitos, restou claro que antes da execução do projeto os conflitos eram tratados diretamente pela direção escolar que aplicava, por sua vez, os atos normativos aplicáveis ao caso, culminando com casos de expulsão.

Quadro 3 - Na condição de servidor público ou aluno da rede estadual quais as vantagens que você identifica neste projeto?

Entrevistados	Dados coletados
E1	São inúmeras vantagens a aplicabilidade desse projeto nas escolas. Traz segurança no momento de resolver os conflitos, e envolve uma cultura de paz muito sólida.
E2	Uma escola para a vida e para a vida social e não apenas uma escola conteudista.
E3	Vantagens pessoais e profissionais afetando no rendimento escolar e na produtividade do meu trabalho.
E4	É uma oportunidade única que todos deveriam ter a chance de conhecer.
E5	Com ele podemos ter uma marca sobre mediação onde isso se torna um diferencial e com isso conseguimos nos destacar até mesmo com o nosso protagonismo pessoal.
E6	O protagonismo do aluno, a empatia, a cooperação junto à escola.

Fonte: Elaborada pela autora, 2023.

Verifica-se das respostas apresentadas que a mediação escolar auxilia todos os envolvidos no projeto a desenvolverem uma cultura de paz que precisa ser contínua, com destaque para o protagonismo pessoal, que do ponto de vista estudantil proporciona o desenvolvimento de mais autonomia na condução do processo de aprendizagem.

Destaca-se a resposta do entrevistado E1: *São inúmeras vantagens a aplicabilidade desse projeto nas escolas. Traz segurança no momento de resolver os conflitos, e envolve uma cultura de paz muito sólida.* É possível concluir que a execução do projeto foi capaz de proporcionar sensações de segurança e paz e, certamente, auxiliar nas relações interpessoais dentro do ambiente escolar.

Quadro 4 - É possível informar que projeto afetou o rendimento escolar e/ou na produtividade do seu trabalho?

Entrevistados	Dados coletados
E1	Sim. No momento que tenho alunos protagonistas de suas ações e consciente que é necessário dialogar para criar uma cultura de paz após resolver seus conflitos. Portanto, tenho alunos prontos para vivenciar sua vida estudantil/acadêmica e seguindo uma vida próspera para engajar no mundo do trabalho para viver uma relação profissional/interpessoal agradável
E2	10

Entrevistados	Dados coletados
E3	Sim, o projeto influencia até mesmo nas relações familiares, ajudando no psicológico da criança e mostrando a ela um mundo vasto.
E4	Sim
E5	Não
E6	Exatamente nos dois

Fonte: Elaborada pela autora, 2023.

Nesta questão, pretendeu-se verificar se a mediação apresentou alguma relação direta com o rendimento escolar do aluno ou a produtividade do professor da Escola Estadual Cidadã Integral Professora Líliosa de Paiva Leite, a fim de estabelecer relação com boas práticas de governança na Administração Pública.

Constatou-se a partir dos dados coletados, que houve influência positiva do projeto não só no ambiente escolar como também na vida pessoal do indivíduo. Os dados corroboram o que a literatura utilizada nesta pesquisa apontou, de modo que é possível afirmar que um ambiente pacífico auxilia significativamente a capacidade produtiva do indivíduo e o rendimento escolar do estudante.

Quadro 5 - Se foi encerrado, você acha que este projeto precisa ser continuado? Por quê?

Entrevistados	Dados coletados
E1	Sim. Falado por várias vezes, ele traz segurança no momento de resolver conflitos, paz, objetividade, diálogo aberto e sincero, escuta ativa e muitos mais.
E2	SIM, EM TODAS AS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL.
E3	Sim
E4	É importante continuar para que outras pessoas possam aprender e manter uma cultura de paz no ambiente escolar
E5	Sim, com ele conseguimos entender melhor as duas partes sem punir.
E6	Com certeza, pois é um projeto que incentiva cada dia mais os alunos a serem protagonistas, a entender a importância de mediar conflitos, entre outros fatores.

Fonte: Elaborada pela autora, 2023.

Neste quesito, o questionamento foi formulado com a intenção de avaliar a necessidade da continuidade do projeto ou se a capacitação oferecida teria sido suficiente para a manutenção dos objetivos outrora alcançados quando da sua execução.

Há de se registrar que o projeto, objeto da entrevista, foi encerrado, e os dados coletados demonstram a importância da sua continuidade, haja vista que os conflitos são contínuos, posto que, como já tratados, são inerentes a vida em sociedade, sobretudo em um ambiente escolar em que diariamente se enfrenta novos desafios e crianças e adolescentes estão lidando todos os dias com vários processos psicológicos, cognitivos e sociais.

Da análise dos dados apresentados, foi possível perceber que todos os entrevistados foram influenciados positivamente pelo projeto, de forma que a implantação do projeto não só contribuiu para um clima pacífico na escola, mas afetou diretamente a vida de cada indivíduo, seja na condição de professor, de coordenador ou de aluno.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada pretendeu analisar se a técnica de mediação utilizada em escolas públicas pode ser considerada um instrumento de boa governança para a Administração Pública. Para tanto, tratou de apresentar uma visão geral da governança a fim de que se pudesse perceber a imprescindibilidade do aprimoramento da gestão pública com a implantação de técnicas de gestão modernas voltadas para eficiência e produtividade.

Neste cenário, pretendeu-se demonstrar que, ao capacitar as pessoas para resolverem conflitos de forma pacífica e resignificarem suas relações interpessoais a partir de diálogos assertivos e proativos, certamente, o órgão público contará com um ambiente mais saudável e produtivo e, por conseguinte, capaz de alcançar os objetivos traçados pelo ente.

A máxima de produtividade e de eficiência também se estende ao ambiente escolar, sobretudo nas escolas públicas, posto que o Governo, nos termos da Constituição Federal tem o dever de proporcionar educação de qualidade às crianças que dele precisarem, devendo ser uma pauta prioritária em qualquer gestão, razão pela qual é imprescindível instituir programas e projetos pedagógicos voltados, por exemplo, para

o cumprimento do Plano Nacional de Educação (PNE), melhorar os índices do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), dentre outros.

De outro norte, o que se constata é que no ambiente escolar, sobretudo nas escolas públicas cujo índice de famílias carentes são mais evidentes, a implantação de tais projetos a fim de alcançar uma gestão eficiente, por si só, não tem se demonstrado suficiente, pois, embora possa se falar em pequenos progressos, os casos de agressões, suicídios, bullying, processos administrativos disciplinares, evasão escolar, homicídios e, infelizmente, até chacinas tem se tornado cada vez mais frequentes.

Todavia, a dificuldade encontrada para estimar com maior precisão os efeitos que um projeto de mediação é capaz de provocar em um ambiente escolar, sobretudo em escolas públicas se deu em razão de que o único projeto encontrado onde houve uma efetiva capacitação e execução foi exatamente este, porém, como informado foi encerrado desde 2019, o que culminou com a ideia de analisá-lo a partir da entrevista semiestruturada. Outro complicador se deu na localização dos envolvidos no projeto, posto que alguns já haviam se desligado da escola e outros não foi possível localizar.

Para contribuir com uma análise empírica mais eficaz no que concerne a avaliar os efeitos provocados pela implantação de mediação nas escolas públicas do Estado da Paraíba seria necessário estender a pesquisa para fora do Estado a fim de perquirir se existem projetos dessa natureza que sejam contínuos e duradouros e só assim coletar dados mais precisos e atuais.

Quanto à revisão da literatura, novas pesquisas precisam ser realizadas no sentido de estreitar os laços entre a governança na Administração Pública e os métodos autocompositivos, neste caso, a mediação.

De toda forma, os dados coletados demonstraram que os envolvidos no Projeto: Mediação Escolar e Protagonismo Estudantil: aprendendo a mediar os conflitos escolares desenvolveram uma capacidade para o diálogo e uma cultura de paz não só para o ambiente escolar, mas para sua vida, de forma que não é difícil concluir que, em um lugar onde os conflitos são solucionados de forma pacífica, a possibilidade de manutenção da paz é mais evidente.

Desta feita, ao implantar a mediação escolar, o gestor público inserirá no ambiente escolar uma proposta inovadora de diálogo onde os próprios estudantes serão os protagonistas da sua história e, comprovada-

mente, estenderão este hábito ao ambiente familiar e assim poderão, por exemplo, mitigar questões como violência doméstica, bullying, aceitação social e, por conseguinte, concentrar-se, agora sim, nos projetos e metas instituídas na escola com resultados mais assertivos.

De outro norte, é cediço que, embora os estudantes permaneçam, em geral, boa parte de suas vidas na escola, há de se considerar a rotatividade de entrada e saída de alunos, bem como funcionários e docentes, natural da estrutura acadêmica. Assim, a mera capacitação de um grupo de alunos sem uma renovação contínua e a instituição de um núcleo igualmente contínuo de mediação torna inexequível a sua efetividade.

Como esclarecido na pesquisa, o projeto objeto de análise surgiu a partir de a iniciativa de uma professora e advogada, membro da comissão de mediação e arbitragem da OAB-PB, que naquele momento, se dispôs a implantar um curso para capacitar os alunos interessados, porém o projeto foi encerrado sem previsão de continuidade.

Todavia, falar sobre a descontinuidade de projetos, infelizmente, é comum na Administração Pública, pois basta ocorrer mudanças das autoridades públicas no exercício dos seus mandatos, que as prioridades mudam ou que projetos são encerrados ou mantidos a depender da vinculação pública do idealizador e executor.

Este fator, sem dúvida, é um limitador para a consolidação dos serviços de mediação no ambiente escolar, sobretudo porque se trata de um universo de mais de 300 (trezentas) escolas no Estado da Paraíba, de onde se faz necessário um estudo sério e extenso para instituir núcleos contínuos de mediação em todas as escolas da Paraíba.

Nesse sentido, insta mencionar que foi submetido à Secretaria de Educação do Estado da Paraíba um projeto que propõe a criação de uma Coordenadoria de Pacificação de Conflitos (COPAC) dentro da estrutura organizacional da Secretaria de Educação do Estado Paraíba a fim de atuar em 3 (três) frentes: autocomposição entre servidores, autocomposição nos contratos administrativos e autocomposição escolar.

A implantação desta Coordenadoria, se bem planejada, avaliada, executada e implantada de forma contínua e duradoura poderá ser objeto de pesquisas futuras no sentido de avaliar efetivamente os impactos que a mediação pode provocar no rendimento e produtividade do ambiente escolar, a partir de uma coleta de dados *in loco* e extremamente atual, impactando diretamente no projeto de gestão pública.

Acredita-se que, se aprovado, o referido projeto proporcionará ao Gestor Público uma ferramenta de administração inovadora, sobretudo nas situações em que as demandas forem submetidas ao crivo da autocomposição e, obtendo êxito, evitará demandas judiciais, custos processuais e conflitos internos que culminam com baixa produtividade e, por conseguinte, aplicará um método alternativo de condução própria de comando de sua organização governamental.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação?. **Revista da FAEBA: Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v.22, n.40, p.95-103, jul./dez, 2013.

ALMEIDA, Guilherme Assis de. **Mediação e o reconhecimento de pessoa**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 2019.

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian, *et al.* **Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática**. 2ª edição. Atualizada – Belo Horizonte: Forum, 2020.

BRAGA NETO, Adolfo. **A mediação e a administração pública**. 1ª edição. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 2021.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Diálogo e Mediação de Conflitos nas Escolas: Guia prático para Educadores**. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Comissoes/CSCCEAP/Di%C3%A1logos_e_Media%C3%A7%C3%A3o_de_Conflitos_nas_Escolas_-_Guia_Pr%C3%A1tico_para_Educadores.pdf. Acesso em 09 dez 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Judiciário concentrará esforços para ampliar Justiça Restaurativa nas escolas em 2023**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/judiciario-concentrara-esforcos-para-ampliar-justica-restaurativa-nas-escolas-em-2023/>. Acesso em 09 dez 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. AZEVEDO, André Gomma de (Org.). **Manual de Mediação Judicial**, 6ª Edição (Brasília/DF:CNJ), 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wpcontent/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>. Acesso em 13 out 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 out 2023.

BRASIL. **Decreto nº 39.271 de 28 de julho de 2019**. Dispõe sobre a instituição do Comitê Gestor de Governança – CGG no âmbito do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. Disponível em <https://auniao.pb.gov.br/servicos/doi/2019/junho/diario-oficial-29-06-2019.pdf/@@download/file/Diario%20Oficial%2029-06-2019.pdf>. Acesso em: 24 out 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 08 dez 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Institui o Código de Processo Civil. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/13105.htm. Acesso em: 25 out 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/13105.htm. Acesso em: 25 out 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/13105.htm. Acesso em: 25 out 2023.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da política de governança pública**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/governanca/comite-interministerial-de-governanca/arquivos/guia-da-politica-de-governanca-publica-versao-defeso.pdf/view>. Acesso em: 08 nov. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança no setor público**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/>. Acesso em 20 dez. 2023.

COUTO, Lucia Maciel; MONTEIRO, Edemar Souza. **Mediação escolar como ferramenta na resolução de conflitos no espaço educacional**. Disponível em <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/21/16/mediacao-escolar-como-ferramenta-na-resolucao-de-conflitos-no-es-paco-educacional>. Acesso em 11 out 2023.

CUÉLLAR, Leila; MOREIRA, Egon Bockmann. **Administração Pública e mediação**: notas fundamentais. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4241820/mod_resource/content/1/cu%C3%A9llar%2C%20leila%3B%20moreira%2C%20egon%20bockmann%20-%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BA-blica%20e%20media%C3%A7%C3%A3o%20....pdf. Acesso em 11 out 2023.

DA SILVA, Lolete Ribeiro; DA SILVA, Camila Ribeiro. O projeto 'Aulas em Casa' e a educação remota durante a pandemia do COVID-19: análise da experiência do estado do Amazonas. **Revista Educar Mais**, v. 5, n. 1, p. 25-34, 2021. Disponível em <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2220>. Acesso em 09 nov. 2023.

DE SOUZA, Ana Paula. **A mediação de conflitos no ambiente escolar: uma análise da aplicabilidade do modelo circular-narrativo nas escolas públicas**. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rdc>. Acesso em 20 dez. 2023.

DEL BIANCO, Daiana Aparecida; FERNANDES, Maria José Da Silva. Mediação escolar nas escolas estaduais paulistas: análise do trabalho a partir da revisão bibliográfica. **Revista Eletrônica de Educação** (São Carlos) 17 (2023): Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/5656>. Acesso em 01 nov 23.

FERNANDES, Felícia Aparecida; DE MORAES, João Carlos Pereira; PEREIRA, Ana Lúcia. Adolescentes em conflito com a lei nas pesquisas em Educação: um olhar a partir de dissertações e teses. **Revista Educar Mais**, v. 4, n. 3, p. 773-793, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GUIA DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA PÚBLICA. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/noticias/2018/12/governo-federal-lanca-guia-sobre-a-politica-de-governanca-publica/guia-politica-governanca-publica.pdf>>. Acesso em: 01 jun.2023.

LYRA, Isabelly Silva. **Mediação e acesso à justiça: direitos e desenvolvimento na defensoria pública estadual em Campina Grande – PB**. 2023. 101f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional - PPGDR) - Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande - PB ,2023.

MAIA, Bóris. **Administração de conflitos no espaço escolar: estudos interdisciplinares II**. Rio de Janeiro: Editora Autografia, 2021.

NUNES, Antônio Carlos Ozório. **Manual de Mediação: Guia prático de autocomposição**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

OLIVEIRA, Andrea Maia de; CASTANHEIRO, Ivan Carneiro. Mediação na administração pública como medida democrática. Disponível em <https://www.conjur.com.br/2020-jul-27/mp-debate-mediacao-administracao-publica-medida-democratica/>. Acesso em 20 nov 2023.

REZENDE, Leonardo Pereira; PAIVA, Mônia Aparecida de Araújo. **Setor público deve adotar métodos alternativos de solução de controvérsias**. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2017-jul-31/administracao-publica-adotar-metodos-alternativos-solucao-controversias#author>. Acesso em 11 out. 2022.

ROCHA, Caio Cesar Vieira; SALOMÃO, Luis Felipe (coordenação). **Arbitragem e Mediação: a reforma de legislação brasileira**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

SALES, Lilia Maia de Moraes; SOUSA, Mariana Almeida de. **O Sistema de Múltiplas Portas e o judiciário brasileiro**. Revista Brasileira De Direitos Fundamentais & Justiça, 5(16), 204–220. Disponível em: <https://dfj.emnuvens.com.br/dfj/article/view/360>. Acesso em 20 dez. 2023.

SILVA, Martina; LEAL, Ione Jatobá; SALVADORI, Juliana Cristina. Formação de mediadores escolares de uma escola da rede municipal de jacobina-BA. **Revista Nova Paideia**, 2023: 71-82. Disponível em: <https://ojs.novapaideia.org/index.php/RIEP/article/view/277>. Acesso 01 nov 2023.

THOBER, Daiane Schmidtke. **A gestão docente dos conflitos entre alunos na sala de aula dos anos iniciais do ensino fundamental**. Trabalho de Conclusão em Pedagogia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2020.

TORREMORELL, Maria Carme Boqué. **Mediação de conflito na escola: modelos, estratégias e práticas**. 1ª edição. São Paulo: Summus, 2021.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ANÁLISE DO PROCESSO DE ONBOARDING NOS RECÉM-CONTRATADOS NA ESFERA PÚBLICA DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO - SEAD/PB: UM ESTUDO DE CASO

*André Ricardo Lacerda da Silva
Jimmy de Almeida Léllis*

1 INTRODUÇÃO

O processo de integração de novos colaboradores, conhecido originalmente como “*onboarding*” ou “programa de integração”, evoluiu ao longo dos anos, adaptando-se às mudanças nas práticas de gestão de recursos humanos e à dinâmica do mercado de trabalho. Os estudos realizados nesta pesquisa abordarão os resultados dos procedimentos aplicados e a efetiva contribuição para que novos recém-contratados se sintam acolhidos, compreendam a cultura organizacional e estejam preparados para contribuir efetivamente com a instituição.

Segundo Bauer e Erdogan (2011), as origens do *onboarding* podem ser rastreadas até o início do século XX, quando as empresas começaram a perceber a importância de fornecer orientações estruturadas aos novos funcionários. Nessa época, o foco estava principalmente em familiarizar-se com as políticas e procedimentos básicos da empresa. Com o tempo, esta integração evoluiu de um processo meramente informativo para uma abordagem mais centrada na pessoa. Os autores reforçam a ideia de que as organizações começaram a se concentrar não apenas em transmitir informações, mas também em estabelecer conexões emocionais

com os novos integrantes, criando uma experiência mais envolvente e significativa. A crescente influência da tecnologia também conduziu a este olhar mais humano.

Fleury (2007) destaca que a integração passou a ser uma oportunidade para os novos colaboradores compreenderem os valores, missão e visão do ambiente de trabalho, bem como a forma como se encaixam no contexto organizacional. Aborda em suas pesquisas a importância da socialização de novos membros na reprodução do universo simbólico da organização e nos comportamentos incorporados pelos novos integrantes.

No Estado da Paraíba, o foco do atual Governo converge com as propostas conceituais da gestão estratégica de pessoas e com o planejamento estratégico adequado a cada área, neste sentido, contribui para que os Órgãos do Estado implementem ações com vistas a um projeto efetivo de modernização da gestão que minimize os impactos atuais referente a cultura institucional, hoje distanciada da contemporaneidade, e prepare o Governo para o futuro, deste modo, a Diretoria Executiva de Recursos Humanos do Estado da Paraíba (DEREH/PB), de acordo com o Decreto nº 41.415 de 12 de julho de 2021, que aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado da Administração (SEAD/PB), é responsável por definir, apoiar e implementar programas e atividades para capacitações que conduzam ao desenvolvimento, o estímulo, à permanência e a motivação dos servidores.

Macedo e Pires (2006) destacam em suas pesquisas que entre as particularidades culturais das organizações públicas estão o apego rígido às regras e rotinas, uma hierarquia muito valorizada, relações de natureza paternalista, apego excessivo ao poder, entre outras. Essas especificidades influenciam na definição dos processos internos da organização, na forma como lidam com inovações e mudanças, na formação dos valores e crenças que guiam a cultura organizacional e nas políticas de recursos humanos. A busca pela estabilidade não é um princípio ideativo dominante nessas organizações públicas, ao contrário, há uma percepção de descompromisso, desmotivação e baixo desempenho em várias categorias profissionais.

O processo de *onboarding* pode ser identificado por diversos autores com nomenclaturas diferentes, como socialização, ambientação, acolhimento ou ainda Integração, como aqui será chamado. A pesquisa direciona o tema para o entendimento funcional do Programa aos novos

servidores e sua adaptação no novo ambiente laboral, proporcionando-lhes minimamente o conhecimento, as diretrizes e os comportamentos necessários para terem sucesso na sua trajetória com a nova instituição. É possível observar ainda, o impacto na satisfação, na qualidade de vida no trabalho, no comprometimento com a instituição, no engajamento e na redução do absenteísmo.

A problemática desta pesquisa versa sobre a ausência de ações para o acolhimento dos novos servidores na SEAD/PB), considerando a ausência de cultura na execução de programas *onboarding* no âmbito público e os impactos gerados entre os anseios das instituições públicas e as expectativas dos servidores ao ingressar no novo ambiente de trabalho.

Neste contexto, a pergunta da pesquisa procura responder: Como se comporta o processo de *onboarding* nos recém-contratados na esfera pública da Secretaria de Estado da Administração - SEAD/PB?

O intuito da pesquisa é relatar o caminho percorrido para o desenvolvimento do Programa de Integração da SEAD/PB. Este estudo compreende que uma das possibilidades mais coerentes para o sucesso na relação entre Órgão e servidor, está na porta de entrada das instituições públicas. Esta seria a direção para resolução da problemática deste relacionamento no ambiente laboral. Estes modelos de programas visam acolher os novos profissionais na dinâmica do ambiente que está sendo inserido e agregar valor ao capital humano. É com foco nestes conceitos e na missão da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba, que este Programa foi desenvolvido.

Portanto, o objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de *onboarding* para os recém-contratados na esfera pública da Secretaria de Estado da Administração - SEAD/PB.

Como objetivos específicos tem-se: (a) fomentar estudos do tocante aos processos de *onboarding* em instituições públicas; (b) caracterizar o programa de integração SEAD/PB como referência de práticas de processos *onboarding* no Estado da Paraíba; (c) descrever o processo de planejamento e implantação do programa de integração; e (d) propor melhorias para a funcionalidade e aplicabilidade do programa de integração por meio de ajustes pontuais de acordo com os *feedbacks* dos *stakeholders*.

A justificativa para construção desta pesquisa baseia-se no entendimento de que as práticas de *onboarding* atuam em um campo de estudo importante para a academia e tem se mostrado de extrema relevância

não só para os pesquisadores, mas para a sociedade e as instituições. A exploração da matéria permite compreender que o servidor público orientado para a missão, visão e valores da Instituição ao qual fará parte, estabelecerá uma base sólida ao iniciar suas atividades, com isso, os órgãos públicos começam a se dar conta da importância que têm as estratégias para a integração de novos servidores.

Para o pesquisador, o estudo aqui apresentado proporciona a oportunidade de compreender as complexidades e desafios relacionados à eficiência do Programa de Integração implementado e despertar para a importância da socialização no ingresso ao ambiente de trabalho. Ao investigar os diversos aspectos deste Programa, o pesquisador adquire *insights* valiosos que podem contribuir para o avanço do conhecimento teórico e empírico nesta área.

Para a academia, a relevância desta pesquisa reside na construção de um corpo sólido de conhecimento que possa ser aplicado em contextos considerados complexos no âmbito público. Além disso, a investigação nesta área abre caminho para o desenvolvimento de novas teorias, práticas e metodologias, que podem ser incorporadas em programas de ensino e pesquisa, fortalecendo a formação de profissionais mais preparados para enfrentar os desafios na implementação de processos importantes para a modernização da gestão pública, principalmente no Estado da Paraíba.

Do ponto de vista da sociedade, programas de capacitação como este desempenham um papel importante na promoção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Com práticas de gestão adequadas, fomentando o desenvolvimento de outras estruturas como recrutamento e seleção na esfera pública e treinamento e desenvolvimento contínuo dos servidores, os órgãos públicos tendem a se tornar mais éticos e socialmente responsáveis. Isso impacta diretamente na qualidade de vida dos trabalhadores, na redução de conflitos laborais e gera automaticamente uma melhor qualidade nas entregas para a população paraibana.

Já para as instituições públicas, o programa de integração é um investimento em seus servidores, que promove o engajamento, a motivação e o desenvolvimento de habilidades desde a chegada do recém-contratado. Além disso, uma abordagem centrada nas pessoas contribui para a retenção dos talentos e a construção de uma cultura institucional ética e sólida, capaz de atrair investimentos que contribuam para o fortalecimento da identidade do governo da Paraíba. Seus benefícios se estendem desde a

produção de conhecimento acadêmico até o impacto positivo na sociedade e no desempenho das instituições, tornando-a uma prática crucial para o progresso e a prosperidade em múltiplos âmbitos.

Nesta delicada fase inicial da recepção do recém-contratado, a ambientação adequada pode vir a facilitar o seu relacionamento com as várias áreas da instituição, inclusive o entendimento da própria dinâmica do âmbito público e as consequências deste trabalho para o cidadão, tornando o servidor mais seguro e disposto a cooperar com os interesses da sociedade. Essa prática tem indicadores de benefícios abrangentes, que impactam a pesquisa e a academia de forma direta, além disso, o ponto de vista social é por consequência tocado por estas práticas, pois promove progressos em toda área pública que adere a programas que convergem com as boas práticas de gestão de pessoas. É com foco nestas atribuições e na missão da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba, que este Programa foi desenvolvido.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas vem se aprimorando no campo conceitual e gerando inovações nas práticas laborais, tanto no âmbito público quanto privado, este movimento reverbera em contribuições efetivas entre os objetivos das pessoas e instituições, além de refletir em bons resultados nos serviços prestados. Convencionou-se, assim, denominar como estratégica a perspectiva de planejamento que incorpora diretrizes e ações organizacionais gerais e macro orientadas (Bergue, 2005).

Para tanto, é necessário cumprir as etapas desse planejamento e a primeira delas, é a elaboração da identidade institucional. Para Chiavenato (1999), a estratégia define o comportamento das instituições, e esta estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e dos objetivos principais da instituição. Em 2014, este mesmo autor definiu em sua obra, os seis processos básicos para Gestão de Pessoas, o primeiro deles é o recrutamento, seleção e a integração, este último, é a porta de entrada para uma jornada de trabalho que pode iniciar de forma colaborativa ou improdutiva.

Para Bergue (2010), no campo da gestão, especialmente no setor privado, há uma grande demanda por inovações gerenciais. Novos conceitos e tecnologias são constantemente desenvolvidos para lidar com questões de gestão de pessoas, mesmo que, às vezes, apenas superficialmente. Na administração pública, nas últimas décadas, tem-se buscado soluções para problemas aparentemente similares aos do setor privado, adotando práticas como gestão pela qualidade, planejamento estratégico, gestão de desempenho, a gestão por competências e também a gestão por competências.

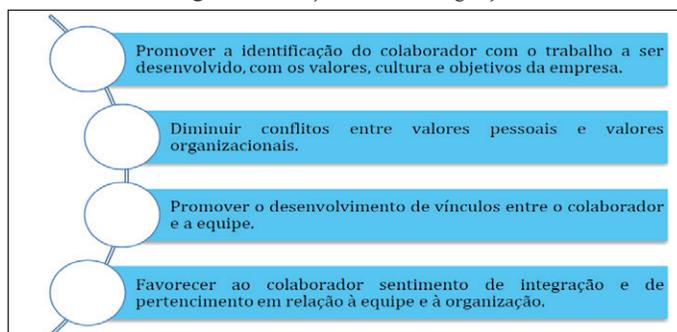
Para Fischer (2002), o desempenho das pessoas está ligado ao sucesso da organização, variando em intensidade de acordo com a eficiência dos resultados obtidos. Por isso, as organizações criam estratégias de gestão de pessoas, a técnica é influenciar o comportamento dos colaboradores, baseando-se na compreensão dos fatores que afetam essas condições, ou seja, promovendo ações que lancem estímulos positivos a fim de estimular a motivação do indivíduo no ambiente de trabalho. Isso permite a criação de um modelo alinhado a cultura da organização com a colaboração das pessoas.

2.2 O processo *onboarding*

Bentivi (2019), no Manual de Psicologia Organizacional e do trabalho, do Conselho Regional de Medicina do Maranhão, define que a integração organizacional, também conhecida como *onboarding*, expressão inglesa que significa “embarcar”, é um processo pelo qual um novo colaborador é inserido e adaptado à organização na qual irá trabalhar, familiarizando-se com a cultura da instituição. Durante esse processo, o novo membro aprecia e internaliza os valores, habilidades, comportamentos esperados e conhecimento social essencial para desempenhar seu papel com eficiência na empresa e participar como membro ativo.

Programa de integração: é um programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado a novos funcionários para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura organizacional (as unidades ou os departamentos existentes), os produtos e serviços, a missão e a visão da organização e os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2014, p. 165).

Figura 1 - Objetivos da integração



Fonte: Manual de psicologia organizacional e do trabalho. (Org.). 1. ed. - São Luís: Conselho Regional de Psicologia do Maranhão, 2019. Pág. 27

Os autores, Bowditch e Buono (1992), afirmam que uma integração feita adequadamente faz com que o profissional se sinta parte da instituição, isso contribui para a produtividade e o compromisso da pessoa com a equipe e a instituição. Reforçam ainda que, de modo geral, as pessoas que recebem informações sobre o ambiente de trabalho, as tarefas envolvidas e as normas e valores no momento do ingresso ao novo ambiente laboral, tendem a ficar mais satisfeitas e comprometidas com a instituição, experimentando menos estresse e sendo menos propensas à rotatividade do que aqueles que não recebem essas informações. A ausência desse tipo de ação gera morosidade na aprendizagem e até mesmo frustração com o ambiente de trabalho.

2.3 O processo *onboarding* no setor público brasileiro

O Governo Federal desenvolveu um programa de integração exclusivo para servidores recém contratados a partir de 2023, em cargo de liderança (secretários/as executivos/as e adjuntos/as, secretários/as especiais, secretários/as nacionais, diretores/as, assessores/as especiais, chefes de gabinete, gerentes de projetos, coordenadores/as-gerais e equivalentes.), este *onboarding* é resultado da colaboração entre o *United Nations Development Programme* (PNUD) ou Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e a Flacso Brasil, no contexto de um projeto de cooperação técnica entre o PNUD e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap). De acordo com a Enap, o Pro-

grama tem como objetivo acelerar a capacidade de atuação pública de novas lideranças no Governo Federal, além disso, fornece uma lista de vantagens ao oferecer esta formação ao servidor, entre elas: maior rapidez na aprendizagem, apresentação da estrutura organizacional da Administração Pública, aceleração da profissionalização e melhoria na performance.

Brum *et al.* (2014) realizaram um estudo em uma determinada prefeitura denominada “Alfa”, com o objetivo de analisar às ações de integração desenvolvidas na instituição escolhida e o grau de satisfação dos servidores públicos. Essa pesquisa revelou, entre outras coisas, que há uma relação entre o desenvolvimento de ações de socialização e integração e a melhoria da satisfação dos servidores, bem como, é possível promover uma comunicação mais eficaz entre as áreas na organização e estimular a motivação entre os *stakeholders*. Apesar das limitações da pesquisa focada em uma organização pública de pequeno porte, os resultados sugerem oportunidades para estudos similares em diferentes estruturas organizacionais.

As pesquisas apontam abordagens tímidas quanto à execução de ações que tratem do tema onboarding ou Integração no âmbito público no Brasil. As eficácias desses programas são dependentes da agência governamental e da abordagem específica adotada, isso quer dizer que necessariamente a moderna gestão de pessoas precisa fazer parte do plano governamental para que este tipo de programa permaneça para a posteridade. O programa deve ser cuidadosamente adaptado à cultura e continuamente avaliado e ajustado conforme necessário.

A gestão de pessoas evolui com inovações nas práticas laborais no setor público e privado, gerando contribuições para objetivos institucionais e individuais. A elaboração da identidade institucional é a primeira etapa de uma gestão estratégica, norteada por missão, visão e objetivos. A integração organizacional, ou *onboarding*, adapta novos colaboradores aos valores da instituição, melhorando a produtividade e a familiarização com a cultura e estrutura organizacional. As pesquisas destacam a importância da socialização organizacional para a satisfação das pessoas que atuam no setor público. A eficácia desses programas no Brasil depende da abordagem governamental, exigindo adaptação cultural e avaliação contínua.

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza da pesquisa, o presente estudo é classificado como pesquisa aplicada, pois concentra-se em resolver problemas práticos através da aplicação do conhecimento científico e teórico existente, tem o objetivo de gerar conhecimentos basilares, com o objetivo de produzir resultados úteis e tangíveis, além disso, no que tange a forma de abordagem a pesquisa é qualitativa, identifica-se que reconhece uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais. A coleta de dados ocorre no ambiente natural, e o pesquisador é uma parte essencial do processo, sendo o instrumento-chave para obter informações. A pesquisa qualitativa é descritiva, enfatizando a análise dos dados para desenvolver teorias e compreender os significados presentes no estudo (Silva e Menezes, 2005)

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, o foco principal é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é flexível, de modo que possibilita considerações variadas relativas ao fato estudado, na maioria das vezes assume procedimentos de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso (Gil, 2002)

Relacionado aos procedimentos técnicos, esta pesquisa foi desenvolvida com base bibliográfica, documental e classificada como estudo de caso, segundo Severino (2017), o estudo bibliográfico consiste em utilizar registros prévios de estudos, como livros, artigos e teses, para embasar uma investigação, apoiando-se em dados e teorias já explorados por outros pesquisadores, por outro lado, a pesquisa documental engloba uma variedade mais ampla de fontes, ela incorpora também jornais, fotos, filmes, gravações e documentos legais. Nesse tipo de pesquisa, os conteúdos dos documentos são considerados como matéria-prima para a investigação. O pesquisador desempenha o papel de desenvolver e analisar a partir desses materiais diversos.

Neste contexto, reforçando a ideia de Severino (2017), essa pesquisa corrobora com procedimentos de estudo de caso, isso porque, se concentra em analisar um fato característico que é considerado representativo a um grupo semelhante de casos, especificamente o processo de socialização. O caso analisado é significativo e bem representativo e não permite generalizações para situações similares as ações para recepção de

novos servidores e direcionam para conclusões válidas. Os dados foram coletados, registrados, analisados minuciosamente e apresentados em relatórios qualificados.

O método de pesquisa configurado neste estudo é indutivo, uma vez que a Indução é um processo mental onde, a partir de dados específicos comprovados, se chega a uma verdade geral ou universal. Argumentos indutivos visam tirar conclusões mais abrangentes do que as premissas em que se baseiam, além disso, como instrumento de pesquisa, este estudo fez uso de observação, que é uma das possíveis fases deste método (Lakatos, 2017).

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 Caracterizando a SEAD/PB

A Secretaria de Estado da Administração - SEAD/PB, foi criada na forma da Lei nº 2.986 em 12 de março de 1963, à época denominada Secretaria de Estado dos Negócios da Administração, teve sua estrutura organizacional definida de acordo com a Lei nº 8.186 de 16 de março de 2007 e posteriormente em 2021, publicou o Regimento Interno do Órgão, que define as competências e os objetivos da instituição. No ano atual, a SEAD/PB completa 60 (sessenta) anos de criação com avanços significativos na gestão e na qualidade de serviços prestados para o Estado da Paraíba.

A SEAD/PB atua com foco em atividades de essencial interesse público e constitui-se como Órgão da administração direta, integrante do Núcleo Instrumental da Estrutura Organizacional Básica do Poder Executivo Estadual. Responsável pela organização central, implantação e implementação das práticas de gestão pública do Estado da Paraíba e ao comando, execução, controle e orientação normativa das atividades concernentes à política e a administração dos Sistemas Estruturantes no âmbito do Poder Executivo, nos termos deste Decreto nº 41.415 de 12 de julho de 2021.

No ano de 2023 o Órgão definiu como missão gerir políticas públicas nas áreas de recursos humanos, patrimônio e logística, compras e modernização da gestão institucional, dotando a Administração Direta e Indireta do Poder Executivo de condições essenciais para a excelência do

serviço público, estabeleceu como visão, ser reconhecida nacionalmente entre as Secretarias de Estado da Administração como um Órgão de referência na gestão de políticas administrativas, de recursos humanos e de modernização institucional, e por fim, firmou seus valores com base na ética, transparência, valorização do servidor, inovação e tecnologia, compromisso com resultados e respeito aos princípios constitucionais da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência).

4.2 Desenvolvimento do programa de integração na SEAD/PB

A SEAD/PB, por meio da Gerência Executiva de Gestão de Pessoas, iniciou em 2022 os estudos para a elaboração da identidade institucional do Órgão, esta pesquisa resultou na criação da missão, visão e dos valores. O trabalho desenvolvido foi o ponto de partida que conduziu a implementação do Programa de Integração da SEAD/PB de forma sustentável e permanente.

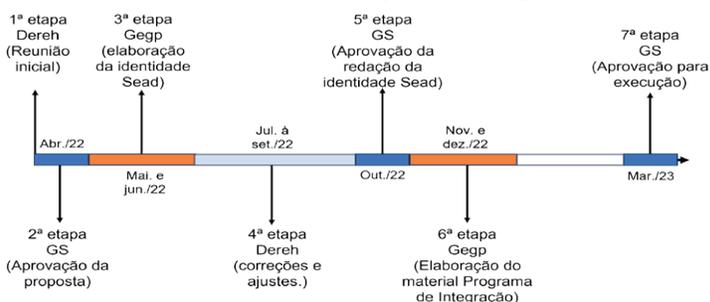
O relato que segue teve a condução de seus trabalhos sob a responsabilidade da Gerência Executiva de Gestão de Pessoas, com o apoio da Assessoria DEREH/PB. Os estudos foram conduzidos por um servidor da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba que possui experiência em treinamento e desenvolvimento de pessoas no âmbito privado e implantou um programa semelhante na Superintendência de Trânsito e Transporte Público da cidade de Campina Grande na Paraíba. Além disso, contou com uma servidora e pesquisadora da mesma Secretaria que simultaneamente desenvolve um trabalho de planejamento estratégico na Diretoria de Recursos Humanos Estado – SEAD, utilizando-se de pesquisas, reuniões e capacitações para execução do seu trabalho.

As primeiras construções foram desenvolvidas com o resultado das reuniões com a Secretária da Pasta no exercício de 2022 que relatou a importância da proposta de um programa de acolhimento para o servidor que está ingressando na Secretaria, seja por cessão, recondução ou até mesmo contratações de profissionais do mercado para cargos em comissão. Posteriormente, as entrevistas com os Diretores Executivos que atuam na SEAD/PB, convergiram com a ideia de inovar após a nomeação dos servidores, ao mesmo tempo que desconheciam programas semelhantes em outras instituições públicas.

O atual Secretário da SEAD/PB, no exercício de 2023, foi um entusiasta colaborador para motivação e boa execução do desenvolvimento das ações propostas pelo Programa de Integração, a nosso ver, de vital importância para a credibilidade do mesmo. As revisões e intervenções, tanto dos documentos pesquisados para compreender a linha do tempo da história da instituição, quanto da elaboração e conclusão do material final para a capacitação do Programa, teve a supervisão e expertise da atual Diretora Executiva de Recursos Humanos do Estado, que por meio de reuniões e discussões salutares ao longo do primeiro trimestre de 2023, contribuiu de forma efetiva.

Para contribuir com o entendimento desta descrição, a figura 2 a seguir, ilustra a linha do tempo da construção do Programa de Integração SEAD/PB, desde a primeira reunião até a sua respectiva aprovação.

Figura 2 – Linha do tempo do Programa de Integração SEAD/PB.



¹ Dereh - Diretoria Executiva de Recursos Humanos.

² Gegp - Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.

³ GS - Gabinete do Secretário.

4.3 Roteiro para aplicação do programa de integração na SEAD/PB

O fluxo criado para preparação, execução e resultados obtidos do Programa, foi elaborado considerando que a apresentação seria realizada para dois grandes grupos de forma presencial. O roteiro elaborado, está dividido em 5 (cinco) fases e dentro delas, tem etapas definidas e associadas a gerência responsável, e a gerência corresponsável pela ação. Estas fases foram divididas da seguinte forma: as fases 1 e 2 são preparatórias, divididas em 3 (três) e 5 (cinco) etapas respectivamente, as fases 3 e 4 são de execução, e contém 7 (sete) e 3 (três) etapas que se complementam.

A fase 5 é a finalização com apenas uma etapa administrativa, com foco na consolidação dos resultados após avaliação de reação dos envolvidos.

No cenário proposto para a execução deste roteiro, vale destacar que na fase 3, da 3ª (terceira) etapa, a indicação de um(a) gestor(a) para um momento de fala no início da integração foi definida por dois critérios: (1) transmitir a importância do treinamento; (2) inspirar quem está chegando no novo ambiente de trabalho. Neste caso, a gestora convidada para realizar as boas-vindas foi a Diretora Executiva de Recursos Humanos do Estado da Paraíba.

Segundo os estudos publicados em 2014 pela Gallup, empresa de pesquisa de opinião dos Estados Unidos, um líder tem influência de até 70% no engajamento dos funcionários no trabalho. No primeiro dia de trabalho do recém-contratado, a proposta foi gerar este engajamento. (in: <https://hbr.org/2014/03/why-good-managers-are-so-rare>)

O roteiro para execução do Programa de Integração foi elaborado após validação e aprovação da Diretora Executiva de Recursos Humanos do Estado, da Secretária Executiva de Estado da Administração e por fim do Secretário de Estado da Administração. Este roteiro foi inspirado e adaptado do Guia de Seleção, publicado pelo Grupo de Trabalho de Gestão de Pessoas do Conselho Nacional dos Secretários de Administração – GTGEP/Consad. Consideramos o quadro a seguir para ilustrar.

Quadro 1 – Roteiro do Programa de Integração para recém-contratados.

FASES	ETAPAS	AÇÕES	SETOR RESPONSÁVEL	SETOR CORRESPONSÁVEL
1	1ª	Definir dia, hora e local para realização do treinamento.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	2ª	Convidar e confirmar a presença dos envolvidos na apresentação do Programa de Integração na data definida.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	3ª	Validar a disponibilidade da estrutura para receber os treinandos (capacidade de pessoas no local, data show, computador, pontos de energia e internet).	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
2	1ª	Contactar os recém-contratados para convidá-los com no mínimo 2 dias de antecedência da data do Programa de Integração. Realizar por telefone e formalizado via e-mail.	Subgerência de Controle e Movimentação de Pessoal da SEAD/PB.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.

FASES	ETAPAS	AÇÕES	SETOR RESPONSÁVEL	SETOR CORRESPONSÁVEL
2	3ª	Encaminhar a lista de contratados para o Restaurante do Servidor do Estado para que seja liberado os acessos no dia do treinamento.	Gerência Executiva de Manutenção do Centro Administrativo.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	4ª	Providenciar kit de Integração para recepção (bloco de notas, caneta e chocolate).	Gerência de Administração da SEAD/PB.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	5ª	Providenciar ata de presença nominal da lista de contratados.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
3	1ª	Preparar a sala para recepção e sinalizar o local do treinamento com a placa na porta.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	2ª	Receber os recém contratados com uma breve apresentação e levá-los para um café da manhã no Restaurante do Servidor.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	3ª	Retornar com os recém-contratados para a sala de treinamento e iniciar com as boas-vindas de um(a) líder que possui vivência na Gestão pública, que esteja lotado na SEAD/PB e realize um discurso inspirador.	Diretoria Executiva de Recursos Humanos.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	4ª	Aplicar o conteúdo programático do material do Programa de Integração do Módulo I (boas-vindas, breve histórico da SEAD/PB, Identidade institucional, guia básico de legislação, regimento interno da SEAD/PB e organograma.	Diretoria Executiva de Recursos Humanos.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	5ª	Convidar o(a) gestor(a) responsável pelo Departamento de Pessoal do Órgão para comunicar os processos de direitos e vantagens do contratado (remuneração, férias, décimo terceiro, passagem, vale alimentação, e outros temas correlatos.)	Subgerência de Controle e Movimentação de Pessoal da SEAD/PB.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	6ª	Realizar registro fotográfico e assinatura de ata de frequência.	Diretoria Executiva de Recursos Humanos.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
3	7ª	Entregar cada contratado a seu respectivo setor, presencialmente.	Diretoria Executiva de Recursos Humanos.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
4	1ª	Agendar o Módulo II do Programa de Integração.	Gerência em que o recém contratado está lotado.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	2ª	Aplicar o conteúdo programático do material do Programa de Integração do Módulo II (Conhecendo o sistema Pbdoc e acessos).	Gerência Operacional de Programas Especiais.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	3ª	Enviar link do formulário da Avaliação de Reação do Programa de Integração aplicado.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.

FASES	ETAPAS	AÇÕES	SETOR RESPONSÁVEL	SETOR CORRESPONSÁVEL
5	1ª	Consolidar resultados e gerar relatório.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Na fase 5, foi elaborado um questionário por meio da ferramenta *Google Forms*, com a intenção de registrar o trabalho realizado, auxiliar no feedback e identificar as oportunidades de melhoria para continuidade do Programa. Este formulário, chamado de Avaliação de Reação, foi estruturado com um total de 13 (treze) perguntas, onde 12 (doze) eram questões fechadas e 1 (uma) pergunta aberta para críticas ou sugestões.

4.4 A execução do programa de integração na SEAD/PB

As primeiras turmas experimentais foram realizadas no mês de abril de 2023, um total de 23 estagiários contratados por meio de processo seletivo simplificado para atuarem na Secretaria de Estado da Administração –SEAD/PB, este público foi dividido em duas turmas, a primeira com 11 (onze) universitários e a segunda turma com 12 (doze), onde 100% (cem por cento) dos convocados foram treinados. Estes estudantes foram selecionados para atuarem nas diversas áreas do Órgão de acordo com sua formação, são estas: Arquitetura e Urbanismo, Administração, Arquivologia, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito e Gestão Pública.

O desdobramento da pesquisa culminou em uma coleta de informações que permitiram avançar com novas diretrizes referente à proposta inicialmente elaborada do programa de Integração. Ainda existia uma oportunidade de melhoria no processo quando identificado que, para o servidor recém-contratado, com base nas pesquisas, a inserção do mesmo no ambiente laboral exigia não só o conhecimento da instituição em si, mas também da área dentro da instituição que o mesmo irá atuar.

Este entendimento conduziu a compreender que o Programa de Integração necessitava se aprofundar nas respectivas áreas de atuação do recém-contratado, contudo, a reflexão para esta problemática estava em encontrar uma alternativa para que o conteúdo transmitido não se

limitasse a informações gerais, e sim garantisse que após aquele momento o setor se encarrega se de continuar a ambientação do servidor.

Segundo Loro et al (2023), a construção de um Programa de Mentoria proporciona um vínculo de confiança inicial e uma referência de orientação, o que contribui para lidar com as tensões comuns ao ingressar em uma nova atividade e estabelecer bons relacionamentos com a equipe de trabalho. A autora entende que a mentoria tem como principal objetivo facilitar a integração dos novos servidores em seus respectivos ambientes de trabalho, através do compartilhamento de conhecimentos e experiências por parte de colaboradores mais experientes, chamados mentores. Isso estimula o desenvolvimento pessoal e profissional dos novos servidores, promove a aprendizagem eficiente e aprimora o capital intelectual interno. Além disso, o programa busca auxiliar os gestores no acompanhamento, capacitação e desenvolvimento dos novos servidores.

Definido os critérios para atuar no trabalho de mentoria, houve uma comunicação presencial com cada gestor por meio de reuniões e em seguida formalização via ofício solicitando a indicação do mentor de cada área que iria receber a capacitação de formação da mentoria para o Programa de Integração. O conteúdo desta formação foi dividido em 2 (dois) módulos. Primeiro, o recém contratado receberá as informações gerais da SEAD/PB que posteriormente irá se aprofundar com as informações específicas e no segundo momento, receber a capacitação sobre o sistema utilizado para tramitação de documentos e processos no Estado.

A formação de Mentores contou com um total de 10 servidores que representam as 10 áreas de atuação dentro da SEAD/PB. Esta formação teve o intuito de capacitar os mentores e atribuir a eles a devida responsabilidade pela multiplicação da informação do Programa de Integração e ser o elo para a integração do conhecimento referente às competências específicas e as atribuições da respectiva área ao qual o servidor irá atuar.

Os mentores formados, conduziram as primeiras turmas de servidores com vínculos efetivos, oriundos de cessão e redistribuição, e comissionados, oriundos do mercado de trabalho. Este público, diferente da primeira turma de estagiários, possuíam em sua maioria entre 6 e 15 anos de serviço público, contudo, relataram em sua maioria, que nunca tinham passado pela experiência da integração ou socialização em nenhum outro Órgão, além disso, o público treinado afirmou que seu nível de

conhecimento a respeito da SEAD/PB aumentou consideravelmente, despertando novas reflexões sobre o trabalho realizado.

5 CONCLUSÃO

Diante das mudanças nas práticas de gestão de recursos humanos no mercado de modo geral, o processo de integração de novos funcionários tem se adaptado e evoluído ao longo dos anos com a valorização do capital intelectual para as instituições, sejam elas públicas ou privadas. Esse processo garante, entre outras perspectivas, que os novos colaboradores sejam apresentados à cultura organizacional e estejam prontos para contribuir efetivamente com a missão institucional.

Ao longo do tempo, a integração evoluiu de um processo meramente informativo para uma abordagem mais centrada na pessoa, estabelecendo conexões e criando experiências cativantes para o recém-contratado e a instituição contratante. A influência da tecnologia também tem favorecido nesse contexto, favorecendo um olhar mais humano para o processo de integração.

O estudo identificou a funcionalidade e aplicabilidade desse programa no âmbito da Secretaria de Estado da Administração, sua contribuição para reduzir o tempo médio da curva de aprendizagem dos recém-contratados, a adaptabilidade com o ambiente institucional, o estímulo a uma nova cultura de inclusão e pertencimento e a repercussão na qualidade das entregas para o cidadão.

No Estado da Paraíba, o atual governo tem contribuído com os avanços e com as propostas de gestão estratégica de pessoas, prova deste movimento foi a criação da Gerência Executiva de Gestão de Pessoas, ligada a Diretoria Executiva de Recursos Humanos e suas respectivas competências, por meio do Decreto nº 41.415 de 12 de julho de 2021. As ações propostas por esta área convergem com a criação de ações semelhantes ao Programa de Integração, que buscam agregar valor ao capital humano do Estado.

A pesquisa e elaboração deste estudo seguiram uma abordagem qualitativa, focada na compreensão do processo e seu significado, identificou ainda a importância de uma integração que abrangesse não apenas informações gerais da instituição, mas também conhecimentos específicos das áreas de atuação dos novos servidores, permitindo, contudo, contri-

buições efetivas para implementações no âmbito Público, como também, para aprofundamento de futuras pesquisas na área.

Esta pesquisa acompanhou o comportamento institucional e de pessoal de todo processo de implementação das técnicas de *onboarding* nos recém-contratados da SEAD/PB. Este trabalho registrou importantes evoluções e o aprimoramento dos conceitos para integração de pessoas no ambiente de trabalho na esfera pública, reconduziu a pesquisa para métodos aplicáveis ao contexto da instituição, como por exemplo a formação de uma equipe de mentoria, formada por servidores experientes que orientam e compartilham seus conhecimentos com os novos funcionários, além disso, estruturou o tema possibilitando a materialização em uma política pública absorvida pela Diretoria Executiva de Recursos Humanos do Estado da Paraíba junto a Escola de Serviço Público do Estado (ESPEP).

Dessa forma, o Programa de Integração da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba condicionou os envolvidos a uma experiência positiva e produtiva, fortalecendo o comprometimento com a instituição, o engajamento, a satisfação e promovendo a qualidade no ambiente de trabalho. A abordagem de mentoria mostrou-se neste contexto como uma estratégia relevante para promover uma cultura de inclusão e pertencimento, além de impactar positivamente a qualidade dos serviços prestados aos próprios servidores. O programa, portanto, representa um avanço significativo por melhores práticas de gestão de pessoas no âmbito público.

REFERÊNCIAS

BAUER, Talya N.; ERDOGAN, Berrin. **Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees**. In: COOPER, Cary L.; BURKE, Ronald J. (Eds.). *The peak performing organization*, 2011.

BENTIVI, Daiane Rose Cunha (Org.). **Manual de psicologia organizacional e do trabalho**. 1. ed. São Luís: Conselho Regional de Psicologia do Maranhão, 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas**. *Revista Análise*, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 265–284, ago./dez. 2005.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução: José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. Decreto nº 41.415 de 12 de julho de 2021. Institui o Regimento Interno da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba. **Diário Oficial da União**: Paraíba, PB, n. Nº 17.408, p. 1-15, 13 jul. 2021.

BRUM, T. M. M.; MARTINELLI, S. G.; WAECHTER, L.; MÜLLER, L; MELLO, J. G. DE. A influência da socialização e integração na satisfação dos servidores públicos: um estudo de caso em uma organização pública. **Educação Agrícola e Extensão Rural**, Campo Grande, v. 2, n. 1, Jan./Abr. 2014.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (Organizadores). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

LORO, Adriana do Rocio *et al.* **Programa de mentoria** [recurso eletrônico]. Coordenação de Adriana do Rocio Loro. Brasília: Instituto Rui Barbosa, 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ONBOARDING NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, Brasília. Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2023. Tema: **Onboarding - Embarcando na Administração Pública Federal**. Disponível em: <https://enap.gov.br/pt/servicos/onboarding>. Acesso em: 29 Jul. 2023.

MANAGING PEOPLE, EUA. Harvard Business Review, 2014. Tema: **Po Why Good Managers Are So Rare**. Disponível em: <https://hbr.org/2014/03/why-good-managers-are-so-rare>. Acesso em: 08 jul. 2023.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**. Rio de Janeiro, 40(1), 81-105, Jan./Fev. 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico** [livro eletrônico]. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

PERFIL DO ESTILO DE VIDA DE POLICIAIS PENAIS DE UMA UNIDADE PRISIONAL DE JOÃO PESSOA

*Carlos Eduardo dos Passos Macêdo
Ilka Maria Soares Campos*

1 INTRODUÇÃO

O exercício da profissão do policial penal tem extrema relevância nas instituições prisionais. Com a função de organizar e planejar estrategicamente os serviços, bem como de salvaguardar a sociedade civil e preservar a custódia do indivíduo privado de liberdade, estes profissionais convivem com situações consideradas altamente inseguras e estressantes.

Nesse sentido, pode-se considerar um estudo realizado por Medeiros-Costa e Fernandes (2018), que analisaram os transtornos mentais comuns e síndrome de *Burnout* em policiais penais do Rio Grande do Norte. Os dados apontaram que 50,7% se mostram tensos e esgotados e 16,4% dos participantes apresentam níveis médios de exaustão emocional.

Silva e Alencar (2023), em pesquisa com policiais penais de Sergipe, analisaram a relação entre precarização do trabalho do policial penal do estado de Sergipe e o desenvolvimento de transtornos mentais comuns (TMCs) oriundos das condições de trabalho. Os autores relatam que 68% dos participantes apresentam sete ou mais sintomas de TMC, sendo os mais predominantes: nervoso, tenso ou preocupado, dores de cabeça, dormir mal, cansado e sentir-se triste ultimamente.

No que concerne a prática regular de exercícios físicos para o desempenho laboral dos policiais penais, cuja atuação reside no uso de força,

raciocínio lógico e estratégico, movimentação constante e a sua atuação em turnos, Jesus *et al.* (2021) sugerem que tal prática pode atuar como forma minimizadora de estresse psíquico, diante da atividade laborativa deste grupo.

Além disso, a prática regular de exercícios físicos, associada a uma alimentação balanceada, pode auxiliar na prevenção e controle de obesidade, doenças cardiovasculares e endócrinas; osteoporose, câncer e taxas de mortalidade.

O cotidiano do policial penal, no que tange ao estilo de vida, aponta para a falta de prática de exercício físico, o consumo de álcool e outras drogas, a alimentação rica em gorduras ou do tipo *fast-food*, somados às situações próprias da profissão do policial penal - com rotina que demanda deles um desgaste exaustivo. Tais fatores podem tornar este grupo vulnerável a riscos significativos com relação a sua saúde.

O estilo de vida corresponde a diferentes tipos de comportamentos ou atitudes frequentes, que favorecem ou afetam negativamente a saúde física e mental do indivíduo. Também pode ser considerado o conjunto de ações diárias que reflete os valores e atitudes dos indivíduos. Portanto, as escolhas e decisões no comportamento diário são extremamente relevantes para a saúde e o bem-estar (Nahas; Barros; Francalacci, 2000).

Nesse viés, em decorrência da exposição a um ambiente insalubre, envolto a pressão, tensão, alerta ininterrupto, ameaças e risco de morte, o corpo reage liberando altas doses de adrenalina, o que aumenta a frequência cardíaca, a pressão arterial e a glicose na corrente sanguínea. Vale salientar que, com a alta frequência dos fatores laborais estressantes, a liberação de adrenalina se perdura, o que pode levar o corpo à exaustão, ficando susceptível ao adoecimento físico e psíquico. Dentre as doenças mais associadas, podem-se citar: hipertensão arterial, herpes simples, psoríase, úlcera gástrica, acidente vascular encefálico e depressão.

Como consequência do adoecimento, verifica-se a possibilidade do absenteísmo (acarretando sobrecarga no contingente remanescente) e/ou a má qualidade dos serviços prestados, podendo acarretar morte.

Mediante a problemática apresentada, somada à escassez de pesquisas que envolvam o perfil de estilo de vida de policiais penais, torna-se imperativo este estudo, uma vez que este grupo se encontra vulnerável a adquirir uma série de doenças físicas e psíquicas. Neste sentido, foi formu-

lado o seguinte questionamento: qual o perfil de policiais penais de uma unidade prisional de João Pessoa - PB em relação ao seu estilo de vida?

O desenvolvimento deste estudo trouxe informações que subsidiarão a formulação e implementação de políticas públicas voltadas à atenção à saúde do policial penal, fomentando ações de promoção à saúde e prevenção a agravos. Nesse caminho, o objetivo geral deste trabalho foi analisar o perfil de policiais penais de uma unidade prisional de João Pessoa - PB em relação ao seu estilo de vida. Para buscar atingir esse propósito, os objetivos específicos são: mapear o perfil socioeconômico de Policiais Penais de uma unidade prisional de João Pessoa - PB; identificar características de Estilo de Vida de policiais de uma unidade prisional de João Pessoa - PB.

A metodologia apresentada no trabalho se caracteriza como pesquisa de campo. Considera-se também como descritiva, por ter como busca as características de determinadas populações ou fenômenos (Gil, 2017). O estudo teve uma abordagem quantitativa. A coleta de dados foi realizada em uma unidade prisional da cidade de João Pessoa - PB.

O trabalho de pesquisa tem em sua estrutura, inicialmente, esta introdução, em seguida o referencial teórico, com “O Sistema Penitenciário” e “O trabalho dos policiais penais”; bem como “Estilo de vida”. Por fim, os resultados e a conclusão.

2 O SISTEMA PENITENCIÁRIO

O sistema penitenciário brasileiro apresenta dados inquietantes. Questões relacionadas às formas de gestão prisional, como a ausência de um padrão estrutural, nominal e organizacional entre os estados da federação, com alta rotatividade nos cargos dos dirigentes; a forma de ingresso à carreira (que ainda não é exclusivamente por meio de concurso público); e o reduzido quadro de servidores responsáveis pelos apenados, que é outro fator que implica na não efetivação da Lei de Execução Penal (LEP) (Torquato; Barbosa, 2020). A Lei nº 7210, de 11 de julho de 1984, a LEP, tem o objetivo de efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado ou do internado (Brasil, 1984).

Por outro lado, percebe-se que as condições as quais os apenados são sujeitados são subumanas. Logo, podem causar graves problemas, que vão desde a superlotação, a falta de assistência médica e a falta de higiene

pessoal, podendo ocasionar a violação de diversos direitos humanos fundamentais para garantir a dignidade humana.

Almeida e Cruz (2014) apontam que a superlotação nos presídios leva à corrupção (de drogas, armamentos, dinheiro, celulares e fugas), o que pode gerar violência com todos os envolvidos no sistema (tanto apenados, quanto policiais e outros funcionários). Jesus (2021) afirma que a superlotação também afeta a oferta de serviços básicos, como assistência médica e saneamento, tornando as penitenciárias “verdadeiros barris de pólvora” prestes a explodir.

Nessa perspectiva, nota-se que o ambiente de trabalho do policial penal é dotado de insalubridade, periculosidade e precariedade, aliados ao clima de estresse e tensão constantes, ocasionados pelos problemas rotineiros enfrentados dentro de um estabelecimento prisional, e são fatores que podem afetar a qualidade de vida dos policiais penais, além da a sua dignidade.

Dentre tantos outros problemas encontrados no sistema penitenciário brasileiro, a superlotação é apontada como um agravo que favorece a organização e ação de facções criminosas (TCU, 2018).

Na Paraíba, a problemática da superlotação carcerária não é diferente de outros estados brasileiros. Em 2008, de acordo com a Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPEN), a população de apenados era de 8.759, seguindo em uma curva crescente. Em 2019, chegou a ser de 13.070 e, até maio do corrente ano (2023), contabilizou-se um total de 13.240. Esse número detém apenados no regime aberto, fechado, semiaberto e monitorados (Moura, 2023).

O Sistema Penitenciário da cidade de João Pessoa dispõe das seguintes estruturas: 01 Penitenciária para preso provisório (Penitenciária Desembargador Flósculo da Nóbrega); 01 Penitenciária para inimputáveis (Penitenciária de Psiquiatria Forense); 01 Penitenciária Feminina (Penitenciária de Reeducação Feminina Maria Julia Maranhão); 01 Penitenciária de Segurança Média - regimes semiaberto e aberto (Penitenciária de Segurança Média Juiz Hitler Cantalice); 03 Penitenciárias de Regime Fechado / Presos Condenados (Penitenciária Desembargador Silvio Porto; Penitenciária de Segurança Máxima Geraldo Beltrão); Penitenciária de Segurança Máxima Dr Romeu Gonçalves de Abrantes); 01 Presídio de Regime Especial (Presídio Especial do Valentina de Figueiredo); 01

Penitenciária para tratamento de Saúde (Penitenciária de Regime Especial Dr Francisco Espínola); 01 Centro de Monitoração Eletrônica.

2.1 O trabalho dos policiais penais

O Departamento Penitenciário Nacional (*DEPEN*) é um órgão cuja atuação consiste na execução penal nacional. Torquato e Barbosa (2020) asseguram que há 78.108 profissionais trabalhando na segurança prisional. Os mesmos autores afirmam que esta é uma quantidade ínfima e tem relação direta com os constantes transtornos experienciados nas prisões brasileiras; tanto por apenados, quanto por policiais penais, demais funcionários, familiares de ambos e o estado brasileiro.

O *DEPEN* aponta que, em 2016, havia uma estimativa de déficit de 65.375 policiais penais, considerando a recomendação do Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária (CNPCP), que orienta a proporção de um policial penal para cada cinco apenados (Torquato; Barbosa, 2020).

Segundo o gerente do Sistema Penitenciário da Paraíba, o estado tem um *déficit* de 40% do efetivo de policiais penais. Isto se traz em mais de 12 mil presos cumprido diversos regimes, com 1.700 policiais penais para este quantitativo, ou seja, uma proporção de 9 apenados para cada policial penal (Redação Clickpb, 2023).

Somado à problemática da superlotação nas prisões, faz-se necessário ressaltar as demais exposições às quais o policial penal está envolvido, a saber: o desgaste físico e mental imposto pelo risco constante de violência, rebeliões e fugas, condições materiais insalubres, além do medo que os acompanha fora das prisões. Este contexto os leva, por muitas vezes, a enrustir a sua identidade profissional. Tudo isso gera estresse e favorece o adoecimento físico e mental.

Um estudo que averiguou a vulnerabilidade ao estresse dos policiais penais de uma unidade do interior de Minas Gerais identificou vulnerabilidade ao estresse no trabalho, relacionado à muita responsabilidade no trabalho diário (74,7%), à responsabilidade excessiva (73,7%) e ao ritmo acelerado de trabalho (64,2%) (Jesus, 2021). Todos esses aspectos impactam no estilo de vida das pessoas que atuam como policiais penais.

3 ESTILO DE VIDA

O estilo de Vida é um fator de muito valor para a saúde mental no trabalho. Define-se como um conjunto de ações habituais e modificáveis que representam as atitudes, os valores e as oportunidades na vida das pessoas. Também pode ser reconhecido por práticas que as pessoas aprendem e adotam durante suas vidas, que estão relacionadas com a realidade familiar, ambiental e social.

Atualmente, o Estilo de Vida é considerado um dos mais importantes determinantes da saúde dos indivíduos, grupos e comunidades e pode interferir nos seus aspectos de saúde e bem-estar (Minuzzi et al., 2019). É uma busca contínua de se manter os devidos cuidados para a mente e corpo desde as atividades rotineiras de cada pessoa, como o olhar para a forma do trabalho e seu ambiente, a alimentação, as atividades físicas e as ações preventivas.

No processo de estudos, Nahas, Barros e Francalacci (2000) desenvolveram e validaram um instrumento de pesquisa denominado Pentágono do Bem-estar. Ele consiste em um questionário autoexplicativo, que é composto por afirmativas a respeito de cinco itens que caracterizam o bem estar e a qualidade de vida.

Os autores apontam que o Estilo de Vida é constituído por um grupo de cinco componentes: nutrição, atividade física, comportamento preventivo, relacionamento social e controle do estresse. As pessoas podem controlar de que forma vão se portar perante cada grupo, adotando-se um Estilo de Vida saudável, quando se encarrega de ter hábitos como atividade física, alimentação balanceada – longe de álcool e outras drogas –, apropriando-se do sedentarismo, alimentação rica em gorduras e carboidratos ou fazendo o uso de álcool e outras drogas. Somado ao comportamento desfavorável à saúde, tem-se o estresse do dia a dia, que contribui com aparecimento de doenças e aumento do risco da mortalidade.

4 METODOLOGIA

A metodologia apresentada no trabalho se caracteriza como pesquisa de campo. Considera-se também como descritiva, por ter como busca as características de determinadas populações ou fenômenos (Gil, 2017). O estudo teve uma abordagem quantitativa.

O campo de estudo se deu em uma unidade prisional da cidade de João Pessoa – PB, tendo um universo de 28 policiais penais. Nesse aspecto, a amostra foi composta por 27 sujeitos. Faz-se oportuno salientar que foram incluídos no estudo todos os profissionais, devidamente com consentimento para participar do estudo, que atuavam diretamente no policiamento ou na área administrativa, independentemente do tempo de atuação e gênero.

Foram adotados como instrumentos de coleta de dados dois questionários (Apêndice A): um socioeconômico e o outro sobre o Perfil do Estilo de Vida Individual – PEVI (Nahas, 2001). Para sua construção foi utilizada a ferramenta *Google Forms*. O encaminhamento se deu pelo aplicativo *Whatsapp* dos participantes, inicialmente, convidando-os para a pesquisa e explicando os seus objetivos. Vale ressaltar que, somente após a autorização da direção da instituição e da Gerência Executiva do Sistema Penitenciário (GESIPE), a lista de contatos foi acessada e os formulários enviados.

Os instrumentos de coleta de dados foram codificados como “PP” (policial penal), seguidos de numeração crescente de acordo com o recebimento dos questionários, para assim preservar o anonimato dos respondentes. A execução do teste equivale à leitura de quinze afirmativas para cada um dos 05 (cinco) componentes do Pentáculo. As afirmativas de cada componente têm valores de 0 a 3, quanto mais próximo do valor 3, melhor é a atitude do indivíduo com relação ao item avaliado. Quanto mais a resposta próxima à pontuação 3, melhor será a qualidade de vida do avaliado.

Para organização e tabulação dos dados, foi utilizado o programa *Microsoft Excel*. A análise e discussão dos dados foram feitas com base na literatura atual que versa sobre o tema. A interpretação foi realizada fazendo um escore global (soma de pontos), para fins educativo e motivacional; para os 15 itens, a classificação sugerida é a seguinte: até 15 – perfil geral negativo; 16 a 30 – Intermediário (pode melhorar); e 31 a 45 – perfil geral positivo (Nahas, 2017).

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da pesquisa apresentam, inicialmente, os aspectos relacionados ao perfil socioeconômico dos policiais penais, aqui denominados participantes da pesquisa, que foram levantados por meio de um

questionário estruturado, com as seguintes variáveis: sexo, idade, escolaridade, estado civil e renda (considerou-se 1 salário mínimo equivalente a R\$ 1.320,00), conforme são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil socioeconômico de Policiais Penais de uma unidade prisional

Variáveis	Categorias	N (27)	% (100)
Sexo	Masculino	25	7,4
	Feminino	02	92,6
Idade	35 a 45 anos	10	37
	46 a 56 anos	11	40,7
	57 a 63 anos	06	22,2
Escolaridade	Ensino médio completo	5	18,5
	Ensino superior incompleto	4	14,8
	Ensino superior completo	4	14,8
	Especialização	14	51,9
Estado civil	Solteiro	2	7,4
	Casado	17	63
	Divorciado	4	14,8
	União estável	4	14,8
Renda	2 a 4 salários mínimos*	4	14,8
	4 a 6 salários mínimos	9	33,3
	6 a 8 salários mínimos	6	22,2
	Mais de 8 salários mínimos	8	29,6

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Na Tabela 1, a maioria foi do sexo masculino (92,6%) (25). Este predomínio ocorre em todo território nacional, devido a maior prevalência de detentos do sexo masculino (Picolato *et al.*, 2020). Vale salientar que a Lei de Execução Penal (LEP) n. 7.210 (1984), em seu Art. 83 § 3º, determina aos estabelecimentos destinados a apenados do sexo feminino que elas devem ser exclusivamente assistidas por profissionais do mesmo sexo.

A idade teve variação de 35 a 63 anos, sendo a maioria de faixa etária de 46 a 56 anos (40,7%). Picoloto *et al.* (2020) em um estudo aponta que há uma concentração de policiais penais na faixa etária dos 30 a 50

anos. Porém, ressalta que ainda há uma grande escassez nos estudos referentes à saúde desse público.

Com relação à escolaridade, 18,5% (5) têm apenas o ensino médio completo, enquanto 51,9% (14) têm especialização. O nível de escolaridade mínimo para o ingresso no concurso foi de ensino médio completo. Assim, pode-se inferir que estes resultados apontam que os participantes deste estudo estão buscando qualificações, o que refletirá na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Quanto ao estado civil, existe um predomínio de casados (63%) (17). A faixa etária predominante pode explicar esta variante.

Já a renda variou de 2 a 4 salários mínimos (salário mínimo vigente R\$ 1.320) em 14,8% (4) até mais de 8 salários mínimos, o que representou 29,6% (8). Neste sentido, observa-se que, além do salário base, os profissionais podem receber gratificações de acordo com a função que exercem (plantão extraordinário, direção, etc.) e com os níveis do Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações (PCCR).

Em relação ao **Perfil de Estilo de Vida Individual (PEVI)** dos policiais penais participantes deste estudo, as respostas apresentaram uma média de 5 vezes para o 1 e o 2. Se considerarmos as 4 pontuações como péssimo (0), ruim (1), bom (2) e ótimo (3), os resultados deste estudo apontam para um perfil de estilo de vida ruim para bom ou vice-versa.

Com relação ao **Componente Nutrição**, avalia-se a quantidade de refeições diárias e a quantidade de ingestão de frutas e alimentos gordurosos.

Tabela 2 – Perfil de policiais penais relacionado ao Componente Nutrição

Variáveis	Categorias	N (27)	% (100)
<i>a) a sua alimentação diária inclui ao menos 5 porções de frutas e verduras.</i>	(0) absolutamente não faz parte do seu estilo de vida.	6	22,2
	(1) às vezes corresponde ao seu comportamento	10	37
	(2) quase sempre verdadeiro no seu comportamento	5	18,5
	(3) a afirmação é sempre verdadeira no seu dia a dia; faz parte do seu estilo de vida.	6	22,2
<i>b) você evita ingerir alimentos gordurosos (carnes gordas, frituras e doces).</i>	(0) absolutamente não faz parte do seu estilo de vida.	2	7,4
	(1) às vezes corresponde ao seu comportamento	14	51,9
	(2) quase sempre verdadeiro no seu comportamento	6	22,2
	(3) a afirmação é sempre verdadeira no seu dia a dia; faz parte do seu estilo de vida.	5	18,5

Variáveis	Categorias	N (27)	% (100)
c) você faz 4 a 5 refeições por dia, incluindo café da manhã completo.	(0) absolutamente não faz parte do seu estilo de vida.	3	11,1
	(1) às vezes corresponde ao seu comportamento	5	18,5
	(2) quase sempre verdadeiro no seu comportamento	10	37
	(3) a afirmação é sempre verdadeira no seu dia a dia; faz parte do seu estilo devida.	9	33,3

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A quantidade de policiais penais que quase sempre incluem ao menos 5 porções de frutas e verduras foi de 18,5% (5), enquanto 37% (10) só o fazem às vezes. Sobre a ingestão de alimentos gordurosos, 51,9% (14) às vezes fazem e apenas 7,4% (2) absolutamente não fazem de jeito nenhum. E com relação à quantidade de refeições por dia, 37% (10) fazem de 4 a 5 refeições por dia, incluindo café da manhã completo, enquanto 11,1% (3) isso absolutamente não faz parte do seu estilo de vida.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) orienta o consumo mínimo de 400 gramas por dia de frutas, o que é equivalente a cinco porções diárias, conforme a *World Health Organization* (Who, 2024). Os pesquisadores Campos *et al.* (2010) afirmam que apenas uma minoria da população atinge a recomendação de consumo diário de frutas e vegetais.

Valença *et al.* (2021) apontam que a frequência elevada de gordura alimentar pode aumentar a mortalidade por doenças cardiovasculares. Esse padrão alimentar pode contribuir em até 62% para a ocorrência de óbitos antes dos 70 anos na população brasileira.

O Guia Alimentar para a População brasileira recomenda que sejam realizadas, no mínimo, três principais refeições por dia (café da manhã, almoço e jantar) (Brasil, 2014).

No **Componente Atividade Física**, Nahas (2001) aborda o tempo, a frequência de atividade física e exercícios que envolvem força e alongamento, bem como o uso da caminhada ou pedalada como meio de transporte e preferencialmente usa as escadas ao invés de elevadores.

Tabela 3 – Perfil de policiais penais relacionado ao Componente Atividade Física. João Pessoa, 2023

Variáveis	Categorias	N (27)	% (100)
<i>d) você realiza ao menos 30 minutos de atividade física moderada/intensa, de forma contínua ou acumulada, 5 ou mais dias na semana.</i>	(0) absolutamente não faz parte do seu estilo de vida.	8	29,6
	(1) às vezes corresponde ao seu comportamento	9	33,3
	(2) quase sempre verdadeiro no seu comportamento	6	22,2
	(3) a afirmação é sempre verdadeira no seu dia a dia; faz parte do seu estilo de vida.	4	14,8
<i>e) ao menos 2 vezes na semana você realiza exercícios que envolvem força e alongamento muscular.</i>	(0) absolutamente não faz parte do seu estilo de vida.	8	29,6
	(1) às vezes corresponde ao seu comportamento	7	25,9
	(2) quase sempre verdadeiro no seu comportamento	8	29,6
	(3) a afirmação é sempre verdadeira no seu dia a dia; faz parte do seu estilo de vida.	4	14,8
<i>f) no seu dia a dia você caminha ou pedala como meio de transporte e preferencialmente usa as escadas ao invés de elevadores.</i>	(0) absolutamente não faz parte do seu estilo de vida.	10	37
	(1) às vezes corresponde ao seu comportamento	12	44,4
	(2) quase sempre verdadeiro no seu comportamento	2	7,4
	(3) a afirmação é sempre verdadeira no seu dia a dia; faz parte do seu estilo de vida.	3	11,1

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Com relação à realização de atividade moderada/intensa, por 30 minutos, de forma contínua ou acumulada, 5 ou mais dias na semana, 33,3% (9) dos participantes às vezes realizam; 29,6% (8) dizem que esta prática não faz parte do seu estilo de vida. Quando questionados se fazem exercícios que envolvem força e alongamento muscular, 29,6% (8) apontam que isto faz parte do seu dia a dia e 14,8% (4) o fazem como estilo de vida. Sobre caminhada ou pedalada como meio de transporte e preferencialmente usa as escadas ao invés de elevadores, 44,4% (12) às vezes fazem e 37% (10) absolutamente não faz parte do seu estilo de vida.

A Organização Mundial de Saúde (OMS) recomenda para adultos (18-64 anos) 150 minutos de atividade física aeróbica moderada ou 75 minutos de atividade física aeróbica vigorosa por semana ou uma combinação equivalente de atividade física moderada e vigorosa para reduzir o risco de doenças crônicas não transmissíveis (DCNT) e depressão. E para benefícios adicionais à saúde, sugere o aumento para 300 minutos de atividade física aeróbica moderada ou 150 minutos de atividade física aeróbica vigorosa

ou uma combinação equivalente de atividade física moderada e vigorosa e atividade física de fortalecimento muscular vigorosa, envolvendo grupos musculares maiores dois dias ou mais por semana (Pitanga *et al.*, 2019).

Os autores acima enfatizam que qualquer atividade física é melhor do que nenhuma, porém a caminhada isoladamente, principalmente em homens, não provoca benefícios tão significativos quanto atividades físicas de intensidade moderada ou vigorosa.

No Componente **Comportamento preventivo**, aborda-se sobre o conhecimento e controle acerca dos níveis pressóricos e colesterol; tabagismo e etilismo; e sobre o respeito às normas de trânsito.

Tabela 4 – Perfil de policiais penais relacionado ao Comportamento preventivo. João Pessoa, 2023

Variáveis	Categorias	N (27)	% (100)
g) <i>you know your blood pressure, your cholesterol levels and you control them.</i>	(0) absolutely not part of your lifestyle.	3	11,1
	(1) sometimes corresponds to your behavior	8	29,6
	(2) almost always true in your behavior	9	33,3
	(3) the affirmation is always true in your day to day; part of your lifestyle.	7	25,9
h) <i>you do not smoke and do not drink more than one dose per day.</i>	(0) absolutely not part of your lifestyle.	9	33,3
	(1) sometimes corresponds to your behavior	9	33,3
	(2) almost always true in your behavior	1	3,7
	(3) the affirmation is always true in your day to day; part of your lifestyle.	8	29,6
i) <i>you respect traffic rules (pedestrians, cyclists or motorists) and always use your seat belt and never drink alcohol.</i>	(0) absolutely not part of your lifestyle.	0	0
	(1) sometimes corresponds to your behavior	2	7,4
	(2) almost always true in your behavior	4	14,8
	(3) the affirmation is always true in your day to day; part of your lifestyle.	21	77,8

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Sobre o conhecimento e controle acerca dos níveis pressóricos e de colesterol, 29,6% (8) responderam que às vezes buscam o conhecimento e controle, 33,3% (9) quase sempre e 11,1% (3) não fazem controle e nem têm conhecimento. Quanto ao hábito de fumar e beber mais que uma dose por dia, 33,3% (9) absolutamente não faz parte do seu estilo de vida

e apenas 3,7% (1) quase sempre tem esse comportamento. Os principais fatores de risco para o desenvolvimento da Hipertensão Arterial (HÁ) são: idade, sexo, sobrepeso, raça, obesidade, vida sedentária, consumo abusivo de álcool e de sal, tabagismo e o estresse (Silva *et al.*, 2016).

A HA geralmente é assintomática e pode evoluir com alterações estruturais e/ou funcionais em órgãos-alvo, como coração, cérebro, rins e vasos. Ela é o principal fator de risco para doenças cardiovasculares, doença renal crônica e morte prematura (Barroso *et al.*, 2021). Os mesmos autores orientam que o quadro de HA é caracterizado por elevação persistente da pressão arterial, ou seja, PA máxima maior ou igual a 140 mmHg e/ou PA mínima maior ou igual a 90 mmHg, aferida com a técnica correta, em pelo menos duas ocasiões diferentes, na ausência de medicação anti-hipertensiva.

O conhecimento e controle acerca da pressão arterial, bem como do colesterol, tem alta relevância no que diz respeito à identificação precoce e prevenção de agravos relacionados a eventos cardiovasculares.

Com relação ao uso o cinto de segurança, não ingestão de álcool e respeito aos pedestres, ciclistas ou motoristas, 77,8% (21) afirmaram que tem estas afirmações como estilo de vida. Este número é interessante, porém espera-se que não só os motoristas, mas todas as pessoas cumpram as leis e contribuam para um trânsito mais harmonioso e menos lesivo. Um dado preocupante difundido pela OMS aponta que houve um aumento contínuo de mortes no trânsito, que superou a marca de 1,35 milhão de pessoas por ano em todo o mundo, colocando o Brasil como o quinto país com maior número de óbitos relacionados às infrações de trânsito (Wolski; Alarcon, 2022).

No **Componente relacionamento**, é investigado sobre amizades e satisfação nos seus relacionamentos; também se em seu lazer há o encontro com os amigos, atividades esportivas em grupo, participação em associações ou entidades sociais sobre ser ativos em sua comunidade, sentindo-se útil no seu ambiente social.

Tabela 5 – Perfil de policiais penais relacionado ao Componente relacionamento. João Pessoa, 2023

Variáveis	Categorias	N (27)	% (100)
<i>j) você procura cultivar amigos e está sempre satisfeito com seus relacionamentos.</i>	(0) absolutamente não faz parte do seu estilo de vida.	0	0
	(1) às vezes corresponde ao seu comportamento	3	11,1
	(2) quase sempre verdadeiro no seu comportamento	7	25,9
	(3) a afirmação é sempre verdadeira no seu dia a dia; faz parte do seu estilo de vida.	17	63
<i>k) seu lazer inclui encontro com os amigos, atividades esportivas em grupo, participação em associações ou entidades sociais.</i>	(0) absolutamente não faz parte do seu estilo de vida.	3	11,1
	(1) às vezes corresponde ao seu comportamento	8	29,6
	(2) quase sempre verdadeiro no seu comportamento	9	33,3
	(3) a afirmação é sempre verdadeira no seu dia a dia; faz parte do seu estilo de vida.	7	25,9
<i>l) você procura ser ativo em sua comunidade, sentindo-se útil no seu ambiente social.</i>	(0) absolutamente não faz parte do seu estilo de vida.	0	0
	(1) às vezes corresponde ao seu comportamento	9	33,3
	(2) quase sempre verdadeiro no seu comportamento	9	33,3
	(3) a afirmação é sempre verdadeira no seu dia a dia; faz parte do seu estilo de vida.	9	33,3

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Cultivar amigos e estar sempre satisfeito com seus relacionamentos faz parte do seu estilo de vida de 63% (17) dos policiais penais participantes deste estudo. Quase sempre 33,3% (9) incluem em seu lazer: o encontro com os amigos, atividades esportivas em grupo, participação em associações ou entidades sociais. E 33,3% (9) participantes às vezes procuram ser ativos em sua comunidade, sentindo-se útil no seu ambiente social.

A saúde está eminentemente relacionada com a forma como interagimos com a natureza e organizamos a vida social. As relações sociais têm o poder de promover melhores condições de saúde e a pobreza de relações sociais se apresenta como um fator de risco à saúde, sendo considerada tão danosa quanto o fumo, a pressão arterial elevada, a obesidade e a ausência de atividades físicas (Carneiro, 2006). A saúde está profundamente relacionada com a forma como interagimos com a natureza e organizamos a vida social. No **Componente Controle do estresse**, foram avaliadas questões como: relaxamento diário; calma em uma discussão e sobre o equilíbrio do tempo dedicado ao trabalho e ao lazer.

Tabela 6 – Componente Controle do estresse. João Pessoa, 2023

Variáveis	Categorias	N (27)	% (100)
<i>m) você reserva tempo, ao menos 5 minutos todos os dias para relaxar.</i>	(0) absolutamente não faz parte do seu estilo de vida.	1	3,7
	(1) às vezes corresponde ao seu comportamento	8	29,6
	(2) quase sempre verdadeiro no seu comportamento	12	44,4
	(3) a afirmação é sempre verdadeira no seu dia a dia; faz parte do seu estilo de vida.	6	22,2
<i>n) você mantém uma discussão sem alterar-se, mesmo quando contrariado.</i>	(0) absolutamente não faz parte do seu estilo de vida.	3	11,1
	(1) às vezes corresponde ao seu comportamento	10	37
	(2) quase sempre verdadeiro no seu comportamento	12	44,4
	(3) a afirmação é sempre verdadeira no seu dia a dia; faz parte do seu estilo de vida.	2	7,4
<i>o) você equilibra o tempo dedicado ao trabalho como tempo dedicado ao lazer.</i>	(0) absolutamente não faz parte do seu estilo de vida.	4	14,8
	(1) às vezes corresponde ao seu comportamento	10	37
	(2) quase sempre verdadeiro no seu comportamento	9	33,3
	(3) a afirmação é sempre verdadeira no seu dia a dia; faz parte do seu estilo de vida.	4	14,8

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Com relação ao relaxamento diário em ao menos 5 minutos, 44,4% (12) afirmam que quase sempre têm essa rotina, e 22,2% (6) dizem que esta afirmação faz parte do seu estilo de vida. Em uma discussão, 44,4% (12) destas pessoas, mesmo quando contrariadas, quase sempre permanecem sem alterar-se e 37% (10) às vezes correspondem ao seu comportamento. Quando questionados sobre o equilíbrio do tempo dedicado ao trabalho e ao dedicado ao lazer, 37% (10) afirmaram que às vezes corresponde ao seu comportamento e 33,3% (9) quase conseguem este equilíbrio.

Sobre o relaxamento, Novaes e Santos (2023) afirmam que significa tomar consciência do momento presente e prestar atenção ao próprio corpo, não apenas dando vazão ao cansaço. O relaxamento ativa o hemisfério cerebral direito, propiciando o contato com as emoções e com imagens do inconsciente. Assim, o indivíduo passa a desenvolver sua consciência corporal, diminuindo efeitos do estresse e ansiedade, descontinuando a tensão acumulada, diminuindo a pressão arterial, melhorando a circulação sanguínea e a função cerebral, melhorando a capacidade respiratória, reduzindo a dependência psicológica do álcool, fumo e outras drogas, bem como equilibrando as emoções.

6 CONCLUSÃO

Pode-se concluir que o perfil de estilo de vida encontrado entre policiais penais de uma unidade prisional de João Pessoa – PB teve um escore total de 23 pontos. Assim, é considerado pela literatura pertinente ao tema como um perfil intermediário (pode melhorar). No quesito nutrição, os dados anteriores apresentam um perfil que sugere uma necessidade de mudança neste comportamento.

Mesmo que uma porcentagem dos dados colhidos no componente Atividade física aponte um comportamento favorável, este perfil, de forma geral, ainda demanda uma prática de atividades físicas regulares como um dos itens para compor um estilo de vida saudável. Começar e manter níveis satisfatórios de atividade física requer o esforço individual. Porém, a constância é resultante de um conjunto de condições, sejam elas psicológicas, sociais, ambientais.

No item que avalia Comportamento preventivo, os dados apontam para a necessidade urgente de mudança relacionada ao conhecimento e controle acerca dos níveis pressóricos e de colesterol; controle do fumo e ingestão alcoólica, vistas as consequências da não adesão a estas práticas que aqui já foram citadas. Porém, no item respeito às normas de trânsito, a grande maioria dos participantes da pesquisa mostra atitudes de comportamento preventivo, favorece a qualidade de vida e contribui positivamente na saúde.

Através dos dados referentes ao Comportamento relacionamento, pode-se identificar que este grupo tem um cuidado adequado com o seu lazer e com o convívio social. E no Componente controle do estresse foi identificado que “às vezes e quase sempre” estão presentes nas duas últimas variáveis.

Desta forma, os componentes: alimentação, atividade física, comportamento preventivo e controle do estresse são os que mais merecem atenção. Deste modo, pode-se inferir que os participantes desta pesquisa apresentam um perfil negativo de saúde. Este dado é preocupante, principalmente se relacionado com a função exercida por este grupo que, por si só, pode provocar agressões ao organismo, tanto de ordem psíquica, quanto de ordem física.

No tocante desses resultados, propõe-se que políticas públicas e projetos institucionais, além de ações individuais, sejam considerados a

partir da disponibilidade de espaços e instalações na busca por promoção de um estilo de vida ativo e saudável, enfocando práticas diárias positivas para a saúde deste público.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C.A. CRUZ, S.S. Sistema Penitenciário brasileiro: Uma análise da Penitenciária Industrial Regional do Cariri PIRC. **Revista Direito & Dialogicidade** - Crato, CE, vol.5, n. 2, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://periodicos.urca.br/ojs/index.php/DirDialog>. Acesso em: 12 nov. de 2023.

BARROSO, W. K. S. *et al.* Diretrizes Brasileiras de Hipertensão Arterial – 2020. **Arquivos Brasileiros de Cardiologia**, v. 116, n. 3, p. 516–658, mar. 2021. Disponível em: <https://abccardiol.org/article/diretrizes-brasileiras-de-hipertensao-arterial-2020/>. Acesso em: 12 nov. de 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Guia Alimentar para a População Brasileira**. Brasília: Ministério da Saúde; 2014.

BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. **Lei de Execução Penal (LEP)**. Constituição Federal de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm. Acesso em: 10 nov. de 2023.

CAMPOS, V. C., BASTOS, J. L., GAUCHE, H., BOING, A.F., ASSIS, M. A. A. Fatores associados ao consumo adequado de frutas, legumes e verduras em adultos de Florianópolis. **Rev Bras Epidemiol**. v.13, n. 2, p.352-362. 2010. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rbepid/a/DTRg7nYHjWpQ7kxCpcb68Kd/?lang=pt>. Acesso em: 10 nov. de 2023.

CARNEIRO, R. S. A relação entre habilidades sociais e qualidade de vida na terceira idade. **Rev. bras.ter. cogn.**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 45-54, jun. 2006. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-56872006000100005&lng=pt&nrm=iso. Acessos em: 10 dez. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

JESUS, S. R. de.; FELIPPE, A. M.; SILVA, Y. V. Da. Vulnerabilidade ao Estresse entre Agentes de Segurança Penitenciários. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 41, n. spe2, p. e197193, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003197193>. Acesso em:

MEDEIROS-COSTA, M. E; MACIEL, R. H.; FERNANDES GURGEL, F. Transtornos Mentais Comuns e Síndrome de Burnout em Agentes Penitenciários. **Cienc Trab., Santiago**, v. 20, n. 61, p. 36-41, abr. 2018. Disponível em: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492018000100036&lng=es&nrm=iso. Acessos em: 10 dez. 2023.

MINUZZI, T. *et al.* Relação do comportamento do perfil do estilo de vida de escolares com o de seus pais. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 24, n. 9, p. 3563–3570, set. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/njKDGvQfGpyvV3jGFXzWrsf/?lang=pt>.

MOURA, R. N. C. Gestão pública importância e desafios no Sistema Prisional. **SEAP em ação**. Ano IV - Edição Especial Paraíba - julho/setembro. 2023.

NAHAS, M. **Atividade física, saúde e Qualidade de Vida**: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo. 2a ed. Londrina, 2001.

NAHAS, M.V, BARROS, M. V. G DE, FRANCALACCI V. O PENTÁCULO DO BEM-ESTAR - Base conceitual para avaliação do estilo de vida de indivíduos ou grupos. **Rev. Bras. Ativ. Fis. Saúde** [Internet]. 15º de outubro de 2000 ;5(2):48-59. Disponível em: <https://rbafs.org.br/RBAFS/article/view/1002> . Acessos em: 10 dez. 2023.

NOVAES, L. C, SANTOS, M. F. **Técnicas de Relaxamento**. Moodle USP. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5415862/mod_resource/content/1/T%C3%A9cnicas%20de%20Relaxamento.pdf acesso em 10 dez. 2023.

REDAÇÃO CLICKPB. Com déficit de 40%, Paraíba deverá ter concurso com vagas para policial penal ainda em 2023. 2023. Disponível em: <https://www.clickpb.com.br/paraiba/com-deficit-de-40-paraiba-dever-ter-concurso-com-vagas-para-policial-penal-ainda-em-2023-346190.html>. Acesso em: 16 de nov. 2023.

SILVA, E.C. *et al.* Prevalência de hipertensão arterial sistêmica e fatores associados em homens e mulheres residentes em municípios da Amazônia Legal. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, v.19, n.1, p.38-51, jan./mar., 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-5497201600010004>. Acesso em: 15 nov. de 2023.

SILVA, R. A; ALENCAR, A. R. A influência do ambiente prisional na saúde mental dos policiais penais. **JNT - Facit Business and Technology Journal**. 2023.ed. 45. V. 2. p. 208-220. 2023.Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/superlotacao-em-presidios-favorece-acao-de-faccoes-criminosas.htm>. Acesso em: 15 nov. de 2023.

PICOLOTO, C. *et al.* A. Perfil dos agentes de segurança penitenciária de cadeia pública feminina do Mato Grosso. **Revista Renome**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 48–60, 2020. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/renome/article/view/1218> . Acesso em: 9 dez. 2023.

PITANGA *et al.* Recomendações para Atividade Física e redução dos comportamentos sedentários em Adultos. In: **Orientações para avaliação e prescrição de exercícios físicos direcionados à saúde**. São Paulo: CREF4/SP. 2019. p. 15-20.

TORQUATO, C. T.; BARBOSA, L. V. C. O sistema penitenciário brasileiro e o quantitativo de servidores em atividade nos serviços penais: avanços e desafios. **Revista Brasileira de Execução Penal**. Brasília, v. 1, n. 2, p. 251-272, jul./dez. 2020.Disponível em: <https://doi.org/10.1234/rbep.v1i2.189> Acesso em: 8 nov. de 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO TCU. Imprensa. **Superlotação em presídios favorece ação de facções criminosas**. 2018. Disponível

em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/superlotacao-em-presidios-favorece-acao-de-faccoes-criminosas.htm> . Acesso em: 9 dez. 2023.

VALENÇA, S. E. O. *et al.* Prevalência de dislipidemias e consumo alimentar: um estudo de base populacional. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 26, n. 11, p. 5765–5776, nov. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-812320212611.28022020> Acesso em: 20 nov. de 2023.

WOLSKI, A. L. ALARCON, M. F S. Segurança pública com cidadania: a lei seca e o direito assegurado para a contraprova ao bafômetro nas fiscalizações randômicas de trânsito realizadas pela polícia militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.8, n.3, p. 18231-18251, mar., 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv8n3-184>. Acesso em: 10 nov. de 2023.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Fruit and vegetables for health**: Report of a Joint FAO/WHO Workshop. Kobe, Japan; 2004. Disponível em: <https://www.fao.org/home/404>. Acesso em: 9 dez. 2023.

GESTÃO DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NO CONTEXTO DAS PENITENCIÁRIAS

*Chrystiano Costa Lins dos Santos
Andréa Xavier de Albuquerque de Souza*

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas (GP) compreende o conjunto de processos, políticas e práticas responsáveis por estabelecer a melhor maneira da organização gerir pessoas. Segundo Chiavenato (2020), trata-se de uma área cujas práticas são sensíveis à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Possui caráter contingencial e situacional, visto que depende de algumas variáveis próprias de cada instituição, tais como: a estrutura organizacional, a cultura, o perfil do seu mercado, o negócio, a tecnologia empregada, os processos internos, o estilo de gestão, bem como das características das pessoas que compõem a organização. Considerando que este artigo aborda o capital humano nas penitenciárias, pode-se dizer que nas prisões, a gestão de pessoas é crucial para garantir o desenvolvimento do capital humano, a segurança e a ordem na instituição e a reabilitação dos reclusos.

O capital humano das prisões inclui, além dos próprios presos, agentes penitenciários, servidores de carreira e profissionais de saúde, educação e assistência social. Cada grupo desempenha um papel importante na instituição. Os policiais penais são responsáveis pela segurança penitenciária e por garantir a ordem e a disciplina entre os presos. Os atendentes de carreira atuam em áreas administrativas, como finanças,

recursos humanos e logística. Profissionais de saúde, educação e assistência social cuidam dos presos e os auxiliam na recuperação. Os próprios presos também fazem parte do capital humano da instituição, pois podem ser capacitados para o trabalho e a reinserção na sociedade.

A gestão de pessoas nas penitenciárias deve ser gerida de forma ética, respeitosa e humana. Assim, os policiais penais devem ser treinados e qualificados para lidar com situações de conflito e violência. Os servidores de carreira devem ser motivados e valorizados para poderem desempenhar bem as suas funções. Os profissionais da saúde, da educação e da assistência social, que compõem o quadro de servidores das penitenciárias, devem ter acesso a recursos e condições adequadas para prestar uma assistência de qualidade. Os reclusos devem ser tratados com dignidade e respeito para poderem reabilitar-se e reintegrar-se na sociedade.

É indiscutível que os processos de gestão de pessoas são de grande relevância para a gestão do sistema penitenciário. Abrangem vários processos, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, motivação e engajamento dos funcionários, saúde e segurança, relações interpessoais, liderança e supervisão, diversidade e inclusão, considerações éticas, bem-estar dos funcionários, gestão de crises e preparação para emergências e comunicação.

Assim, cada área desempenha um papel vital na garantia de uma gestão eficaz do pessoal nas penitenciárias e na contribuição para o funcionamento geral e o sucesso do sistema prisional. Ao implementar as melhores práticas e abordagens inovadoras, as instituições correccionais podem esforçar-se continuamente para melhorar as estratégias de gestão de pessoal e criar um ambiente de trabalho positivo e de apoio para os funcionários. Esta ênfase na gestão de pessoal terá, sem dúvida, um impacto duradouro no desempenho e nos resultados de todo o sistema prisional no futuro.

Desta forma, destaca-se a problemática deste estudo com o seguinte questionamento: Qual a importância do capital humano no desempenho das atividades e no alcance dos objetivos institucionais nas penitenciárias? Para tanto, apresenta-se como objetivo geral: demonstrar a importância do capital humano como elemento fundamental para as rotinas diárias das penitenciárias e para o alcance dos objetivos institucionais. Os objetivos específicos são: Demonstrar a origem e evolução histórica do sistema

prisional; Apresentar a importância da Gestão de pessoas no tocante aos desafios e contribuições como ferramenta estratégica no setor público; Abordar o conceito de capital humano e sua importância no contexto das penitenciárias; Apontar as principais habilidades e competências necessárias aos servidores policiais penais.

Vale destacar que, para o alcance dos objetivos propostos, optou-se pela realização de uma pesquisa de revisão narrativa, com o uso de materiais bibliográficos (artigos científicos, capítulos de livros e dissertações), fundamentados por autores da área. Portanto, este artigo preocupa-se mais com as definições de conceitos e em fornecer informações teóricas referentes ao objeto de estudo, com foco na Gestão de Pessoas e a importância do capital humano no contexto das Penitenciárias. É uma pesquisa de natureza básica, de caráter exploratório, realizado em uma abordagem qualitativa.

Mediante os diversos materiais bibliográficos que emergiram a partir das buscas, foram selecionados somente aqueles trabalhos científicos que atendiam aos objetivos desta pesquisa. Foi feita uma leitura exploratória preliminar para compilar o conjunto de dados. Em seguida, todo o material selecionado foi submetido a uma leitura mais sistemática, a fim de verificar se a obra em questão contribuiria ou não para fundamentar o objeto de pesquisa. Esta última etapa compreendeu uma leitura analítica de todo o material selecionado para fazer uma síntese das informações levantadas e analisadas, com ênfase em responder à pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos. A coleta e análise dos dados levaram ao desenvolvimento de uma resposta para o problema de pesquisa.

Vale destacar a relevância acadêmica e social deste estudo. Academicamente é relevante por proporcionar conhecimentos científicos sobre o valor do capital humano no contexto das organizações em geral, mas principalmente com foco no fator humano que compõem as penitenciárias. Ainda são reduzidos o número de trabalhos científicos que trazem à luz saberes referentes ao espaço das penitenciárias.

No que diz respeito à relevância social, esta reside nas contribuições que este tema oferece à sociedade, uma vez que uma eficaz gestão de pessoas pode ajudar no desenvolvimento do capital humano nas penitenciárias e gerar impactos positivos na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2 HISTÓRIA DO SISTEMA PENITENCIÁRIO BRASILEIRO

No Brasil, o sistema penitenciário evoluiu de um modelo baseado na punição e na repressão para um modelo baseado na reabilitação e na reintegração social dos condenados. Os aspectos históricos do sistema penitenciário são multifacetados, permitindo compreender a evolução dos conceitos e práticas penais ao longo do tempo. Essa compreensão é essencial para o desenvolvimento de um sistema penitenciário moderno e eficaz, que esteja em consonância com os valores e princípios de uma sociedade democrática.

O surgimento do sistema penal no Brasil foi provocado pela primeira vez por medidas políticas punitivas baseadas em leis manuelina e filipina que foram destinadas como uma forma de punição contra a prática de um crime. Essas medidas também empregaram doutrinas políticas e religiosas atuais (Dullius; Hartmann, 2010, p.88). As Ordens Manuelinas foram revistas em 1514, assegurando a direita portuguesa. Duraram até quase 1603.

Segundo Nogueira (2006, p. 64):

Não houve diferenças substanciais entre essas ordenações e as anteriores. Persistia a fase da vingança pública, e nenhuma evolução se verificou. Sendo este um tempo em que os séculos transcorriam sem grandes transformações na esfera do pensamento. O Direito Penal era tão cruel que a prisão não era, em regra, pena criminal, mas medida cautelar, processual, pois destinava a guardar o condenado até a execução da pena, que poderia ser de morte, corporal, de aflição ou de suplício. Ademais, ainda que rara, existia a pena de servidão, que submetia ao cativo o mouro ou judeu que se fizesse passar por cristão.

“Essa legislação não era apropriada para governar as primeiras sociedades coloniais porque representava como uma sociedade vulnerável evoluiu para atender às suas próprias necessidades à medida que recuava” (Batistela; Amaral, 2009, p. 25). O referido autor afirma ainda que:

Na realidade, sobretudo no regime das capitânicas, o que interessava era o arbítrio do donatário, representado por um direito informal e personalista, com o qual se pretendia manter a ordem social e jurídica, em núcleos

de homens ambiciosos ou de delinquentes que longe da metrópole, não se sentiam presos às limitações jurídicas e morais desta (Batistela; Amaral, 2009, p. 25).

A ordem mais longa seria a das Filipinas, que se estendeu ao longo do período colonial e nos primeiros anos do período imperial com quase nenhuma distinção das ordens Manuelina e Afonsine. Foi também o alvo da prisão de Tiradentes durante este tempo como o autor do crime Lesa-majestade. De acordo com Rocha (2006), eles foram mantidos até 1916, quando a constituição do nosso país (Decreto Lei n. 3.071, de 1916), foi oficialmente proclamada. Assim:

As ordenações Filipinas vieram a ser aplicadas efetivamente no Brasil, sob administração direta do Reino. Tiveram vigência a partir de 1603, findando em 1830 com advento do Código do Império. A matéria penal estava contida no livro V, denominado Famigerado. As penas fundamentavam-se na crueldade e no terror. Distinguiam-se pela dureza das punições. A pena de morte era aplicada com frequência e sua execução realizava-se com peculiares características, como morte pelo fogo até ser reduzido a pó e a morte cruel marcada por tormentos, mutilações, marca de fogo, açoites, penas infames, degredos e confiscações.

Batistela e Amaral (2009, p. 8), faz a seguinte menção sobre este sistema aplicado as ordenações deste período:

Essas ordenações foram marcantes pela exorbitância das penas, que alcançavam com extremo rigor fatos às vezes insignificantes; pela desigualdade de tratamento entre os infratores; pela confusão entre direito, moral e religião, e por muitos outros vícios. As execuções efetivaram-se na forca, na fogueira, e em alguns casos ocorria à amputação dos braços ou das mãos do condenado. Essas penas ficaram reservadas para os casos de homicídio, latrocínio e insurreição de escravos, configurando uma mudança importante, pois no antigo regime, a pena de morte era prevista para mais de setenta infrações. Em 1835, como reação ao levante de negros muçulmanos ocorrido na Bahia, uma lei draconiana ampliaria as hipóteses de pena capital para escravos que matassem, tentassem matar ou ferir gravemente seu senhor ou feitor.

Entretanto, com a independência e a Carta Constitucional de 1824, foi que se tornou necessário mudar as leis do reino, evoluindo para rastrear três categorias diferentes de crimes: público, privado e relacionado à polícia. Em 1830, um quadro legislativo brasileiro começou a tomar forma, tornando-se o primeiro código penal autônomo da região e com o objetivo de enfraquecer o poder e a opressão dos colonizadores. Havendo um progresso no sistema penal, juntamente com a ocorrência de ideias liberais que estavam em ascensão na época, trazendo o conceito de “utilidade da espada” e “individualização da espada” para esta nova legislação. E abominando a pena de morte.

O próximo passo é ver o indivíduo punido sob uma luz diferente com o objetivo de reeducar ele ou ela na frente da sociedade e ressocializar o apenado como resultado, em um esforço para acabar com o ato criminoso através de um sistema de governo justo e não punitivo. Seguindo esta linha de raciocínio e referenciando a teoria de Batistela; Amaral (2009, p. 40), citamos:

[...] proclamada à República em 1889, intensificou-se a necessidade de promover reforma na legislação criminal, mesmo porque já haviam se passado 60 anos de promulgação do Código do Império, e suas leis ficaram envelhecidas por não mais acompanhar a realidade.

Surgindo o novo Código Penal Brasileiro, em 1890, em relação a essa nova legislação, Pereira Cuano (2010, p. 05) afirma que:

O código Penal dos Estados Unidos do Brasil foi promulgado pelo Decreto de Governo Provisório, sob o nº 847, de 11 de outubro de 1890, só tendo entrado em vigor no ano de 1891, face o Decreto 1.127, de 06 de dezembro de 1890, que assinava o prazo de seis meses para a sua execução no território nacional (art.411, CP). [...] O Código era dividido em quatro livros, sendo que o primeiro tratava dos crimes e penas, o segundo militava sobre os crimes em espécie, o terceiro, das contravenções em espécie, e o quarto, das disposições gerais, sendo composto de quatrocentos e doze artigos. [...] O primeiro Código penal republicano foi menos feliz que o seu antecessor. A pressa com que foi concluído, prejudicou-o em mais de um ponto, e nele a crítica pôde assinalar, fundadamente, graves defeitos, embora, muitas vezes com excesso de seve-

ridade. Não tardou a impor-se a ideia de sua reforma, e em menos de três anos depois da sua entrada em vigor, já aparecia o primeiro projeto de Código, para substituí-lo. [...] O movimento de reforma, entretanto tornara-se imperioso. Em 1916, o Instituto da Ordem dos Advogados, no Rio de Janeiro, fazia sentir no Congresso a necessidade urgente da reforma penal e dois anos depois, uma Comissão da Câmara e do Senado, entrava a discutir as bases de um projeto, que ficou também sem andamento.

Entretanto, as leis que governam a nação continuam a sofrer mudanças. Em 1940, sob a administração de Vargas, o Código Penal Brasileiro foi implementado, consolidando tanto as leis penais em conjunto com as leis modificadoras. Deste modo, neste período, entrando em vigor nossa República, no entanto esse código passou por alterações nos anos de 1969, 1977, 1981, 1984 e 1988.

A primeira prisão, conhecida como a “casa de detenção”, foi criada em 1769. Esses centros punitivos tornaram-se inadequados devido à gravidade e ao número de detidos que tiveram que ser encarcerados como resultado do êxodo rural que foi responsável pelo crescimento populacional nos grandes centros urbanos. Quando a necessidade de cumprir os objetivos desta casa não pôde mais ser atendida, a primeira delegacia de segurança máxima do Brasil, a Casa de Detenção de São Paulo, muitas vezes conhecida como Carandiru, foi criada em 1957. Aproximadamente três décadas depois, foi construído o Complexo Penitenciário de Bangu, localizado no Rio de Janeiro.

2.1 Evoluções do sistema penitenciário brasileiro

O Brasil efetivou mudanças no sistema penal, diante das necessidades realizadas ao longo dos anos. Como resultado, castelos, fortalezas, cavernas, túneis subterrâneos, Fossas, túmulos e, ocasionalmente, até mesmo conventos ou igrejas deram origem ao que era originalmente conhecido como a “casa de detenção”.

Como resultado, o isolamento começa a tomar o lugar da pena de morte, e a instituição do confinamento adquire uma função disciplinar para com os infratores. Mas, além de não se preocupar com o bem-estar, a higiene ou a implementação de medidas reabilitativas-punitivas, as novas

prisões que surgiram inicialmente careciam de quaisquer princípios de direito penal.

Devido a essa realidade, foram estabelecidas duas Casas de Correção, uma no Rio de Janeiro e outra em São Paulo. Introduzindo a era da modernidade punitiva ao Brasil.

Conforme mencionado por Carvalho Filho (2002, p. 39):

[...] as duas Casas de Correção, ilhas de excelência, espécie de ruptura na realidade punitiva existente, não deixavam de espelhar a situação geral de um país escravista e repressivo, pois além de abrigarem presos condenados à prisão com trabalho, à prisão simples e também às galés, elas hospedavam presos correccionais, não sentenciados, composto de vadios, mendigos, desordeiros, índios e menores arbitrariamente trancafiados pelas autoridades.

Por outro lado, essas esferas foram decoradas com residências, escritórios de trabalho, celas individuais e um recinto com nome de calabouço com a intenção de abrigar escravos fugitivos ou aqueles entregues por seus proprietários às autoridades locais. Devido ao alto número de pessoas detidas e às más condições de vida exibidas por essas casas, houve bastante críticas, pois, esse tipo de medida, corrompia mais o apenado impedindo que os criminosos retomassem suas vidas sociais.

Nogueira (2006, p. 29) traça uma linha de raciocínio que se refere a este código da seguinte maneira através do Código Republicano de 1890:

Em 1890 com o advento do Código Republicano em 1890, o Sistema ideal para os propósitos de uma nação moderna passou a ser o Progressivo, onde desapareceram do cenário punitivo a força e as galés, e o surgimento do estabelecimento de caráter temporário das penas restritivas de liberdade individual, a qual não poderia exceder a 30 (trinta) anos, princípio este que prevalece até a atualidade. Pelo Código Republicano a base do sistema de penas era a prisão celular, prevista para a grande maioria de condutas criminosas, a qual deveria ser cumprida em estabelecimento especial, onde o preso teria um período de isolamento na cela e depois passaria ao regime de trabalho obrigatório em comum, com segregação noturna e silêncio diurno. Para condenados a pena superior a seis anos, com bom

comportamento e após cumprida a metade da sentença, poderia ser transferido para a penitenciária agrícola, e mantido o bom comportamento faltando dois anos para o fim da pena, teria a perspectiva do livramento condicional.

No entanto, esse tipo de regra não cumpriu seu propósito, uma vez que não refletia as realidades dos presídios. Esse método resultou na abertura de uma prisão com capacidade para abrigar 1.200 detentos que estava equipada com escritórios, um corpo técnico, escolas, hospitais, medidas de segurança e acomodações adequadas (Nogueira, 2006).

Em relação à evolução das prisões brasileiras, centenas de novas prisões foram construídas em um esforço para acomodar o crescente número de detidos. A construção da Prisão de Segurança Máxima, que foi desativada em 2002, foi um marco significativo durante esse período. Em 1984, houve o amadurecimento do Código que mudou a forma como a prisão era percebida por criminosos que haviam cometido crimes mais graves e eram vistos como representando maiores riscos para a sociedade.

Entretanto, o sistema prisional no Brasil e o sistema carcerário como um todo não são particularmente eficazes quando se trata da reabilitação de infratores. Porque as deficiências nas prisões continuam até hoje como: treinamento e capacitação para o policial penal, condições higiênicas, boa saúde, superlotação, uma ferramenta eficaz para ressocializar o apenado entre outras.

Assim, nas penitenciárias, os processos de gestão de pessoas devem ser conduzidos com princípios éticos e práticas humanizadas. Os policiais penais necessitam de treinamento e programas de desenvolvimento abrangentes para lidar com conflitos e violência. Valorizar os servidores de carreira é crucial para um desempenho eficaz. Os profissionais de saúde, educação e assistência social devem ter acesso a recursos que viabilizem a execução de suas funções. Tratar os presos com dignidade promove reabilitação e reintegração social eficazes. O respeito aos direitos fundamentais é essencial para um sistema prisional justo.

2.2 Penitenciária, responsabilidades e competências do policial penal e as contribuições da gestão estratégica de pessoas

Segundo a Lei de Execução Penal em seu artigo 82, “os estabelecimentos prisionais são todos aqueles utilizados pela justiça, na finalidade de alojar pessoas presas quer sejam provisórios ou condenados, ou ainda os submetidos às medidas de segurança” (Kunimine *et al.*, 2014, p.3).

A Lei nº 7.210 de 11 de julho de 1984 instituiu a “Lei de Execução Penal”, estando referido no Capítulo II o comentário sobre penitenciária, segundo a “Lei de Execuções Penais” LEP.

Art. 87. A penitenciária destina-se ao condenado à pena de reclusão, em regime fechado. Parágrafo único. A União Federal, os Estados, o Distrito Federal e os Territórios poderão construir Penitenciárias destinadas, exclusivamente, aos presos provisórios e condenados que estejam em regime fechado, sujeitos ao regime disciplinar diferenciado, nos termos do art. 52 desta Lei. (Incluído pela Lei nº 10.792, de 2003) (BRASIL, 1984).

O termo “Polícia Penal” é relativamente novo no Brasil, introduzido pela Emenda Constitucional nº 104/2019. Essa emenda promoveu alterações no texto da Constituição, afetando o inciso XIV do Artigo 21, o parágrafo 4º do Artigo 32 e o artigo 144. A Polícia Penal é composta pelos Agentes Penitenciários, que anteriormente não detinham *status* de policiais. A principal motivação para criar essa categoria foi estender aos Agentes Penitenciários os benefícios inerentes à carreira policial, como planos de carreira, salários apropriados e poder de investigação.

As responsabilidades dos profissionais da Polícia Penal incluem a escolta de presos e a segurança de estabelecimentos prisionais em âmbito federal, estadual e distrital. Bem como em outras carreiras policiais, o ingresso na Polícia Penal ocorre por meio de concursos públicos que envolvem provas objetivas, discursivas e avaliação de títulos. Contratações temporárias não são permitidas nesse contexto, uma vez que os policiais penais são considerados servidores de carreira e contribuem para a segurança pública.

As principais competências da Polícia Penal englobam a execução de atividades relacionadas ao sistema penal e funções administrativas.

Isso inclui o policiamento dentro de unidades prisionais, supervisão de prisões domiciliares e monitoramento eletrônico. O Ministério Público comenta que, “O transcurso de dez anos da introdução do monitoramento eletrônico, por via legislativa, no ordenamento jurídico nacional gera a necessidade de avaliar como essa possibilidade vem sendo implementada na prática” (Brasil, 2020, p.30). A vigilância eletrônica foi encarada como uma “solução pragmática, alternativa eficaz e segura à prisão, com menor custo financeiro para os cofres públicos e com possibilidade de fornecimento da tecnologia pela iniciativa privada” (Correa Júnior, 2012, p.226).

Outras competências da Polícia Penal são o controle de medidas restritivas estabelecidas pela Lei Maria da Penha e outras medidas cautelares diversas da prisão. Contudo, os policiais penais desempenham atividades de investigação de crimes ocorridos no ambiente prisional e outras relacionadas à inteligência investigativa.

Além das tarefas operacionais, os profissionais da Polícia Penal também realizam atividades administrativas e oferecem atendimento ao público. Com o estabelecimento dessa nova categoria, o sistema prisional no Brasil busca melhorar a segurança e a gestão de instituições correccionais, garantindo o cumprimento das leis e a manutenção da ordem nas prisões.

Conforme mencionado no Boletim Interno da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária, as atribuições do Secretário de Estado da Administração Penitenciária são definidas pelo Art. 28 do Decreto nº 12.836, de 09 de dezembro de 1988. De acordo com a lei 581/2003, o funcionamento no processo de remoção dos servidores dentro do mesmo quadro, está estabelecido no art. 34 do “Estatuto dos Servidores Públicos do Estado da Paraíba”, a remoção é o deslocamento do servidor para outra repartição no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede, podendo ser de ofício, a pedido ou a critério da Administração.

Deste modo, o objetivo da Administração em prover um número suficiente de Policiais Penais para as unidades Penais da Paraíba, é garantir que as atividades sejam exercidas com eficiência e com segurança aos agentes públicos, à população em geral e aos internos (SEAP, 2023).

Os objetivos estratégicos de gestão de pessoas podem contribuir para a melhoria das penitenciárias de diversas maneiras. A seguir, estão alguns exemplos, segundo Grego (2020):

- Atrair e reter pessoal qualificado: Um sistema prisional bem-sucedido requer pessoal treinado e motivado. A gestão de talentos pode contribuir para isso através de estratégias eficazes de recrutamento e seleção, programas contínuos de treinamento e desenvolvimento e políticas competitivas de remuneração e benefícios.
- Maior segurança: A segurança é uma questão fundamental nas instituições correcionais. A gestão de recursos humanos pode contribuir educando e educando os funcionários sobre técnicas de segurança, implementando protocolos de segurança rígidos e criando uma cultura de segurança positiva.
- Promoção da Reabilitação: A reabilitação é o objetivo final do sistema prisional. A gestão de recursos humanos pode contribuir para isso através de programas de formação, formação profissional e aconselhamento psicológico (Grego, 2020, p. 58).

Alguns objetivos estratégicos específicos de gestão de pessoas que podem ajudar a melhorar o desempenho das penitenciárias, de acordo com Grego (2020).

- Recrutar e selecionar funcionários que se ajustem à cultura e aos valores da instituição correcional.
- Criar um plano de treinamento e desenvolvimento que prepare os funcionários para suas funções e os ajude a crescer profissionalmente.
- Implementar um ambiente de trabalho positivo e motivador que incentive os funcionários a darem o melhor de si.
- Implementar uma política salarial e de benefícios competitiva e atrativa para os funcionários.
- Proporcionar o desempenho dos funcionários e forneça feedback regular para ajudá-los a melhorar.
- Destarte, a implementação destes objetivos estratégicos requer o compromisso da administração penitenciária. Ao investir na gestão de pessoas, as prisões podem melhorar a sua segurança, promover a reabilitação dos reclusos e criar um ambiente de trabalho mais eficiente e eficaz.

2.3 A Gestão de pessoas como ferramenta estratégica no setor público

Ao longo dos anos, o foco de Recursos Humanos foi evoluindo do nível operacional ao estratégico, e, neste contexto é que se dá o início da Gestão de Pessoas. O conceito de Gestão de Pessoas é “uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (Dutra, 2019, p. 17).

“A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena era da informação” (Chiavenato, 2014, p. 9).

Existem muitas definições acerca desta temática, devendo-se ao fato de possuir uma visão inovadora se tratando de pessoas na organização, deste modo, há vários objetivos e vantagens explícitas para que a gestão de pessoas seja uma nova ferramenta para as organizações, deixando de lado a velha política de recursos humanos, onde as pessoas não passavam de meros recursos.

Portanto, a Gestão de Pessoas considera os colaboradores como parceiros, como provedores do trabalho, empenho, conhecimento, capacidade e com expectativas de autorrealização. Diante desta afirmação, nota-se que a gestão pela valorização humana é o progresso da gestão de pessoas, é a evolução desta forma de gestão (Vieira; Cruz, 2000).

Segundo Chiavenato (2020, p. 123) a moderna gestão de pessoas busca:

- Valorizar e potencializar as pessoas como colaboradoras ou parceiras.
- Personalizar e visualizar as pessoas como seres humanos dotados de habilidades e capacidades intelectuais.
- Reconhecer que as pessoas são ativas e proativas, capazes de tomar decisões, empreender ações, criar inovação e agregar valor às organizações.
- Ver a gestão de pessoas como uma responsabilidade compartilhada, envolvendo não apenas os profissionais de recursos humanos, mas também os gestores de linha e os próprios colaboradores.

- Mobilizar, engajar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, investindo em seu desenvolvimento e proporcionando um ambiente de trabalho que estimule o seu potencial.
- Estar alinhada com as tendências do mundo dos negócios, como a globalização, a tecnologia, a informação e a competitividade.
- É simples perceber que o desempenho contribui para a eficácia organizacional por meio do desenvolvimento de competências e do alcance dos objetivos organizacionais.

Todavia, a burocracia e a impessoalidade afetam negativamente a dinâmica interna das organizações públicas, resultando em alto custo e baixa qualidade no setor público. Isso ocorre porque a rigidez burocrática e os traços patrimonialistas não superados, dificultam a adoção de práticas mais flexíveis e descentralizadas, que poderiam melhorar a eficiência e eficácia da gestão pública.

Além disso, o modelo tradicional de gestão de pessoas, focado no cargo e não no indivíduo, também é apontado como um fator que contribui para a impessoalidade e falta de motivação dos funcionários públicos (Carmo *et al.*, 2018).

Os novos desafios da gestão de pessoas abrangem a mobilização, o engajamento e a utilização integral das pessoas nas atividades da organização, envolvendo alterações nos conceitos e práticas gerenciais, investindo em pessoas que entendem dos produtos e serviços da empresa, reconhecendo que o fator humano é o componente mais importante nas organizações, sendo imprescindível lidar com as modificações, como globalização, tecnologia, informação, conhecimento, qualidade, produtividade, competitividade e sustentabilidade. Deste modo, é de grande relevância analisar as novas características da gestão de pessoas, como a valorização do capital humano, o entendimento interno eficaz, a inovação e a aprendizagem organizacional (Chiavenato, 2016, p. 148).

O principal desafio da gestão de pessoas como ferramenta estratégica é alinhar os funcionários à estratégia da organização e do governo, de forma que os esforços sejam capazes de gerar resultados concretos

para o cidadão. Entretanto, existem o ponto da zona de conforto dos funcionários públicos, o impacto de mecanismos legais, como o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) e a estabilidade, que podem dificultar a implementação de estratégias de comprometimento (Carmo *et al.*, 2018).

Atualmente, a era da informação impera a diversidade, as empresas respeitam as diferenças individuais de personalidade, conhecimento, atitude, comportamento entre as pessoas e até mesmo realçam essas diferenças, é a gestão de pessoas, de talentos, de capital humano e de capital intelectual (Chiavenato, 2020, p. 176).

“Assim, o setor público no Brasil vem sendo forçado a se adaptar às mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de seus aspectos estratégicos, devido às transformações no cenário mundial, a globalização e o avanço tecnológico” (Carmo *et al.*, 2018).

Ademais, a utilização de ferramentas como portais de conhecimento para o aprimoramento profissional e desenvolvimento do comportamento organizacional da empresa como um todo permite “a aprendizagem que é a principal vantagem competitiva de uma organização” (Chiavenato, 2016, p. 367).

A moderna gestão de pessoas é uma abordagem que reconhece o valor do capital humano para o sucesso das organizações. Ela vai além da visão tradicional de recursos humanos, que tratava as pessoas como meros recursos organizacionais.

O “capital humano” é comparável a outros capitais em termos do seu potencial de avaliação, bem como da sua susceptibilidade à depreciação. Embora esta visão do ser humano como um “recurso” possa parecer um pouco retrógrada, pode-se traçar um paralelo: quando um prestador de serviços desenvolve e utiliza novas competências, há um aumento do “valor público” que ele proporciona. É simples perceber que o desempenho de uma organização é grandemente influenciado pelas ações individuais e coletivas das pessoas que nela trabalham (Ruzzarin, Amaral, Simionovisch, 2002 *apud* Oliveira, 2016, p.78).

Considerando o mesmo contexto, Oliveira (2016) aponta que há uma depreciação quando as competências de um servidor ficam obsoletas ou quando as funções que exercem demandam pouco do seu potencial. Porque, não é raro que, as habilidades dos servidores sejam subutilizadas na gestão pública. Nesse sentido, a gestão por competências pode contribuir para beneficiar tanto o prestador de serviços quanto o setor público.

No Brasil, bem como noutros países em desenvolvimento, o setor público tem a reputação de ter uma estrutura organizacional disfuncional. Segundo Matias-Pereira, “Os usuários dos serviços públicos, além de apresentarem um elevado nível de insatisfação com a qualidade do serviço, passaram a exigir, cada vez mais, a prestação de qualidade de serviços” (Matias-Pereira, 2012, p.12).

O fortalecimento do setor público é defendido por Lopes e Theisohn (2006), como forma de melhorar o desempenho da administração para atingir esse nível de qualidade.

No que diz respeito ao funcionalismo público, este impõe o medo de errar, o que por sua vez conduz a uma passividade marcada por muita prescrição, falta de autonomia e excesso de controles que tornam necessário gastar mais tempo trabalhando para eles do que para alcançar os resultados desejados para a organização. Neste caso, deve-se verificar que o alegado problema é com o quadro organizacional e político do setor público, e não com os funcionários individuais, que estariam apenas a responder ao ambiente em que estão inseridos (Sousa, 2012, p. 45).

Portanto, se o uso mais eficaz dos recursos públicos estiver diretamente relacionado à quantidade e qualidade dos serviços prestados para atender às demandas da sociedade, o campo operacional será o ponto focal do governo. “O sucesso das políticas públicas está diretamente relacionado ao nível de competência dos seus colaboradores. Como resultado, é óbvio que o problema e a solução estão com os indivíduos e com a forma como são geridos” (Matias-Pereira, 2012, p. 13).

Há ainda uma correlação direta entre a melhoria da qualidade do serviço público e a melhoria contínua de servidores, tornando isso um fator significativo no aumento da competitividade do Brasil. Afirmam-se que o país muda sua postura em relação à força de trabalho

ao longo do tempo, tornando-se mais flexível ou mais burocrático, e que nem todos os governos reconhecem a importância do papel estratégico e do conhecimento dos trabalhadores para alcançar as metas estabelecidas. Além disso, muitas vezes a responsabilidade pela sobrecarga e má qualidade dos serviços públicos é repassada aos funcionários, diminuindo a capacidade do governo (Amaral, 2009, p.71).

Portanto, a mudança, as vezes tão persuasivas, frequentemente deixa de produzir um benefício genuíno. Há momentos em que se cita a ineficiência do serviço público, mas há que ponderar se aqueles que estão comandando estas mudanças para modernizar a administração, pretendem cumprir o seu mandato. Eles estarão realmente engajados ou estarão apenas agindo e lutando para manter o *status quo*? (Amaral, 2009).

Apesar disso, pode-se dizer que os estudiosos geralmente concordam que é importante promover o desenvolvimento profissional dos servidores públicos. Este desenvolvimento é essencial, é notório que todas as ferramentas que o setor privado tem à sua disposição devem ser ajustadas ao quadro da governança pública. “O desenvolvimento de capacidades não é neutro em relação ao poder”. Assim sendo, sob muitos aspectos “a atuação do servidor público não poderá utilizar os mesmos parâmetros do setor privado” (Lopes; Theisohn, 2006, p. 1).

O combate a uma das questões relacionadas com os servidores públicos, a corrupção e crimes conexos que podem ser cometidos enquanto uma pessoa ocupa um cargo público, deve centrar-se na prevenção. As ações nesse sentido devem ser realizadas através da promoção de valores positivos, do fortalecimento de uma cultura de profissionalismo e meritocracia, com abertura e publicidade. É necessária uma gestão pública eficaz, aberta e responsável para que as capacidades das pessoas se desenvolvam (Lopes; Theisohn, 2006, p. 5).

Bergue (2014, p. 13) descreve as diferenças entre a gestão pública e privada, que foram reproduzidas do seguinte modo:

1. A organização pública é complexa, não pelo tamanho, mas pela diversidade funcional e estrutural;
2. Há profunda interdependência entre política e administração, em qualquer dos níveis organizacionais;

3. Não existe correlação direta entre as atividades da administração pública e o aporte de recursos orçamentários e financeiros, o que impacta na dificuldade de medir a eficiência ou o rendimento da ação administrativa;
4. Dinâmica organizacional fortemente limitada pelos padrões normativos
5. Empresas privadas competem por recursos no mercado, as organizações públicas têm certa garantia de financiamento;
6. Dificuldade de identificar com precisão o produto da ação governamental e construir indicadores para medir eficiência e eficácia da produção da administração pública;

“A gestão de pessoas leva inexoravelmente a uma abordagem por competência, que seria o ponto de referência comum e necessário para integrar os processos de gestão de pessoas: mobilização, desenvolvimento e valorização” (Dutra, 2014, p.39).

2.4 O conceito de capital humano e sua importância para o desenvolvimento das organizações

As transformações que ocorreram a nível global contribuíram para que as organizações analisassem a importância do capital humano como parte ativa nas diversas etapas dos processos de trabalho, e não mais como simples mão de obra. “Portanto, o sujeito operário para emergir o sujeito empresa, isto é, aquele que produz sua existência com base em indicadores de gestão” (Beyer; Soler, 2019, p.47).

Conforme os mesmos autores, é nesse cenário que emerge a teoria do capital humano como um dos saberes mais relevantes para contextualizarmos o papel das organizações na sociedade contemporânea e, mais especificamente na sociedade da informação (Beyer; Soler, 2019).

De acordo com Beyer e Soler (2019, p. 47):

A primeira vez que o termo “Capital Humano” apareceu na literatura, em 1961, foi em um artigo da revista *American Economic Review*, com o título de

Investment in Human Capital produzido por Theodore W. Schultz, nobel da Economia e integrante da Escola de Chicago.

Nesse sentido, o capital humano, configura-se como “um elemento fundamental para as organizações, especialmente com as novas dimensões da relação entre trabalho e emprego, a partir das mudanças de mentalidade das organizações” (Beyer; Soler, 2019, p.47).

“A noção de ‘Capital Humano’ não considera as pessoas um recurso precíval a ser consumido, mas um bem valioso a ser desenvolvido” (Friedman; Hatch; Walker, 2000, p. 16). O Capital Humano pode ser definido como mira de investimentos, como treinamentos, na geração de desenvolvimento da organização.

Os sujeitos podem aumentar ou diminuir a potencialidade de uma organização dependendo da maneira como são tratados. Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, é necessário que eles sejam valorizados e tratados como elementos importantes para a organização, como parceiros ou até mesmo investidores. Nessa via de mão dupla entre sujeito e organização, muitas instituições oferecem sistemas de gestão que envolvem a melhoria das condições de trabalho, incluindo promoções de ambientes estimulantes, de aumento da motivação, da satisfação, da saúde e até do bem-estar. Em troca, eles buscam desempenho, produtividade e aplicação de habilidades específicas. Portanto, a valorização dos sujeitos e a reciprocidade sujeito-organização podem melhorar as condições de trabalho ao promoverem um ambiente mais saudável, motivador e produtivo para todos os envolvidos (Beyer; Soler, 2019, p. 96).

Outrossim, é necessário refletir sobre as ferramentas conceituais e metodológicas que aproximam a Psicologia do capital humano no contexto atual. A Psicologia Organizacional pode ser uma das ferramentas conceituais e metodológicas que se aproximam do capital humano, uma vez que essa área de estudo se dedica a compreender o comportamento humano nas organizações e a desenvolver estratégias para melhorar a qualidade de vida e o desempenho dos trabalhadores. Estando outras áreas do conhecimento como a Economia, a Sociologia, Contabilidade e a Administração, conhecimento sobre o capital humano desde a década

de 1960, o que pode ser útil para a Psicologia produzirem experiências e desenvolver novas ferramentas conceituais e metodológicas (Beyer *et al.*, 2019).

O capital humano é um fator muito importante no contexto das organizações que reflete, inclusive, no fator financeiro. Ele se constitui como um ativo de importância essencial nas organizações atuais, aumentando até mesmo seu patrimônio. Os sujeitos constituem as organizações e, por conta disso, eles precisam ser valorizados nelas. A motivação e a produtividade aumentam quando os colaboradores são valorizados, respeitados e sentem-se participantes dos processos de decisão, tendo a sensação de que fazem parte da organização.

Quanto aos gestores, cabe dedicarem-se à valorização dos colaboradores e enfatizar que eles fazem parte do crescimento e do sucesso das organizações, para que, a partir do desempenho e com as habilidades de todos, as organizações ganham mais produtividade e resultados inovadores. Assim, a importância do capital humano para as organizações está relacionada à sua capacidade de gerar valor e contribuir para o sucesso e a sobrevivência da organização, além de promover um ambiente de trabalho mais saudável, motivador e produtivo para todos os envolvidos (Beyer; Soler, 2019, 113).

2.5 A importância do capital humano no contexto das penitenciárias

Com base nas considerações até aqui realizadas sobre o conceito e a importância do capital humano no contexto das organizações em geral, fica evidente que para uma boa administração, o gestor precisa pôr em prática um olhar dinâmico sobre o tema. No tocante ao contexto das penitenciárias é preciso destacar que existem servidores os quais desempenham atividades tanto operacionais, quanto administrativas, a exemplo do atendimento ao público, controle e recebimento de informações, investigação de crimes ocorridos no ambiente prisional, entre outras atividades relacionadas à inteligência investigativa. Sendo notório que as habilidades e competências de cada servidor tem um papel fundamental nas rotinas da organização, através do valor da força de trabalho do capital humano.

Quando se trata de capital humano, também deve ser incluso o reeducando, visto que, dentro de unidade prisional há profissionais que

desempenham diversas habilidades, como: padeiros, pedreiros, eletricitas, encanador, técnicos em enfermagem, artesãos, dentre outras atividades que ajudam a manter o bom funcionamento da Penitenciária, contribuindo assim para tarefas que são executadas dentro da organização.

Além do mais, ocorre a qualificação daquele reeducando que através de vários cursos, são preparados para a reinserção social, a fim de contribuir no seu retorno para sociedade, e colocarem em prática todas suas habilidades e competências de forma que possam contribuir para melhorias na sua vida.

Nesse sentido, é preciso destacar a importância da valorização do capital humano no âmbito do sistema prisional com a finalidade de investir na qualificação desses trabalhadores. O investimento no fator humano tem impacto positivo na saúde, motivação e qualidade de vida do trabalhador, que se reflete na melhoria dos serviços prestados à sociedade. De acordo com Bastos, Paixão, Baul e Salles (2013, p. 8):

Faz-se necessárias iniciativas que promovam ao trabalhador penitenciário uma nova dinâmica de trabalho, onde o capital humano é valorizado, respeitado e preservado. Um programa que provocará a quebra de paradigmas no Sistema Penitenciário, provando que é possível atuar nas prisões construindo uma carreira profissional em que se estabeleçam padrões de preservação e promoção da qualidade de vida, do bem estar, da saúde física e mental, rompendo o estigma que caracteriza a prisão como espaço de segregação, vingança, desordem, poder estatal, fraqueza estatal, ressocialização, justiça e perigo.

As rotinas prisionais estão relacionada a diversas atividades e procedimentos, trabalhando assim as habilidades e competências dos servidores que por sua vez contribuem com a experiência, a boa vontade, o olhar ressocializador, que são de grande valia para otimizar os processos.

O capital humano representa um conjunto de conhecimentos, habilidades, competências e experiências que os indivíduos possuem e que desempenham durante seu trabalho de modo a produzir valor econômico. No contexto das penitenciárias, o capital humano visa cumprir três objetivos principais: Garantia da segurança e da ordem, promoção da ressocialização e gestão eficiente do sistema.

Portanto, o capital humano se configura como um dos principais pilares para o sucesso do sistema prisional. Investir no desenvolvimento dos profissionais que atuam nas penitenciárias é fundamental para garantir a segurança, a ressocialização e a gestão eficiente do sistema.

Considerando esse contexto, é preciso destacar que promover a qualificação e reconhecimento dos colaboradores é essencial para mantê-los motivados a cumprir os objetivos da gestão de maneira eficiente e produtiva para construção de uma sociedade mais justa e segura.

2.6 Habilidades e competências dos servidores policiais penais

As habilidades e competências dos servidores policiais penais são essenciais para o exercício de suas funções, que envolvem a segurança, a custódia e a ressocialização dos presos, elas se modificam de acordo com o cargo e as atividades desempenhadas. Portanto, é primordial que o gestor avalie as necessidades específicas da instituição para identificar as competências e habilidades mais importantes.

Kunimine *et al.*, (2014, p. 1) aborda que:

No serviço público que sempre destacou a burocracia e o pragmatismo, mas isso tem mudado há uma preocupação na valorização do capital intelectual do indivíduo. Há uma busca por pessoas capacitadas e com habilidades específicas em todos os setores, os concursos são cada vez mais concorridos e tem selecionado pessoas altamente gabaritadas.

As competências humanas são “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (Carbone *et al.*, 2009, p. 43).

As competências organizacionais são como “um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua performance e contribuindo para os resultados” (Nisembaum, 2000, p. 35).

Gramigna (2007, p.3) aborda que, são tipos de competência organizacional:

- Diferenciais ou distintivas: as que são percebidas pelos clientes e que permitem distinguir uma empresa de outras;
- Essenciais: são a base dos processos internos e garantem a qualidade dos produtos e serviços, da cultura, do clima de trabalho e das práticas de gestão.
- Básicas ou genéricas: as que todos os profissionais devem possuir para compor o quadro de uma empresa.
- Terceirizáveis: as que não estão ligadas ao negócio e podem ser desenvolvidas por parceiros.

O desenvolvimento de competências e habilidades dos servidores são essenciais para o sucesso das penitenciárias, servidores qualificados e capacitados são mais capazes de desempenhar suas funções com excelência, contribuindo para a segurança, a ordem e a reabilitação dos presos. Quando identificadas as competências e habilidades necessárias, o gestor pode implementar ações para desenvolver essas habilidades nos servidores. Essas ações podem incluir treinamentos, cursos, workshops, graduações, pós-graduações e outras atividades de formação e desenvolvimento.

Os servidores podem se tornar elementos alavancadores de resultados dentro da organização, constituindo a vantagem competitiva que representa o “algo mais” em uma organização pública ou privada. Para que isso aconteça, é necessário que as pessoas “sejam selecionadas, integradas socialmente, treinadas, desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, recebam feedback de seu desempenho, participem das decisões que as afetem direta ou indiretamente e possam externar suas opiniões” (Vanderley, 2001, p.25).

Portanto, o desenvolvimento de competências e habilidades dos servidores é essencial para o êxito da gestão das penitenciárias, a qualificação e capacitação promovem o desempenho das atividades com excelência, contribuindo para a segurança, a ordem e a reabilitação dos presos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o cenário atual e a globalização, as organizações precisam estar preparadas para crescer, identificar as competências e habilidades relacionadas ao capital humano por meio de ações como a

análise de cargos, a avaliação de desempenho, a formação e desenvolvimento, buscando melhoria em todos os seus processos visando alcançar os objetivos estabelecidos pela gestão.

No contexto das penitenciárias, o trabalho de elencar as competências e habilidades dos servidores é de suma importância para alcançar êxito em todas as áreas das funções administrativas e operacionais.

De acordo com o estudo apresentado, foi possível ressaltar a importância da Gestão de Pessoas como ferramenta auxiliar da organização na promoção do desenvolvimento dos colaboradores no âmbito pessoal e profissional, visando criar um ambiente de trabalho produtivo e saudável, potencializando o desempenho dos colaboradores para atingir os objetivos da organização e satisfação profissional dos seus trabalhadores.

Nesse sentido, é preciso ressaltar que colaboradores bem desenvolvidos, treinados, envolvidos e empenhados, fazendo com que se sintam realizados e satisfeitos, através da promoção de qualidade de vida no trabalho, bem como nas necessidades individuais do servidor, considerando-o como indivíduo que possui dimensões biopsicossociais complexas, que precisam ser atendidas através das políticas de responsabilidade social que estejam em sintonia com o perfil do servidor que atuam nas penitenciárias.

Assim, o capital humano dos servidores do sistema penitenciário tem por competência primordial a preservação da integridade física e moral do indivíduo que se encontra privado de liberdade, além de exercer a vigilância e custódia de presos nas unidades prisionais, hospitais, condução para audiências e auxiliar as demais forças de segurança na recaptura de presos, além de ser responsáveis também pelas medidas de reintegração sociais através das políticas de ressocialização. Sendo dessa forma um fator fundamental para o sucesso do sistema prisional em sua integralidade.

Contudo, é importante ressaltar que as competências e habilidades necessárias variam de acordo com a natureza do cargo e das atividades desempenhadas. Portanto, é imperativo que o gestor avalie as necessidades específicas da instituição para identificar quais competências e habilidades precisam ser desenvolvidas. Uma vez identificadas, o gestor pode adotar medidas voltadas para a capacitação dos funcionários, a partir da promoção de treinamento e desenvolvimento específicos para as demandas das penitenciárias, que é um dos processos estratégicos da gestão de pessoas

para o aperfeiçoamento do capital humano e intelectual. Estas atividades podem incluir desde cursos de operações táticas e operacionais, workshops, processos de aperfeiçoamento contínuos, dentre outras.

O desenvolvimento de pessoal se apresenta como ferramenta essencial para obter êxito no desempenho das atividades das instituições penais, visto que, o servidor qualificado e treinado, estará mais apto a desempenhar suas funções com excelência para promover a segurança, ordem e a reabilitação dos internos.

De outro modo, a análise de cargos é um instrumento que permite identificar as atividades, responsabilidades e competências exigidas para que cada colaborador seja capaz de desempenhar as funções exigidas. A avaliação de desempenho, por sua vez, permite verificar o desempenho dos funcionários, cujos resultados são indicadores tanto sobre os seus potenciais, quanto sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes precisam desenvolver. Os resultados da avaliação também servem de fonte para se pensar na qualidade da formação e desenvolvimento que precisa ser oferecido.

Todos esses aspectos são essenciais para o desenvolvimento de suas competências e habilidades. Portanto, a moderna gestão de pessoas é uma abordagem holística e estratégica que visa alinhar os interesses dos serviços do sistema penitenciário, com o objetivo de criar um ambiente de trabalho que promova o desenvolvimento pessoal e profissional e o alcance de resultados com excelência.

Todavia, para que possam desempenhar suas funções de forma eficaz, os servidores precisam de uma formação adequada e de condições de trabalho adequadas. A melhoria do capital humano dos servidores do sistema penitenciário deve passar por processos de desenvolvimento contínuo, o qual requer a colaboração de todos os atores envolvidos. O governo, a sociedade civil e outras entidades parceiras precisam trabalhar juntos para garantir que os servidores tenham as condições necessárias para desempenhar suas funções de forma eficaz.

Foi possível concluir que o capital humano nas penitenciárias é um tema complexo e desafiador que, requer pesquisas de diversas áreas do conhecimento. Dessa forma, o estudo sobre o capital humano dos servidores do sistema prisional se mostrou importante para compreender as necessidades, promover melhorias, estabelecer metas e diferencias para o sistema prisional como um todo.

As pesquisas acerca da importância do capital humano apresentam diversas vertentes e podem abordar uma gama de temas, assim, apresenta-se como sugestões para futuras pesquisas os seguintes pontos:

- O perfil dos servidores do sistema penitenciário: Quem são os servidores do sistema penitenciário? Quais são suas características sociodemográficas, educacionais e profissionais?
- Quais são as condições de trabalho dos servidores do sistema penitenciário? Quais são os desafios e os riscos que eles enfrentam?
- A formação profissional dos servidores do sistema penitenciário: Qual é a formação profissional dos servidores do sistema penitenciário? Quais são as lacunas na formação profissional?
- A valorização dos servidores do sistema penitenciário: Como os servidores do sistema penitenciário são valorizados? Quais são os fatores que influenciam a valorização dos servidores?
- A relação entre o capital humano dos servidores e a eficiência do sistema penitenciário: Como o capital humano dos servidores está relacionado à eficiência do sistema penitenciário?

REFERÊNCIAS

AMARAL, E. **Políticas públicas e gestão pública no Brasil: avanços, desafios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BATISTELA, J. E.; AMARAL, M. A. **Breve histórico do sistema prisional**. 2009. Disponível em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/view/1662/1584>. Acesso em: 11 out. 2023.

BEYER, A. L.; SOLER, R. V. **O capital humano nas organizações: uma revisão bibliográfica**. CIPPUS, v. 7, n. 1, p. 45-53, 2019. Disponível em: <http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/cippus>. Acesso em: 14 out. 2023.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. **Institui a Lei de Execução Penal Presidência da República**. Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17210.htm. Acesso em: 14 out. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **A visão do Ministério Público sobre o Sistema Prisional brasileiro**. Vol. IV. Brasília: CNMP, 2020. v. 188.

BITENCOURT, C. R. **Tratado de direito penal**: parte geral. 16 ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARMO, L. O.; ASSIS, L. B.; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. T.; GOMES, P. A. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 69, n. 2, p. 163-191, abr./jun. 2018.

CARVALHO FILHO, L. F. **A prisão**. São Paulo: Publifolha, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

_____. **Administração dos Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016.

CORREA JÚNIOR, A. **Monitoramento eletrônico de penas e alternativas penais**. Tese (Doutorado em Direito Penal) São Paulo, Universidade de São Paulo, 2012.

DULLIUS, A. A.; HARTMANN, J. M. **Análise do sistema prisional brasileiro**. 2010. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10878&revista_caderno=3. Acesso em: 10 out. 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed. 12. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Gestão de Pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano:** da promessa à realidade. 2. ed. Revisada. São Paulo: Futura, 2000. Tradução de: Bazan Tecnologia e Linguística.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos.** São Paulo: Makron Books, 2007.

GRECO, R. **Sistema Prisional:** colapso atual e soluções alternativas. 5. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2020.

KUNIMINE, M. L.; MORAIS, R. S.; MANCILHA, T. G.; TAVARES, J. P. **Gestão do conhecimento no sistema prisional.** XVIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, XIV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação e IV Encontro de Iniciação à Docência. Universidade do Vale do Paraíba, 2014.

LOPES, C.; THEISOHN, T. **Desenvolvimento para Céticos:** como melhorar o desenvolvimento de capacidades. Tradução de Magda Lopes. São Paulo: Editora UNESP, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Gestão Estratégica da Administração Pública.** São Paulo: Atlas, 2012.

MELOSSI, D.; PAVARANI, M. **Cárcere e Fábrica:** As Origens do Sistema Penitenciário. 40. ed. Rio de Janeiro: Revan, 2008.

NISEMBAUM, H. A. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NOGUEIRA, A. M. **A construção de uma prisão modelo**: a experiência de Caxias do Sul. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v.21, n.61, p.101-116, 2006.

OLIVEIRA, Andreia Rodrigues de. **Gestão por competências no poder judiciário**: um estudo no Tribunal Regional Eleitoral do Piauí. Andreia Rodrigues de Oliveira – Sousa, Orientadora: Dr^a Maria de Fátima Nóbrega Barbosa. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede) Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. 2016.

PEREIRA CUANO, Rodrigo. **História do Direito penal Brasileiro**. 2010 Disponível em: http://www.uj.com.br/publicacoes/doutrinas/884/historia_do_direito_penal_brasileiro. Acesso em: 11 ago. 2014.

PEROVANO, D. G. **Manual de Metodologia Científica**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, L. A. **O princípio da legalidade e a imposição de penalidades arbitrárias e desviantes pelo legislador**. Revista Brasileira de Direito Processual Penal, v.15, n.3, p. 277-310, 2009.

ROCHA, A. P. **A constitucionalização dos direitos humanos no Brasil**. Revista Brasileira de Direito Constitucional, v.14, 2, p.199-230, 2006.

RUZZARIN, R.; AMARAL, A.; SIMIONOVSKI, M. **Gestão por Competências**: indo além da teoria. Porto Alegre: Sebrae-RS, 2002.

SEAP-PB. Secretaria de Estado da Administração Penitenciária. BOLETIM INTERNO. Criado pela **Portaria NOR/GS/SEAP nº 01, de 09**

de agosto de 2022. Publicada no DOE em 11/08/2022. Edição nº 39. Ano 2023. João Pessoa/PB. 12 de maio de 2023.

SOUSA, M. R. **O Processo de Aprendizagem Organizacional:** Perspectivas do Poder Judiciário. Dissertação (Mestrado). Fundação Getúlio Vargas. Curitiba, 2012.

VANDERLEY, L. G. **Capital humano:** a vantagem competitiva. Organizações e sociedade, v. 8, n. 22, p. 65-74, set./dez. 2001.

VIEIRA, P. R.; CRUZ, F. O. **Gestão pela valorização humana:** força estratégica para legitimação das instituições públicas de ensino superior. Anais Enanpad, 2000.

PARTE 2

**GESTÃO ORÇAMENTÁRIA,
EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO
NA GESTÃO PÚBLICA**

PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADA: O CASO DOS CONTRATOS DE GESTÃO PACTUADA NA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DA PARAÍBA (2017- 2019)

*Evelin Mendes de Oliveira Tavares
Fábio Marques de Souza*

1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 trouxe em seu texto legal a possibilidade de participação da sociedade civil na realização de objetivos estatais. São os chamados serviços públicos não privativos do Estado, que podem estar a cargo de particulares, independentemente de concessão. (Brasil, 1988).

Neste seguimento, foi com a criação do Plano Diretor da Reforma do Estado, idealizado pelo então Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE, 1988), que a transferência dos serviços prestados pelas políticas públicas à iniciativa privada ganhou forma por meio das Organizações Sociais, instituídas pela Lei nº 9.637/1998, inserindo a lógica gerencial do particular no serviço público, que será objeto da presente pesquisa.

Desta forma, em primazia à eficiência e efetividade da finalidade pretendida, as Organizações Sociais foram criadas com vistas a permitir aos particulares o exercício de atividades inicialmente desenvolvidas pelo ente público, de caráter não exclusivo, sem a necessidade de concessão ou permissão. Trata-se de um regime diferenciado daquele previsto no artigo 175 da Constituição Federal, no qual os serviços públicos não

exclusivos, mas essenciais, passam a ser de responsabilidade do Estado e da sociedade civil, e, portanto, livres à iniciativa privada.

Neste cenário, surge a reflexão de que a escolha da gestão pactuada poderia oferecer possibilidades de soluções envolvendo múltiplos atores, setores e recursos, onde o Estado atuaria em parceria com particulares visando assegurar que os direitos da coletividade sejam atendidos com maior eficiência, eficácia e efetividade. Eis que nasce o contrato de gestão pactuada, que pode ser considerado um dispositivo jurídico que inaugura essa possibilidade de compromisso institucional entre o Estado e uma entidade pública estatal (agências executivas) ou uma entidade não estatal (organizações sociais).

O contrato de gestão pactuada é uma maneira do Estado transferir suas responsabilidades, por meio de uma Organização Social, por exemplo, sem que estas, contudo, permaneçam submetidas às exigências administrativas do poder público. Ou seja, na esfera dos serviços públicos sociais, a atuação dessas entidades privadas sem fins lucrativos se dá de modo complementar, sem que isso importe na substituição da prestação direta dos serviços públicos sociais a cargo do Estado pela prestação indireta, mediante o fomento, na forma delineada pelo texto constitucional.

Ao se permitir uma maior maleabilidade na gestão dos serviços sociais, culturais e científicos aos particulares, a parceria público-privada pode se revelar, em termos operacionais, como um verdadeiro gargalo, de forma a contribuir para uma gestão mais flexível e eficiente das ações sociais, em detrimento do aspecto burocrático, formal e pouco eficiente que caracteriza, na opinião dos autores que criaram a reforma administrativa, o regime jurídico de direito público.

Desta forma, o presente estudo pretende analisar o comportamento de instrumentos de governança na área das contratações públicas, referente aos modelos de contratos de gestão pactuada. Com a perspectiva de comparação acerca da performance desses modelos de instrumentos de gestão apresentado pela legislação e sua aplicabilidade como instrumento de governança no âmbito da Administração Pública do Estado da Paraíba, utilizando como estudo de caso a Secretaria de Estado da Educação, a partir da problemática sob a seguinte pergunta orientadora: Os contratos de gestão pactuada, firmados com as Organizações Sociais entre o período de 2017 a 2019, foram mecanismos de aprimoramento e governança no âmbito das contratações junto à Secretaria de Estado da Educação?

Neste seguimento, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a eficácia dos contratos de gestão pactuada firmados entre a Secretaria de Estado da Educação da Paraíba e as Organizações Sociais no período de 2017 a 2019, como mecanismo de aprimoramento e governança nas contratações públicas.

Como objetivos específicos, o estudo visa analisar o processo de criação de entidades privadas aptas a adotar o modelo de Organização Social, conforme estabelecido pela Lei nº 9.637/1998; identificar possíveis falhas nos contratos de gestão pactuada firmados entre a Secretaria de Estado da Educação e as Organizações Sociais Espaço, Cidadania e Oportunidades Sociais – ECOS e o Instituto Nacional de Pesquisa e Gestão em Saúde – INSAÚDE, entre o período de 2017 a 2019, e propor mecanismos para mitigar riscos financeiros e jurídicos nas contratações de grande valor, visando melhorar o desempenho e a governança das PPP's na Paraíba.

Todavia, ao analisar os contratos no período em tela o estudo identificou a ausência da garantia de execução contratual, o que demonstra fragilidade no processo de contratação, pois a Administração Pública realizou o dispêndio de um montante vultuoso para a celebração desses instrumentos, que somando todos chegam ao montante de R\$ 326.652.660,31 (trezentos e vinte e seis milhões, seiscentos e cinquenta e dois mil, seiscentos e sessenta reais e trinta e um centavos).

A pesquisa sugere que nessas contratações de grande valor sejam inseridos mecanismos que blindem o erário e mitiguem riscos financeiros e jurídicos nessas transações, proporcionando melhor desempenho e planejamento na execução dos contratos, bem como proporcione o alcance da governança do contexto da Parceria Público-Privada.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para elaborar pesquisas no campo da Administração Pública, ou em qualquer outra área do conhecimento, é preciso definir métodos que auxiliem no desenvolvimento e estruturação do estudo que será orientado pela tipologia de Gil (2008), Marconi e Lakatos (2007) e Creswell (2010), que fornecem o alicerce para a elaboração e construção dessa pesquisa. Além disso, o caminho metodológico consiste nos procedimentos que serão adotados na busca dos objetivos propostos por este estudo, definindo-se,

portanto, no delineamento da pesquisa de caráter exploratório, por meio de coleta de dados, análise bibliográfica e documental, correspondente ao exame dos contratos administrativos relacionados à gestão pactuada no âmbito da Secretaria de Estado da Educação.

Esta pesquisa se caracteriza basicamente em analisar os dados dos contratos de gestão pactuada celebrados entre a Secretaria de Estado da Educação e as Organizações Sociais ECOS e INSAÚDE, obtidos por meio de pesquisa via Portal da Transparência do Governo do Estado da Paraíba, sob uma abordagem qualitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2007), o objetivo da pesquisa qualitativa é obter uma compreensão qualitativa do problema. No caso deste trabalho, é para verificar a performance dos contratos de gestão pactuada dentro dos processos de contratação pública na Secretaria de Estado da Educação, para compreender o impacto causado por esse tipo de contratação e quais os benefícios que essas parcerias trazem nas contratações na área da educação e se esses instrumentos contribuem para a governança na gestão pactuada.

Segundo Gil (2008), este trabalho tipifica um estudo de caso, em que a fase exploratória se fundamentará em fontes secundárias (livros, artigos em periódicos, leis, etc.) e em fontes primárias, tais como documentos oficiais, manuais e procedimentos formais, e os dados obtidos no sistema pesquisado. Os resultados apresentados estão expostos por meio de quadros e tabelas referentes aos dados brutos extraídos das análises feitas nos contratos administrativos relacionados à gestão pactuada, objeto de análise escolhido para este estudo.

Nesse sentido, a pesquisa possui duas fases: a primeira consiste em reunir conceitos para embasar a construção de uma análise empírica sobre o tema por meio de pesquisa documental em fontes secundárias relativas a documentos, livros e normas. A segunda fase compreende fazer uma análise dessas contratações, ou seja, dos contratos de gestão pactuada celebrados com a Secretaria de Estado da Educação no período de 2017 a 2019.

Em síntese, a metodologia adotada incidiu em uma abordagem transversal que integra análises bibliográficas, documentais, revisão da literatura, para subsidiar o estudo de caso referente aos contratos de gestão pactuada, por meio dos dados extraídos dos instrumentos contratuais obtidos via Portal da Transparência do Governo do Estado da Paraíba, no âmbito da Secretaria de Estado da Educação.

3 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ADOTADOS NO BRASIL

Nesse ponto da pesquisa, é de grande relevância conceituar a evolução histórica dos modelos de Administração Pública adotados no Brasil, a partir do início do firmamento da República, no qual parte inicialmente pelo modelo patrimonialista. Em seguida, passa pelo modelo burocrático e, por fim, pelo modelo gerencial.

a. Modelo Patrimonial

Inspirado no modelo de administração de Estados Absolutistas, no qual teve uma forte ascensão em meados dos séculos XVII e XVIII, em que a figura dos representantes da monarquia eram muitas vezes os eclesiásticos que se intitulavam os representantes de Deus na Terra. Esse período foi marcado fortemente pelo costume dos monarcas em vincular o patrimônio privado com o patrimônio público, sem haver qualquer distinção, o que culminou na prática do clientelismo nesses Estados. (Campelo, 2010).

Com isso, ocorreu, nessa época, o surgimento de práticas clientelistas, o chamado “toma lá, dá cá”. No Brasil, não foi diferente, pois, desde a época do período colonial, existem práticas clientelistas e com o patriarcado muito forte, relações de suserania e vassalagem eram comuns na sociedade nesse período. E com o surgimento da República, o patrimonialismo se firmou cada vez mais forte, sem separação do público com o privado. Isso teve como consequência a abertura de brechas para a adoção de práticas como o nepotismo e a corrupção.

O modelo patrimonial no Brasil se findou no século XIX, com o fim da República do café com leite, que elegia os Estados de São Paulo e Minas Gerais, respectivamente, para governar o Brasil. Getúlio Vargas protagonizou o golpe de 1930, elegendo-se para governar o Brasil como representante do estado do Rio Grande do Sul e, a partir da década de 30, surge o modelo da Administração Burocrática adotado por Vargas.

b. Modelo Burocrático

A burocracia foi idealizada por Max Weber como modelo ideal, tanto para administração privada como para a administração pública.

Baseado no poder racional-legal, seu principal foco é acabar com as práticas patrimonialistas.

Construída sobre o alicerce do poder da racionalidade e legitimidade, o modelo burocrático visa acabar com comportamentos típicos de estados oligárquicos patrimoniais em que não existia separação de forma clara dos bens públicos com os bens privados, que induz à distribuição de empregos rentosos e de poucos esforços, à troca de favores, grupos privilegiados da sociedade e que corrobora para práticas arbitrárias, pessoais e corruptas.

Nesse sentido, a burocracia veio implementar novas práticas no intuito de instituir a impessoalidade, o profissionalismo e a meritocracia. Ao superar o clientelismo adotado pelo modelo patrimonial, o modelo burocrático traz consigo o corporativismo, inerente ao Estado do bem-estar social “Welfare State”, com o surgimento do movimento sindical.

Nesse diapasão, com a ascensão de Getúlio Vargas ao poder e a implantação do modelo burocrático no Brasil com foco no bem-estar social, surge mais uma reforma no aparelho do Estado, visando agrupar a estrutura da máquina pública de forma centralizada, da organização política, econômica e social de seus representantes.

O Estado passou a ser centralizador, provedor das necessidades da sociedade e sua organização estrutural necessitava do profissionalismo, da impessoalidade e da meritocracia. Em paralelo a esse movimento de racionalidade e legitimidade, o Brasil começa seu processo de industrialização e com isso surgem os movimentos sindicais, nascendo, assim, a Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT com o apoio do governo federal.

Em 1936, sob a influência do movimento Taylorista na ótica da Administração Científica, Vargas cria o Departamento de Administração do Serviço Público - DASP, com o intuito de modernizar o Estado e buscar o mérito profissional, com base em princípios da teoria Weberiana, no qual um dos seus focos era voltado para políticas públicas de Recursos Humanos. No entanto, após várias tentativas, essas políticas não conseguiram ser implementadas (Campelo, 2010, p.309).

Ademais, com uma curva crescente do Estado provedor das necessidades sociais e auto-referido, a burocracia começa a se fragilizar e as disfunções desse modelo começam a aparecer. A internalização e o elevado apego às normas, o excesso de formalização, a resistência às mudanças, a despersonalização dos relacionamentos, a ausência de inovação e con-

formidade às rotinas, entre outros, contribuíram de forma latente para o enfraquecimento da burocracia.

O modelo burocrático começa a colapsar por causa do seu engessamento e rigidez e, já sob o gerenciamento do Governo Militar, surge o Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967, com a intenção de reformar e superar a rigidez do modelo burocrático. O decreto foca na descentralização e transferência de algumas atividades do Estado, contribuindo para o surgimento da Administração Indireta. Esse instrumento normativo é considerado como um movimento embrionário para posteriormente o surgimento do modelo gerencial no Brasil.

c. Modelo Gerencial

Na década de 1970, surge o modelo gerencial impactado por uma grande crise econômica, principalmente em decorrência da Guerra Fria e da Crise do Petróleo. Alguns países começaram a rever e reformar seus modelos de gestão no âmbito da Administração Pública. O foco no processo de prática do modelo burocrático não era mais suficiente na atual conjuntura, sendo superado. Para tanto, a visão era focar nos resultados. O Estado passou a ver o cidadão não mais como um mero pagador de impostos, mas sim como um consumidor de bens e serviços públicos. Nessa nova conjuntura, o governo precisava reformar seus modelos de gestão para adaptar-se ao novo paradigma da Administração Pública. O processo de implantação do modelo gerencial foi iniciado de forma pioneira pela Grã-Bretanha e Estados Unidos, na busca de maior eficiência e efetividade na oferta dos serviços públicos.

A Nova Zelândia também ingressou, principalmente, em relação ao processo de adoção do modelo gerencial, trazendo consigo, de forma bem incisiva, os princípios de descentralização e privatização, dando ênfase à privatização e à competitividade (Campelo, 2010, p.314).

Entretanto, no Brasil, a implantação do modelo gerencial ocorreu de forma mais tardia. Em meados da década de 80, com o fim do governo militar e com o movimento em prol da democratização, ocorreu a promulgação da Constituição Federal de 1988, a chamada “constituição cidadã”, que trouxe para seu texto legal de forma expressa a garantia de direitos sociais. Desta forma, a Carta Magna serviu como via de asfalto para engrenar com o processo eleitoral e instituir de forma legítima o

Gestor Público eleito democraticamente. A partir desses acontecimentos, começa a nascer o movimento gerencial no Brasil que é instituído fortemente no governo de Fernando Henrique Cardoso, trazendo o pensamento do neoliberalismo de adoção de práticas descentralizadas voltadas para a privatização, alicerçadas pelo pensamento do neocorporativismo ou neo-institucionalismo, típicos de Estados democráticos que convergem com mudanças referentes ao relacionamento ocorrido entre o Estado e os representantes dos interesses particulares. Essa estrutura do Neocorporativismo possui três pilares: passa pelo Estado, Empresário e Sindicato, promovendo novos arranjos de poder e participação social descentralizada.

Ademais, no que tange ao prisma da Administração Pública Brasileira, ainda no governo de Fernando Henrique Cardoso, acontece mais uma reforma administrativa, com a implantação de forma expressa do princípio da eficiência pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998 e o Plano Diretor do Aparelho do Estado, PDRAE, em 1995, sendo este último implantado pelo então Ministro da Reforma do Aparelho do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, que consolida um marco para a instituição do modelo gerencial no Brasil.

3.1 Políticas Públicas

As políticas públicas surgem a partir de demandas da sociedade, em que o Estado, por meio de decisões políticas, traça estratégias elaboradas para o enfrentamento dos problemas públicos, pondo em prática ações no sentido de atender às necessidades sociais (Secchi, 2010, p.2).

Dentro do processo de construção das políticas públicas, ocorrem algumas etapas essenciais para a construção das políticas públicas, que são: formação da agenda, implementação do plano político e avaliação dos resultados (Ribeiro, 2006).

Neste sentido, as decisões precisam estar alinhadas entre todos os atores, ou seja, os envolvidos na elaboração e implementação das políticas públicas devem levar em consideração os seguintes aspectos: a legitimidade em que o chefe do Poder Executivo transforma seu plano de governo em instrumento de planejamento para a implementação das políticas públicas; o aspecto processual, o qual passa por apreciação de

outros poderes e, por fim, a implementação, por meio da qual a política pública se constitui de forma efetiva.

É relevante seguir esse fluxo, tendo em vista que todo esse processo decisório permite manter o equilíbrio social ou até mesmo introduzir o desequilíbrio, caso a política pública não seja considerada oportuna por algum dos atores envolvidos no processo, por exemplo, alguma lei elaborada pelo Poder Executivo que venha a ser vetada pelo Poder Legislativo.

O Estado é provedor da oferta de serviços públicos à coletividade. Para tanto, a Constituição Federal, conhecida como cidadã, assegura de forma expressa os direitos sociais em seu art. 6º, que assim dispõe: “São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição” (Brasil, 1988).

É por meio das políticas públicas que todos os direitos sociais são garantidos pelo Estado. São esses instrumentos de planejamento que conseguem levar à sociedade o acesso a esses serviços e, de modo a garantir de forma efetiva esses acessos, é que as políticas públicas entram em ação.

Ainda que o principal motivo seja o acesso a serviços sociais, as políticas públicas interagem entre si, ocorrendo, por exemplo, a influência de uma política pública de gestão em uma política pública social, que impacta na econômica e na de infraestrutura. São todas essas áreas que sustentam as políticas públicas de forma geral.

Estes quatro pilares dão o alicerce necessário para direcionamento na elaboração das políticas públicas que impactam na formulação, tomada de decisão, implementação e avaliação, contribuindo de forma efetiva e sustentável para o alcance da governança.

Após todo o processo do ciclo das políticas públicas, o gestor público irá decidir se a política pública cumpriu, de fato, o seu papel. Nesse momento, verifica-se se há necessidade de continuar para uma reformulação ou se a política pública será finalizada. Quando ocorre o processo em que o problema público foi superado e a população envolvida consegue desenvolver-se sem a necessidade de implementação daquela política pública, pode-se dizer que houve o alcance da governança, pois, diferente do que o senso comum acredita, as políticas públicas devem ter um começo, meio e fim.

3.2 Governança nas contratações públicas

É sabido que as contratações públicas são uma ferramenta determinante para que a Administração Pública atinja seus objetivos de melhorar a qualidade de vida e a prosperidade econômica de uma determinada população, sendo regidas por leis e regulamentos específicos que visam garantir a transparência, a igualdade de oportunidades e o uso eficiente dos recursos públicos.

Nas compras do setor privado, não há especificidade no que tange à legislação, sendo regidas principalmente pelo Código Civil Brasileiro e pelas leis comerciais, o que possibilita uma maior flexibilidade para que as organizações estabeleçam seus próprios processos dentro de uma cadeia de compras. Muito diferente do que é realizado no setor público, onde as compras devem estar em conformidade com a legislação vigente, que é consideravelmente complexa, rígida e normativa (Rosilho, 2011).

O Banco Mundial entende que as compras públicas na maioria dos países são norteadas por sete princípios que são aceitos globalmente: custo-benefício, economicidade, propósito, integridade, eficiência, transparência e justiça. Ademais, os princípios que orientam o processo licitatório no Brasil são: razoabilidade, motivação, formalismo, supremacia e a indispensabilidade. O uso correto do poder de compra no setor público ajuda a desenvolver economicamente setores e regiões, gerando mais simplicidade e eficiência no trâmite de transferência de renda, uma vez que fortalece organizações (Vieira; Barreto, 2019).

Com autonomia em seu poder de compra, o setor público tem aderido a critérios ambientais de sustentabilidade. Esse tema ganhou relevância na academia, assim como políticas públicas em prol da cadeia de produção ambiental corretas (Cheng, 2018).

Ademais, Dos Anjos (2020) revela como a modalidade de compras deve ser inserida por uma matriz de competitividade sob a ótica dos seguintes aspectos:

- **Transparência e Publicidade:** quanto maior for a publicidade da licitação, maior será o envolvimento e participação da sociedade e, por consequência, mais eficiente será a modalidade de licita-

ção, de modo que, se for publicado e executado em ferramentas online, mais eficácia teremos no processo.

- Facilidade de Participação: quanto mais fácil for o trâmite e menos custo for a participação do processo de licitação, mais êxito terá a modalidade de contratação. Assim, os envolvidos no processo participativo não terão que se deslocar, e com isso rapidamente se obterá excelência e eficácia na aquisição, e mais envolvidos terão oportunidade de participação.
- Preço Competitivo: quanto mais legalidade a modalidade der para que o preço fique competitivo, mais êxito terá.

Segundo Khan (2018), *public procurement* é uma área bastante significativa, que tem a responsabilidade de zelar pelo dinheiro público, através da aquisição de serviços, produtos ou trabalhos, que são fundamentais para efetivação dos programas públicos e seus projetos. Essa ferramenta compreende desde a preparação orçamentária e das necessidades de planejamento de compra até a sua implementação por meio do ciclo de compras, pautados em: inserção, licitação, premiação e gestão de contrato. Braga (2006) caracteriza a atividade de compra como um processo burocrático organizacional e meramente operacional dentro da organização, apresentando atividade de compras em 2 estágios:

- Perfil Estratégico: cujo foco das atividades da área de compras se fundamenta em relacionamento com fornecedores, baseando suas estratégias em negociações e relacionamentos de longo prazo, bem como na captação de novos fornecedores e redução do custo total da compra;
- Perfil Tático: a equipe de compra tem propósito no atendimento das questões operacionais que permeiam o dia a dia, visando o atendimento de demandas no curto prazo.

Diante do exposto, fica claro o papel crucial das contratações públicas na busca pela melhoria da qualidade de vida e do desenvolvimento econômico das comunidades. E, sendo assim, aprimorar a gestão dessas contratações torna-se essencial para garantir a efetividade dos investimentos e promover o bem-estar da sociedade como um todo.

3.3 Ethos profissional para conduta ética nas contratações com a Administração Pública

Ao emergir na perspectiva estratégica, o ethos profissional acresce valor, pois tem o intuito de melhorar o desempenho no âmbito das contratações públicas e agrega externalidades positivas diretamente interligadas à comunidade. Ao comparar estratégia, ética e moral, as contratações passam a ser conectadas e constroem valores com compromisso e racionalidade, que conduzem o gestor público na tomada de decisão compromissada com a comunidade, trazendo maior expertise e efetividade nas diretrizes traçadas para a resolução dos problemas públicos. A ética está intrinsecamente ligada ao cargo público, pois as atribuições inerentes à função pública devem conduzir o gestor público a fazer jus em adotar uma conduta ética e moral.

Na literatura de Svava (2015), são abordados alguns estudos de casos que expõem posturas de agentes públicos, tratando de problemas que são levados ao conhecimento de agentes políticos, mesmo que ignorados, é um dever dos administradores informá-los. Dessa forma, essa ação colabora de forma positiva no impacto da avaliação da qualidade e eficácia do desempenho, uma vez que o código de American Society for Public Administration (Aspa) exige esse tipo de conduta.

Ademais, o senso de responsabilidade baseado no dever ajuda a ampliar escolhas éticas, usando abordagem da virtude que relaciona objetos distintos vinculando a ética com característica intuitiva natural, que auxilia na tomada de decisão impulsionando uma ação. É possível vincular esse tipo de conduta no contexto da Gestão Pública quando os agentes públicos (burocratas, políticos) necessitam criar hábitos direcionados para busca da excelência, sendo a virtude intuitiva um caminho.

Esse tipo de consciência traz uma obrigação de ser bem-intencionada e promove responsabilidade para a comunidade por possibilitar a reunião de esforços para o enfrentamento dos problemas públicos. A importância do ethos profissional da Gestão Pública conduz a evolução da gerência de maneira responsável, contribuindo de forma justa para a sociedade, trazendo maior sustentabilidade e visibilidade, agindo com responsabilidade social, colocando o cidadão no centro das decisões por produzir resultados positivos para a comunidade.

Dentro do contexto da ética e responsabilidade, é imprescindível que esses comportamentos sejam adotados dentro das contratações públicas de forma geral. As boas práticas precisam estar alinhadas tanto pelo contratante (Administração Pública) como pelo contratado (Empresas). Posturas idôneas devem estar inseridas na cultura das organizações, tanto públicas quanto privadas.

3.4 Modelos de Gestão Pactuada

No Brasil, a criação do Plano Diretor da Reforma em 1995 trouxe a redefinição do papel do Estado que, dentro do contexto, deixou de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para se fortalecer na função de promotor e regulador desse desenvolvimento (Brasil, 1995).

E foi durante a criação desse Plano que teóricos passaram a usar o termo “terceiro setor”, que nada mais é do que um conjunto de organismos, organizações ou instituições de natureza privada, sem fins lucrativos, dotados de autonomia e administração própria, dedicados à consecução de objetivos sociais de forma voluntária, visando o aperfeiçoamento da sociedade civil (Sabo Paes, 1999).

Diante desse cenário, o modelo nacional de parceria público-privada está relacionado com a busca do setor privado em realizar investimentos visando o crescimento do Estado, “dada a urgência em superar gargalos de logística”, “especialmente diante das diversas dificuldades e restrições próprias do setor público”(Guimarães, 2013).

Os entes privados que fazem parte desse modelo de parceria geralmente possuem objetivos muito próximos aos do Estado, chegando a se confundir com ele. As diferenças entre o setor privado e o público nesse cenário são muito tênues e existe uma verdadeira relação de cooperação e colaboração (Mazouz; Facal; Viola, 2008).

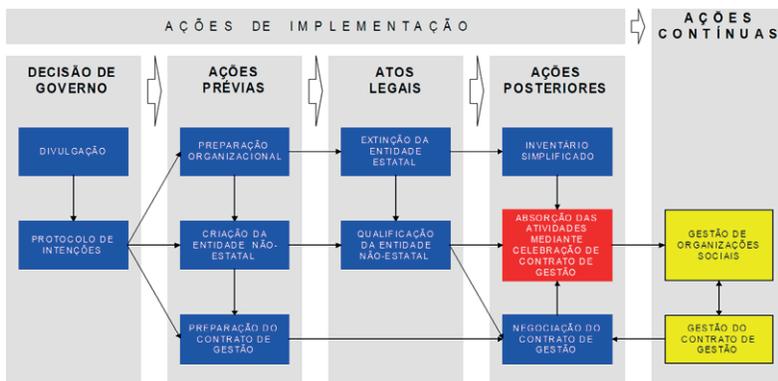
Dessa forma, as Organizações Sociais por não serem estatais e possuírem uma gestão mais próxima ao setor privado, trazem vantagens na parceria público-privada, como: contratar funcionários nas condições de mercado (sem licitação); adotar normas próprias para os processos de compra e elaboração de contratos, possuir maior flexibilidade na execução de seu orçamento e autonomia maior do que se estivessem vinculadas ao Estado (Plonski; Alcoforad, 2007).

Esse novo modelo de gestão veio caracterizado com um conjunto de contratos: voltados ao ambiente interno, uma vez que são baseados em indicadores e metas previamente definidos para o controle de desempenho; e ao ambiente externo, pois, por meio dele, a provisão direta dos serviços é repassada aos agentes privados. Com essa contratualização, é que se forma o espaço público não estatal de Bresser Pereira (Ministro da Fazenda em 1998, propulsor da Reforma do Estado), ou seja, a provisão não é feita pelo Estado, mas este se responsabiliza e garante a qualidade do serviço frente à população (Abrucio, 2006).

Vale destacar que esse modelo de parceria facilita o controle social, devido à abertura que é dada nas assembleias gerais e conselhos de administração de participação dos beneficiários envolvidos, possibilitando, assim, um maior espaço ao exercício da democracia (Plonski; Alcorford, 2007).

Neste seguimento, com a publicização das atividades não-essenciais que anteriormente eram realizadas pelo Estado, permite-se a absorção dessas atividades por entidades não-estatais. Portanto, a implementação das Organizações Sociais na Administração Pública implica em duas ações complementares: a publicização de atividades executadas pelo ente público que serão extintas; e a absorção dessas atividades por entidades privadas, qualificadas como Organização Social mediante contrato de gestão (Brasil, 1995). Ver Figura 1.

Figura 1 - Sequência lógica do processo de Implementação da gestão pactuada



Fonte: Brasil, 1995.

Por oportuno, é importante destacar que uma vez adquirida a qualificação como Organização Social mediante contrato de gestão pactuada, esta é declarada como de interesse social para todos os efeitos legais, inclusive para receber recursos e utilizar bens públicos para a consecução de seus objetivos.

Com a implementação do modelo de Organizações Sociais na Administração Pública, as vantagens são significativas, a exemplo do ponto de vista da gestão orçamentária e financeira, visto que os recursos consignados para a execução do contrato de gestão por essas organizações constituem receita própria, cuja alocação e execução não se sujeitam aos ditames da execução orçamentária, financeira e contábil governamentais operados no âmbito do SIAF - Sistema Integrado de Administração Financeira e sujeitam-se a regulamento e processos próprios (Brasil, 1998).

Em suma, a implementação das Organizações Sociais na Administração Pública representa uma importante estratégia para promover eficiência, flexibilidade e autonomia na gestão de recursos e serviços, visando o alcance de objetivos sociais de forma eficaz.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Os contratos de gestão pactuada são formas alternativas que conferem celeridade e flexibilidade na execução das políticas públicas de gestão, visando à eficiência e efetividade na prestação dos serviços oferecidos à população. No entanto, é necessário que a Administração Pública aprimore cada vez mais o processo de execução e gestão dessas políticas.

Nesse sentido, a inserção de elementos que melhorem o desempenho dentro das contratações públicas e evitem consequências negativas é uma grande alternativa para a condução do gerenciamento de riscos nessas modalidades de contratação.

No período de 2017 a 2019, a Secretaria de Estado da Educação celebrou contratos de gestão pactuada legitimados pela Lei Federal nº 9.637, de 15 de maio de 1998, e pela Lei Estadual nº 9.454, de 06 de outubro de 2011, que instituiu o Programa de Gestão Pactuada e dispõe sobre a qualificação de Organizações Sociais no âmbito do Estado da Paraíba.

Ademais, o arcabouço normativo serviu para fornecer o direcionamento necessário na condução do processo de contratação das Organizações Sociais para a celebração dos contratos de gestão pactuada

no período em questão. A Tabela 1 expõe as principais informações dessas contratações:

Tabela 1 – Resumo dos Contratos de Gestão Pactuada 2017 e 2019.

Empresa	Contrato	Período	Garantia	Valor
Eespaço, Cidadania e Oportunidades Sociais- Ecos	0062-2017 e 0040 -2019	2017 e 2019	Não Teve	163.415.957,17
Instituto Nacional de Pesquisa e Gestão em Saúde – Insaúde	0061-2017 e 0041-2019	2017 e 2019	Não Teve	163.236.703,14
			Total	326.652.660,31

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar os dados obtidos por meio do Portal da Transparência do Governo do Estado da Paraíba (Paraíba, 2023), verificou-se que em 2017, o valor da contratação da Organização Social ECOS foi de R\$ 117.282.637,48 e, no ano de 2019, o valor do contrato para a mesma empresa foi de R\$ 46.133.319,69. A somatória dos contratos no período analisado para a ECOS foi no montante total de R\$ 163.415.957,17.

Já em relação à contratação da Organização Social INSAUDE, o valor demandado em 2017 foi de R\$ 117.056.294,64 e em 2019 houve o dispêndio de R\$ 46.180.408,50 para contratar a mesma empresa, totalizando em 2017 e 2019 o montante de R\$ 163.236.703,14.

De posse das informações obtidas através da análise dos respectivos instrumentos contratuais, verificou-se que a Secretaria de Estado da Educação aportou recursos vultuosos em decorrência da celebração desses pactos, e que somados chegaram ao montante total de R\$ 326.652.660,31. No entanto, não foi identificado nos respectivos instrumentos qualquer garantia para a execução do seu objeto.

É indubitável que a falta da exigência da garantia de execução contratual fragiliza a contratação, principalmente, considerando que a Administração Pública aportou valores vultuosos, e a falta desse mecanismo expõe a contratante a riscos iminentes de falha na execução do contrato, bem como na própria rescisão contratual, caso ocorra alguma irregularidade no decorrer da sua execução.

Desta forma, torna-se indispensável a exigência não apenas de uma garantia contratual, mas que esse tipo de garantia contribua para melhoria da performance dentro de contratações de grandes valores. Uma via alternativa de garantia para essas transações seria a inserção de seguros do tipo *surety bond*.

O *surety bond* é uma forma de garantia utilizada em contratos, na qual uma empresa de seguro (ou uma instituição financeira qualificada) atua como fiadora, assegurando que a parte contratada cumpra com suas obrigações conforme os termos e condições acordados. Esse tipo de seguro não só protege a parte contratante de eventuais falhas na execução do contrato, mas também abrange o pagamento de subcontratados, fornecedores e trabalhadores. Sua aplicação não se restringe apenas a obras, podendo ser utilizado em diversas modalidades de contratação pública, contribuindo para melhorar o desempenho e a governança dos processos.

Ademais, uma informação considerada relevante identificada nos contratos em debate se refere aos recursos humanos utilizados na execução dos serviços. Os profissionais inseridos são compostos pelo quadro próprio das unidades educacionais, ou seja, envolve tanto servidores efetivos da Secretaria de Estado da Educação, como também empregados contratados por meio de processo seletivo realizado pela empresa gestora, que estarão regidos pelo regime celetista.

Em relação a esses empregados contratados sob regime celetista, a Administração Pública deveria ter o cuidado de estabelecer normas preventivas, por meio de instrumentos que mitiguem o risco iminente de responder subsidiariamente em possíveis ações trabalhistas. Uma ferramenta capaz de realizar essa mitigação de eventuais riscos na área do trabalho são os já mencionados seguros do tipo *surety bond*.

Segundo Macedo (2021, p.36), “o processo de securitização ocorre quando as companhias de seguro (ou instituições financeiras qualificadas) pré-qualificam as empreiteiras e asseguram ao Poder Público que essas firmas de construção contratadas irão desempenhar suas obrigações de acordo com os termos e condições do contrato público (assegurando inclusive o pagamento de subcontratados, fornecedores, trabalhadores, etc.)”.

Esse modelo de seguro garantia pode ser inserido em qualquer modalidade de contratação pública, não necessariamente só em obras, mas também em aquisições e prestação de serviços, haja vista que melhora efetivamente o desempenho dentro das contratações e possibilita a gover-

nança, que nada mais é do que o alcance efetivo e sustentável das políticas públicas. O quadro 1 demonstra como é aplicada cada modalidade dos seguros *surety bond*.

Quadro 1 – Tipos de seguro garantia presentes em contratos públicos

Tipo	Conceito do Seguro
<i>Bid Bond</i>	Anterior à execução de uma obra, proporciona segurança financeira de que a proposta da concorrência é boa-fé, e que o contratante tem a competência necessária e a intenção de celebrar o contrato;
<i>Performance Bond</i>	Protege o proprietário das perdas financeiras, caso o contratado não execute o contrato de acordo com os termos e as condições, remunerando o agente financeiro de acordo com o desempenho alcançado;
<i>Payment Bond</i>	Garante que o contratante pagará às empresas subcontratadas, como trabalhadores e fornecedores de materiais associados ao projeto;
<i>Maintenance Bond</i>	Garante contra defeitos de fabricação ou de materiais por um período determinado;
<i>Subdivision Bonds</i>	Garante a uma cidade, um município ou estado que o tomador vai financiar e construir as melhorias acordadas, tais como sistemas de rua, calçadas, guias, sarjetas, esgotos e drenagem.

Fonte: Hrdlicka; Macedo e Vieira, 2018.

Quando esses tipos de ferramentas são inseridas em contratos de gestão pactuada, além de flexibilizar o serviço pela própria natureza da contratação, esses mecanismos mitigam riscos na evolução da contratação, servindo como instrumento de combate à corrupção ao evitar o chamado “capitalismo de laços”, por inserir um terceiro ator no contexto, que é uma instituição financeira responsável por realizar a análise da capacidade financeira da empresa e responsabiliza-se pela execução do objeto da contratação, blindando a Administração Pública da má aplicabilidade dos recursos financeiros. Ou seja, mitiga riscos financeiros e, com isso, possibilita investimentos em outras áreas essenciais como assistência social e saúde.

Sem esses mecanismos, os contratos de gestão pactuada se tornam frágeis e não conseguem, por si só, evitar eventuais riscos financeiros e jurídicos, por exemplo, os referidos processos trabalhistas.

A utilização de instrumentos de seguro garantia associados aos contratos de gestão pactuada consegue promover de forma efetiva o alcance dos resultados esperados pela Administração Pública, que é o bem-estar social promovido pela prestação do serviço público de forma eficiente, efetiva e transparente.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado proporcionou uma análise sobre a interferência da iniciativa privada na gestão pública, especialmente por meio de parcerias público-privadas e contratos de gestão pactuada com Organizações Sociais. Ao longo da pesquisa, foram identificados aspectos positivos e desafios significativos relacionados a essa forma de colaboração entre setores distintos.

A pesquisa acerca dessas contratações permitiu compreender que, para o cumprimento de seu papel na prestação dos serviços à sociedade, a Administração Pública precisa adotar meios que possibilitem o alcance da eficiência e efetividade, utilizando instrumentos que mitiguem riscos no âmbito das contratações de grande vulto.

Nos contratos de gestão pactuada realizados entre o período de 2017 e 2019 pela Secretaria de Estado da Educação da Paraíba, verificou-se que não há a presença da garantia da execução contratual. Uma falha que deve ser revista, bem como aprimorada, apresentando, a título sugestivo, a inclusão da cláusula de retomada como seguros do tipo *surety bond*.

Ademais, deve-se considerar que contratações vultuosas acarretam riscos (financeiros e jurídicos) e, para tanto, precisam estar associadas a mecanismos que mitiguem esses eventos que podem gerar prejuízos à Administração Pública e, conseqüentemente, à sociedade civil.

No caso estudado, verificou-se que as Organizações Sociais contratadas também realizaram um processo seletivo para contratação de pessoal sob regime celetista, e isso pode gerar um risco eminente de judicialização caso não sejam observados os direitos trabalhistas desse pessoal, podendo a Administração Pública responder subsidiariamente.

A nova lei de licitações, Lei nº 14.133/2021, em seu art. 78, traz procedimentos auxiliares à licitação, o que seria uma possibilidade de flexibilizar alguns serviços ofertados pelo Estado. Igualmente, na norma supracitada estão previstas, no art. 96, as formas de garantia que trazem a possibilidade de inserção da *performance bond* para contratos voltados a obras de engenharia de grande valor. Vejamos:

Lei nº 14.133/2021. Art. 96. A critério da autoridade competente, em cada caso, poderá ser exigida, mediante previsão no edital, prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e fornecimentos.

§ 1º Caberá ao contratado optar por uma das seguintes modalidades de garantia:

I - caução em dinheiro ou em títulos da dívida pública emitidos sob a forma escritural, mediante registro em sistema centralizado de liquidação e de custódia autorizado pelo Banco Central do Brasil, e avaliados por seus valores econômicos, conforme definido pelo Ministério da Economia;

II - seguro-garantia;

III - fiança bancária emitida por banco ou instituição financeira devidamente autorizada a operar no País pelo Banco Central do Brasil.

IV - título de capitalização custeado por pagamento único, com resgate pelo valor total. (Brasil, 2021)

Tudo isso demonstra que há uma tendência forte da inserção das boas práticas no contexto das contratações públicas e não poderia ser diferente para os contratos de gestão pactuada. A inserção de mecanismos que possibilitem a blindagem do erário e a adoção dessas boas práticas devem ser utilizadas em qualquer espécie de contratação, pois reverbera a promoção da eficiência e efetividade, possibilitando o combate à corrupção, contribuindo de forma consistente para o alcance da governança.

Ademais, a pesquisa aponta pontos que geram evidências eminentes de riscos jurídicos e financeiros e que, ao adotar mecanismos adequados voltados ao gerenciamento de riscos, a Administração Pública pode evitar danos relevantes para os cofres públicos.

Nesse sentido, faz-se necessário reconhecer os limites desta pesquisa. Os resultados expostos são frutos de uma análise empírica baseada nas normas e documentos voltados a instrumentos de gestão pactuada. Todavia, o pesquisador trouxe uma visão voltada para inserção de mecanismos que possibilitem a melhoria na performance dessas contratações por meio de normas que legitimam a utilização destes instrumentos.

Sugere-se que a pesquisa seja explorada de forma mais aprofundada, abordando outras nuances dentro do contexto de gestão pactuada, principalmente, no sentido de evitar práticas clientelistas por meio de mitigação de riscos, possibilitando mais imersão e servindo como base para direcionar e desenvolver outras pesquisas que visem o aprimoramento das contratações públicas voltadas à parceria público-privada.

Por fim, a pesquisa identifica que os contratos de gestão pactuada auxiliam no aprimoramento das contratações públicas, porém é necessária a inclusão de mecanismos para melhorar o desempenho dessas contratações e que possibilitem a mitigação dos riscos contratuais, bem como o combate à corrupção, de modo a alcançar a efetividade e a governança no cenário de parceria público-privada no âmbito do Estado da Paraíba.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando. Contratualização e Organizações Sociais: Reflexões Teóricas e Lições da Experiência Internacional. **Debates GV Saúde**. v. 1, 1º semestre 2006. Diretor da Reforma do Aparelho de Estado. Brasília, 1995.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado**. Brasília, 1995. Disponível: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf> . Acesso em: 30 set. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 30 set. 2022.

BRASIL. **Lei de Licitações e Contratos**. DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm . Acesso em: 30 set. 2022.

BRAGA, Ataíde. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas**. Rio de Janeiro: Instituto Coppead; UFRJ, 2006.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: Ciclo entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ci. & Tróp**. Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871/592> Acesso: 30 fev. 2024.

CHENG, Wenjuan *et al.* Green Public Procurement, missing concepts and future trends – A critical review. **Journal of Cleaner Production**, v. 176, n. 1, p.770-784, mar. 2018 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652617329578?via%3Dihub> Acesso: 30 abr. 2024.

CRESWELL, Jonh W. **Projeto de Pesquisa Métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 3. ed. São Paulo. ARTMED. 2010.

DOS ANJOS, Lucas Madureira. **Compras governamentais dos municípios do estado de São Paulo: comportamento das modalidades de contratação de 2008 a 2018**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. 2020

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Fernando Vernalha. **PPP Parceria público privada**. São Paulo: Saraiva, 2013.

HDLICKA, Hermann Á.; MACEDO, Renata G. e VIEIRA, James B. A relevância do seguro garantia nas compras públicas: O papel do *performance bond* no aperfeiçoamento dos processos de contratação da administração pública brasileira. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais**. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/rppi/article/view/46069> . Acesso: 2 dez. 2023.

KHAN, Naushad. **Public Procurement Fundamentals**. Lesson From and for the Field. Emerald Publishing Limited. 2018.

MACEDO, Renata G. de. O seguro garantia por desempenho como mecanismos de controle dos riscos contratuais: o caso do programa Caminhos da Paraíba. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais** Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/jspui/handle/123456789/22838> . Acesso: 2 dez. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6a Edição – 5a reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO E REFORMA DO ESTADO (MARE) **Caderno da Reforma do Estado**, v. 2, 4 ed. Revisada. Brasília, 1998.

MAZOUZ, Bachir. FACAL, Joseph, VIOLA, Jean-Michel. Public-Private Partnership: Elements for a Project-Based Management Typology. **Project Management Journal**, v. 39, n.2, pp. 98–110. 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/229703729>. Acesso: 30 abr. 2024

PLONSKI, Guilherme Ary; e ALCOFORADO, Flávio. Material de suporte. Excertos (adaptados) do Relatório: **Avaliação da Implementação do Modelo de Organizações Sociais na Área de Ciência e Tecnologia**. Elaborado para a FUNDAP / Secretaria Estadual de Gestão Pública. Fevereiro de 2007.

PARAÍBA, Portal da Transparência. Disponível em: <https://dados.pb.gov.br/> Acesso em: 03 dez. 2023

RIBEIRO, J. U. Administração e política. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, 2006.

ROSILHO, André J. **Qual é o modelo legal das licitações no Brasil?** As reformas legislativas federais no sistema de contratações públicas. Dissertação (mestrado em direito) — Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2011.

SABO PAES, José Eduardo. **Fundações e entidades de interesse social**. Brasília: Brasília Jurídica, 1999.

SECCHI, Leonardo. **Análise de políticas públicas**: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SVARA, James. **The Ethics Primer for Public Administrator in Government and Nonprofit Organizations**. Burlington: Jones & Bartlet Learning, 2015. (Cap. 2-11). Disponível em: <https://samples.jblearning.com/9781449619015/FrontMatter.pdf>. Acesso: 30 abr. 2024

VIEIRA, James; BARRETO, Rodrigo. Governança, Gestão de Riscos e Integridade. Coletânea de Gestão Pública. Brasília: **ENAP**, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ena.gov.br/handle/1/4281> . Acesso: 5 jan. 2024

GOVERNO ELETRÔNICO: OS DESAFIOS DA INCLUSÃO DIGITAL FRENTE A UM CONTEXTO SOCIAL

*Hugo Barroso Silva de Menezes
Ilka Maria Soares Campos*

1 INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos, fica evidente um crescente aumento da importância e da necessidade de empregar as mais variadas formas às tecnologias de comunicação e conhecimento. Estes mecanismos contemporâneos têm desempenhado um papel transformador nas esferas econômicas e políticas das relações sociais, tanto entre a população e o governo, quanto na maneira como esta nova realidade de acesso à comunicação influencia a capacidade do governo de cumprir suas principais funções perante a sociedade (Medeiros; Guimarães, 2005).

As transformações no cenário tecnológico têm desencadeado uma série de mudanças tanto no âmbito público quanto no privado da sociedade. Essas transformações não se limitam apenas às esferas de tecnologia e comunicação, mas também se estendem a vários setores administrativos, exercendo impactos significativos (Pereira; Silva, 2012). Logo, as transformações tecnológicas influenciam a produção e disseminação de informações, e fazem com que o governo se ajuste à nova realidade em que nos encontramos. A tecnologia desempenha um papel crucial na maneira como o Estado disponibiliza informações sobre o uso dos recursos públicos aos cidadãos, promovendo a transparência. Essa transformação

representa uma mudança significativa, envolvendo o acesso às tecnologias digitais (Gong; Ribiere, 2021).

Nessa perspectiva, o presente estudo busca responder à seguinte problemática: de que maneira os fatores sociodemográficos influenciam a escolha dos cidadãos para o uso de serviços de governo eletrônico? Para tanto, o objetivo geral visa analisar os fatores sociodemográficos que influenciam a escolha dos cidadãos para o uso de serviços de governo eletrônico. Para desenvolver essa análise, os objetivos específicos estarão voltados para identificar o perfil sociodemográfico do usuário dos serviços de Governo Eletrônico (e-gov), bem como reconhecer a importância do conjunto de ferramentas do e-gov nos processos de governo eletrônico e na cidadania digital. Assim, para alcançar esses objetivos, adotou-se uma abordagem quantitativa, fazendo uso dos microdados provenientes da pesquisa TIC Domicílios (CETIC, 2023), disponibilizados pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC).

A estrutura deste trabalho segue uma divisão em quatro seções distintas. A primeira parte é dedicada ao referencial teórico, onde foram realizadas revisões bibliográficas sobre a temática do Governo Eletrônico, democracia digital e participação social. A segunda parte aborda a estratégia metodológica, descrevendo o escopo do estudo e o método de coleta de dados adotado. A terceira parte apresenta os resultados e discussões das análises realizadas no decorrer do estudo. Por fim, a quarta parte engloba as considerações finais do trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Governo eletrônico (E-GOV)

Os serviços de Governo Eletrônico são um tema cada vez mais relevante na atualidade, especialmente em um contexto de crescente digitalização e uso de tecnologias em diversos setores da sociedade. A definição de governo eletrônico não é uniforme ou consensual, entretanto, de acordo com Rover (2016), Governo Eletrônico ou e-gov é uma infraestrutura compartilhada por órgãos públicos, utilizando, intensivamente, tecnologia da informação para melhorar a gestão pública e o atendimento ao cidadão.

Os serviços de e-gov tem como primícia ampliar a transparência das ações governamentais e promover a participação dos cidadãos. Ou seja, é uma abordagem instrumental na administração estatal, utilizando tecnologias para interagir com os cidadãos e fornecer serviços públicos, facilitando tarefas complexas e eliminando estruturas burocráticas. Por sua vez, Diniz e colaboradores (2009) argumentam que esse termo vai além do simples uso em larga escala desses dispositivos tecnológicos no setor público, abrangendo também sua implementação e utilização para aprimorar a prestação de serviços e a gestão pública.

A implementação de políticas de e-gov tem sido uma tendência mundial nas últimas décadas, com o objetivo de melhorar a eficiência e a transparência da gestão pública, além de promover a participação cidadã e a inclusão digital. Por sua vez, o avanço das tecnologias de informação e comunicação tem transformado a maneira como as pessoas se relacionam com o governo e seus serviços. A ideia de governo eletrônico vai além do simples uso da tecnologia de informação no âmbito público. Este conceito abrange tanto a modernização da gestão governamental através das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), quanto a prestação de serviços públicos via internet (Diniz *et al.*, 2009).

No Brasil, com a publicação da Lei nº 9.755/98, que dispõe sobre a criação de um “*homepage*” na Internet, pelo Tribunal de Contas da União (TCU), onde é possível “integrar as bases de dados e recursos a fim de facilitar e simplificar a questão de acesso à informação pela população” (Figueiredo; Santos, 2013, p.8), o governo eletrônico teve seu início nas reformas neoliberais estabelecidas no início da década de 90, que exigiram a modernização das estruturas do estado e refletiram no estabelecimento dos marcos legais. Desde então, o e-gov evoluiu e se expandiu, proporcionando a criação de instrumentos que potencializaram as oportunidades para o monitoramento dos gastos governamentais e participação da sociedade nas questões públicas.

Com a revolução tecnológica global, que altera significativamente a produção e disseminação de informações, torna-se essencial que o governo se ajuste a essa nova realidade. Neste cenário, a tecnologia desempenha um papel crucial na forma como o Estado disponibiliza informações sobre os gastos públicos aos cidadãos, promovendo a transparência. Esse processo de transformação é identificado como uma mudança fundamental que envolve o acesso às tecnologias digitais (Gong; Ribiere, 2021).

Nesse contexto, o e-gov surge como uma alternativa para tornar mais eficiente e acessível a prestação de serviços públicos. A modernização nacional se estabelece não só por meio do e-gov, mas também através do apoio substancial a uma nova abordagem tecnológica. Essa abordagem visa oferecer serviços públicos, alterando fundamentalmente a interação entre o governo, cidadãos, empresas e outras entidades governamentais (Diniz, 2009). Desse modo, diante da crescente necessidade de prestação de informação em tempo real, torna-se cada vez mais evidente a importância da utilização das TICs, fazendo com que o conceito de governo eletrônico ganhe destaque (Moura *et al.*, 2015).

Para Carneiro e Silva (2012), as TICs desempenham um papel essencial na sociedade contemporânea, permitindo uma interatividade em rede e um acesso abrangente à informação na era digital. Desse modo, a crescente utilização das soluções de TICs para impulsionar políticas públicas deve abrir caminho para uma sociedade mais conectada, promovendo um melhor controle social e uma maior qualidade de vida para a população em geral. Isso demanda serviços públicos cada vez mais inclusivos e sustentáveis, permitindo a implementação de novas estratégias que beneficiem a coletividade. Esse ciclo se reinicia com o desenvolvimento de novas políticas públicas, nas quais o público em geral participa ativamente, inclusive no controle de suas etapas. No entanto, a implementação de políticas de e-gov também traz desafios, como a necessidade de inclusão digital para evitar exclusões sociais, a falta de capacitação dos usuários e a necessidade de uma cultura de colaboração e participação cidadã na gestão pública.

Assim, a partir das análises dos autores, é possível entender como as TICs influenciam diretamente a sociedade, inaugurando uma era mais moderna. Isso se reflete não apenas no acesso rápido a informações de todas as naturezas, mas também na maneira como as relações sociais são estabelecidas na sociedade atual.

2.2 Características sociodemográficas e a exclusão digital

O conceito de exclusão digital e governo eletrônico exerce um papel fundamental na compreensão das relações entre as TICs, políticas governamentais, organizações e a sociedade civil, sendo essencial para analisar e entender o impacto dessas tecnologias na dinâmica social. A

exclusão digital aborda a diferença no acesso e na utilização das TICs, enquanto o governo eletrônico refere-se à implementação dessas tecnologias na esfera governamental para facilitar serviços, transparência e interação com os cidadãos (Parra Filho, 2018).

Para Castells e Cardoso (2005) e Warschauer (2003), a exclusão digital ocorre em múltiplos níveis. Em um aspecto, está associada à falta de infraestrutura básica de tecnologia em determinadas regiões ou comunidades, criando uma divisão digital entre aqueles que têm acesso à internet e dispositivos digitais e aqueles que não têm, devido a questões financeiras, geográficas ou sociais. Além disso, essa exclusão pode decorrer da falta de habilidades técnicas e conhecimentos necessários para utilizar as TICs de maneira eficaz.

Desse modo, identificar e compreender as barreiras que impedem a inclusão digital é crucial para mitigar esses obstáculos. Aspectos como falta de infraestrutura, habilidades digitais limitadas e custos de acesso à tecnologia são alguns dos principais obstáculos a serem superados (Van Dijk, J. 2006). A inclusão digital não apenas promove o acesso à informação, mas também cria oportunidades educacionais, econômicas e sociais. Reduzir a exclusão digital pode contribuir significativamente para a redução das desigualdades sociais ao oferecer oportunidades iguais de participação na sociedade da informação. Exemplos de programas de inclusão digital bem-sucedidos mostram que é possível superar essas barreiras. Iniciativas governamentais e não governamentais como projetos de acesso gratuito à internet, treinamentos de habilidades digitais e subsídios para aquisição de equipamentos têm demonstrado impactos positivos na redução da exclusão digital (Dimaggio *et al.*, 2004).

A inclusão digital não se trata apenas de ter acesso à tecnologia, mas de possuir as habilidades e recursos necessários para utilizá-la de forma significativa e produtiva. Por outro lado, a exclusão digital não implica apenas a falta de acesso, porém, a impossibilidade de participar plenamente de oportunidades educacionais, econômicas e sociais proporcionadas pelas TICs (Rover, 2008).

Por sua vez, Castells (2001) e Levy (1999) discutem como a inclusão e a exclusão digital moldam não apenas a participação individual, todavia, o tecido social como um todo. Estar incluído digitalmente não se resume apenas ao acesso às ferramentas tecnológicas, mas à capacidade de navegar, compreender e utilizar efetivamente essas ferramentas para fins diversos.

Dessa forma, é essencial analisar as políticas públicas voltadas para a inclusão digital para compreender sua eficácia e identificar lacunas. Essa avaliação proporciona *insights* valiosos para aprimorar e adaptar estratégias governamentais (Heeks, 2006), afinal, ao analisar a eficácia das políticas de inclusão digital, torna-se possível identificar áreas que necessitam de maior atenção e recursos, bem como reconhecer práticas bem-sucedidas que podem ser ampliadas ou replicadas. Esse processo não apenas fortalece a capacidade do governo de atender as necessidades dos cidadãos, mas impulsiona a inovação e a evolução constante dessas políticas, garantindo uma abordagem mais inclusiva e abrangente para enfrentar os desafios digitais presentes e futuros (Spagnolo, 2003).

3 METODOLOGIA

A pesquisa adota uma natureza exploratória-descritiva com uma abordagem quantitativa para investigar como os fatores sociodemográficos estão relacionados à utilização dos serviços de Governo Eletrônico (e-gov). O trabalho também apresenta análise documental oriundos dos microdados no Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC) e no Comitê Gestor da Internet (CGI).

Para alcançar os objetivos de identificação do perfil do usuário dos serviços de e-gov, bem como reconhecer a importância do conjunto de ferramentas do e-gov nos processos de governo eletrônico e na cidadania digital, a pesquisa se baseia nos microdados da pesquisa TIC domicílios da edição 2023 (CETIC, 2023), fornecidos pelo CETIC, uma vez que são os mais atualizados disponíveis na época da condução do estudo. A pesquisa TIC Domicílios, conduzida desde 2005, em 2023 completou 19 anos e ao longo desses anos tem como objetivo principal avaliar a posse e a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) na população-alvo, que inclui domicílios particulares permanentes brasileiros e indivíduos com 10 anos de idade ou mais (CETIC, 2023).

De acordo com o CETIC (2023), os dados foram coletados por meio do emprego de questionários contendo perguntas fechadas. A coleta de dados referente ao ano de 2023 ocorreu no mês de novembro do mesmo ano, quando foram realizadas entrevistas em 23.975 domicílios e com 21.271 indivíduos em todo o território nacional. Embora os documentos estudados abordem uma ampla variedade de módulos temáticos (por

exemplo, uso de computadores, governo eletrônico, uso da internet, atividades culturais, entre outros), este estudo concentrou-se exclusivamente nos módulos relacionados à utilização da internet, do telefone celular, habilidades com computadores e uso do e-gov.

O CETIC fornece um conjunto de análises que se concentram nos aspectos sociodemográficos e estão segmentadas com base em variáveis relacionadas a domicílios e indivíduos. No que diz respeito aos domicílios, essas análises incluem informações sobre a área de residência, a região geográfica (Norte, Nordeste, Sudeste, Sul e Centro-Oeste), a renda familiar (variando de menos de 1 salário-mínimo a mais de 10 salários mínimos, entre outros), e a classificação socioeconômica (A, B, C e DE). Em relação aos indivíduos, são considerados fatores como gênero, cor ou raça, nível de instrução, faixa etária e status ocupacional.

Na análise dos dados, foi aplicado filtros em virtude do alinhamento com as variáveis com o problema referente a pesquisa. Assim, no Quadro 1, as variáveis listadas foram escolhidas para análise. O gênero destaca as diferenças no uso entre homens e mulheres. A área considera a população composta por residentes localizados dentro do perímetro urbano. O grau de instrução é o indicador que descreve o nível educacional dos usuários. A faixa etária se refere ao agrupamento de pessoas com base na idade em intervalos específicos. A condição de atividade se refere ao estado de participação dos indivíduos no mercado de trabalho. A classe social se refere a uma forma de estratificação social que categoriza grupos de pessoas com base em fatores socioeconômicos. Por último, o uso da internet é feito por meio de uma medida binária, que indica se a ferramenta foi ou não utilizada.

Quadro 1 – Variáveis selecionadas para o estudo.

Variáveis não-métricas	Gênero (masculino e feminino) Área (urbana, rural) Grau de instrução (analfabeto, educação infantil, fundamental, médio e superior) Faixa etária (10-15, 16-24, 25-34, 35-44, 45-59 e 60 ou mais). Condição de atividade (sim ou não) Classe social (A, B, C e DE) Uso de Internet (sim ou não)
Variáveis métricas	Telefone celular (15 atividades) Habilidades com o computador (10 atividades) e-gov (7 atividades)

Fonte: Adaptado de CETIC (2023).

As variáveis métricas listadas no Quadro 1 quantificam diversas formas de utilização identificadas na pesquisa TIC Domicílios. Cada uma dessas utilizações é expressa por um conjunto de medidas binárias mensuráveis, abrangendo atividades vinculadas ao telefone celular, habilidades com o computador e o uso de serviços do e-gov.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerando os estudos e as análises nos microdados no Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC) e no Comitê Gestor da Internet (CGI), a tabela 1 apresenta a identificação do perfil do usuário dos serviços do governo eletrônico (e-gov), a partir da realização da divisão permitindo a categorização dos indivíduos com base no seu uso. Assim como reconhecer a importância do conjunto de ferramentas do e-gov nos processos de governo eletrônico e na cidadania digital.

Ressalta-se, porém, que foram excluídos todos os valores que apontavam a ausência dessa ação, resultando na preservação apenas daqueles que utilizaram pelo menos um dos serviços de e-gov. A base de dados fornecida pelo CETIC, inicialmente, continha 21.271 respostas. Após os ajustes efetuados, a amostra para o estudo foi reduzida para 9.805 casos de utilização de algum serviço de e-gov (Tabela 1).

Tabela 1 – Dados e estatística descritiva referentes à amostra global e o recorte amostral (e-gov)

Variáveis	Classe	n (21.271) ¹	%	n (9.805) ²	%
Gênero	Masculino	9445	44,4	4259	43,4
	Feminino	11826	55,6	5546	56,6
Faixa etária	Entre 10 e 15 anos	1280	6,0	-	-
	Entre 16 e 24 anos	2883	13,6	2111	21,5
	Entre 25 e 34 anos	3630	17,1	2585	26,4
	Entre 35 e 44 anos	3003	14,1	1855	18,9
	Entre 45 e 59 anos	4784	22,5	2212	22,6
	60 anos ou mais	5691	26,8	1042	10,6

Variáveis	Classe	n (21.271) ¹	%	n (9.805) ²	%
Escolaridade	Analfabetos/educação infantil	3538	16,6	380	3,9
	Ensino fundamental	7686	36,1	2263	23,1
	Ensino médio	7414	34,9	4904	50,0
	Ensino superior	2633	12,4	2258	23,0
PEA	PEA	14003	65,8	7850	80,1
	Não PEA	7268	34,2	1955	19,9
Renda Pessoal	Até 1 SM	11313	53,2	4407	44,9
	Mais de 1 SM até 2 SM	3470	16,3	2171	22,1
	Mais de 2 SM até 3 SM	1281	6,0	979	10,0
	Mais de 3 SM até 5 SM	698	3,3	567	5,8
	Mais de 5 SM	378	1,8	325	3,3
	Não possui renda	3067	14,4	963	9,8
	Não sabe	283	1,3	76	0,8
	Não respondeu	781	3,7	317	3,2
Região	Sudeste	2998	14,1	1415	14,4
	Nordeste	7102	33,4	2840	29,0
	Sul	2284	10,7	1251	12,8
	Norte	5738	27,0	2680	27,3
	Centro-Oeste	3149	14,8	1616	16,5
Área	Urbana	17559	80,8	5050	51,5
	Rural	3712	17,5	618	6,3
Utilizaram a internet para interagir com autoridades públicas	Sim	6441	30,3	5668	57,8
	Não	14830	69,7	4137	42,2

Legenda: ¹ Conjunto total de dados obtidos; ² amostra usuários (e-gov); PEA: população economicamente ativa; SM: salário mínimo. **Fonte:** Adaptado de CETIC (2023).

A tabela 1 exhibe a distribuição percentual das amostras total e de e-gov. Ao analisar os resultados, verifica-se que, em gênero, a amostra inclui 44,4% de participantes do sexo masculino na amostra total, enquanto na amostra e-gov, essa porcentagem é ligeiramente menor, representando 43,4%. O sexo feminino predomina nas amostras, com 55,6% na amostra total e 56,6% na amostra de e-gov. A avaliação do gênero é crucial para determinar quão eficientes os serviços governamentais são na resposta às necessidades e prioridades específicas de homens e mulheres em diversos estratos socioeconômicos (Rover, 2008). O desafio consiste em criar programas que analisem padrões de uso por gênero.

Compreender esses padrões é crucial para realocar recursos conforme a demanda, permitindo uma análise e estruturação mais eficaz das diferentes necessidades entre homens e mulheres.

A faixa etária entre 45 e 59 anos é menor na amostra global, com 22,5%, enquanto na amostra de e-gov essa faixa etária é mais representativa, com 22,6%. Nota-se que a faixa etária de 60 anos ou mais representa uma proporção significativa na amostra global, com 26,8%, mas é substancialmente menor na amostra de e-gov, com 10,6%. O desempenho nesta faixa etária é um reflexo da transição para a era digital, uma experiência nova para muitos idosos. Desse modo, promover a inclusão digital entre os idosos, abordando as barreiras relacionadas à tecnologia e oferecendo suporte adaptado às suas necessidades são essenciais para garantir que todas as faixas etárias possam se beneficiar plenamente dos serviços eletrônicos governamentais (Pereira; Silva, 2012), promovendo uma participação equitativa na era digital.

Por sua vez, a maioria dos participantes possui ensino médio nas amostras, representando 34,9% na amostra global e 50,0% na amostra de e-gov. Percebe-se também uma discrepância nas proporções de analfabetos/educação infantil e ensino fundamental que são mais expressivas na amostra global em comparação com a amostra de e-gov. Assim, nota-se que o nível de escolaridade desempenha um papel significativo na disposição para utilizar o e-gov. Aqueles com maior grau de instrução tendem a demonstrar uma maior propensão a adotar e interagir com os serviços online oferecidos pelo governo. A relação entre educação e participação digital destaca a necessidade de incorporar estratégias educacionais no desenvolvimento de projetos de governo eletrônico. Logo, se tem como objetivo impulsionar a inclusão digital e assegurar que os benefícios da era digital estejam ao alcance de todos, independentemente do seu nível educacional (Carneiro; Silva, 2012).

Na amostra total, 65,8% pertencem à população economicamente ativa (PEA), enquanto na amostra de e-gov, essa proporção é mais elevada, atingindo 80,1%. Apesar de o acesso aos serviços do e-gov apresentar uma quantidade considerável, ainda permanece limitado à população mais privilegiada e centrada em regiões mais urbanizadas. O acesso às novas tecnologias de informação é limitado a poucas pessoas devido aos preços elevados dos equipamentos, o que torna o acesso à internet

difícil, pois exige a utilização de um computador conectado à internet (Spagnolo, 2003).

A maioria dos participantes recebe até 1 salário mínimo nas amostras, representando 53,2% na amostra global e 44,9% na do e-gov. Há uma maior representatividade de participantes com renda superior a 3 salários mínimos na amostra de e-gov em comparação com a amostra total. Dessa forma, é evidente que o nível de renda exerce uma influência no acesso da população aos serviços de e-gov.

Nessa perspectiva, sugere que, em muitos casos, a capacidade de utilizar plataformas digitais do governo está associada ao status financeiro, sendo que grupos com renda mais elevada podem ter maior acesso e familiaridade com esses serviços. Ter internet e computador em casa facilita o acesso aos serviços do e-gov, mas a barreira do capital econômico persiste. O uso desses serviços via *smartphones* pode contornar esse desafio, pois essa tecnologia está mais difundida em todas as classes sociais. A falta de informação sobre esses serviços continua sendo um fator central para a baixa adoção (Rover, 2008).

A distribuição regional destaca variações importantes, com a região Sudeste sendo a menos representativa tanto na amostra total (14,1%) quanto no recorte específico (14,4%). A predominância da área urbana é evidente na amostra total (80,8%), enquanto no recorte específico, essa proporção é notavelmente menor (51,5%). Por sua vez, a utilização da internet para interação com autoridades públicas é significativamente maior no recorte amostral (57,8%) em comparação com a amostra total (30,3%), desse modo, a análise desses dados sugere que essa tendência pode estar associada a fatores específicos relacionados às características demográficas e socioeconômicas desse grupo particular.

Dessa forma, de acordo com a análise apresentada na tabela 1, as informações oferecem uma perspectiva abrangente das características demográficas e socioeconômicas dos participantes nas amostras global e de e-gov, evidenciando diferenças em diversas variáveis. Esses contrastes destacam a diversidade e a complexidade dos perfis dos indivíduos envolvidos, contribuindo para uma compreensão mais profunda e contextualizada da pesquisa. Portanto, a análise desses dados não apenas enriquece a compreensão da diversidade presente nas amostras, mas também serve como base sólida para a implementação de ações mais

direcionadas e eficientes, alinhadas às necessidades específicas desses grupos distintos de participantes.

A tabela 2 apresenta os indicadores descritivos e a matriz de correlação referentes às variáveis associadas ao uso de e-gov.

Tabela 2 – Indicadores descritivos e matriz de correlação de uso de e-gov

Variáveis Preditoras	Min	Média	DP	Q1	Q2	Q3	Máx	1	2	3
1: e-gov	1	2,82	1,36	1	2	3	7	1	-	-
2: Telefone celular	0	13,28	3,24	10	12	13	15	0,48	1	0,24
3: Habilidades com computador	0	2,11	2,77	0	0	4	10	0,52	0,32	1

Legenda: DP: desvio padrão; Max.: máximo; Min: mínimo; Q: quartil. **Fonte:** Adaptado de CETIC (2023).

As variáveis consideradas são o e-gov, onde se observou que os valores apresentam uma variação mínima de 1, média de 2,82 e um desvio padrão de 1,36 que representa uma baixa utilização de serviços do e-gov. As quartis indicam a distribuição dos dados, com 25% dos usuários (1º quartil) tendo um valor de e-gov de 1, 50% (2º quartil) com um valor de 2 e 75% (3º quartil) com um valor de 3. O máximo são 7 atividades. As estatísticas descritivas indicam a distribuição desses dados, enquanto a diagonal principal da matriz de correlação (1) mostra a correlação de e-gov consigo mesmo, que é sempre 1.

Quanto a variável Habilidades com computador, os valores variam de 0 a 10 atividades realizadas, com uma média de 2,11 e um desvio padrão de 2,77, o que também demonstra uma baixa utilização dos serviços de e-gov. A matriz de correlação (0,32) revela a relação entre as habilidades com computador e o uso de e-gov. A correlação positiva entre o e-gov e as habilidades com computador sugere que o acesso a serviços governamentais online está intrinsecamente ligado à proficiência tecnológica. Isso destaca a necessidade de iniciativas educacionais e de capacitação para garantir que todos os segmentos da sociedade possam participar plenamente da era digital (Carneiro; Silva, 2012).

Por sua vez, em Telefone celular, os valores apresentam uma variação de 0 a 15, com uma média de 13,28 e um desvio padrão de 3,24. A matriz de correlação (0,48) indica a relação entre o uso do telefone celular e o uso de e-gov. O coeficiente de correlação positivo sugere uma

associação moderada entre o uso de telefone celular e o e-gov, indicando que a mobilidade é um fator-chave na adoção de serviços governamentais eletrônicos (Pereira; Silva, 2012). Portanto, fica evidente que os telefones celulares emergiram como o principal dispositivo utilizado. Conforme indicado pela pesquisa, a utilização do telefone celular exibiu uma média de uso mais elevada em comparação com as outras medidas consideradas.

Em síntese, a tabela 2 fornece percepções sobre as estatísticas e as relações entre o uso de e-gov, telefone celular e habilidades com computador, contribuindo para a compreensão da interconectividade dessas variáveis na amostra analisada. É importante notar ainda que, apesar dos avanços tecnológicos existem desafios significativos a serem superados, como a disparidade de habilidades digitais entre diferentes grupos demográficos. A análise da tabela 2 destaca a necessidade premente de estratégias inclusivas que visem a redução da divisão digital, garantindo que todas as camadas da sociedade possam desfrutar dos benefícios do e-gov.

Ressalta-se ainda que, a análise dessas interrelações poderia orientar políticas públicas voltadas para o fortalecimento da infraestrutura digital, promovendo a inclusão social e econômica. Ao reconhecer a interdependência entre e-gov, telefone celular e habilidades com computador, os formuladores de políticas podem direcionar investimentos de maneira mais eficaz, fomentando o desenvolvimento equitativo e sustentável.

Por meio dessa pesquisa poderá ser possível estabelecer mecanismos de participação cidadã nas ferramentas do e-gov, a fim de incentivar os cidadãos a se envolverem ativamente no processo político e na formulação de políticas, promover a conscientização sobre o e-gov, dividir os usuários em segmentos com base em características comuns, de modo a personalizar os serviços de acordo com suas preferências e necessidades, definir métricas-chave para medir o sucesso na compreensão do perfil do usuário e usar essas métricas para avaliar o progresso ao longo do tempo.

5 CONCLUSÃO

As tecnologias de informação e comunicação utilizadas como ferramentas do Governo Eletrônico na governança digital e na promoção da cidadania digital são caminhos estratégicos que podem incentivar a participação ativa dos cidadãos na formulação e execução de políticas públicas.

Nesse ínterim, ao abordar a perspectiva dos usuários dos serviços de e-gov, este trabalho, por meio da análise e interpretação de microdados, buscou identificar o perfil do usuário dos serviços de e-gov, bem como reconhecer a importância do conjunto de ferramentas do e-gov nos processos de governo eletrônico e na cidadania digital. O estudo utilizou os microdados da pesquisa TIC Domicílios de 2023 para realizar análises estatísticas detalhadas sobre o uso dos serviços de e-gov no país. Essa abordagem se destaca por examinar o impacto das condições de acesso às Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) nas capacidades dos usuários de e-gov por meio de análises de variáveis sociodemográficas.

Ao analisar esses dados, foi possível identificar padrões que revelam desafios específicos enfrentados por diferentes grupos demográficos em relação à adoção e eficácia do e-gov, como a escolha de adotar o celular como meio de acesso ou combiná-lo com o uso do computador exerce influência na probabilidade de utilização dos serviços de e-gov. Esses dados ressaltaram a importância da diversificação de dispositivos no contexto do acesso aos serviços eletrônicos oferecidos pelo governo, assim como na superação de barreiras passíveis de ocorrer, afinidades dos usuários e ampliação de possibilidades de estímulos de acessos aos serviços digitais do governo, alinhados às crescentes expectativas da sociedade em relação à inovação tecnológica e a acessibilidade digital.

A pesquisa TIC Domicílios de 2023 também oferece meios para compreender as preferências, dificuldades e níveis de satisfação dos cidadãos em relação aos serviços eletrônicos oferecidos pelo governo. Essa análise é fundamental para orientar políticas públicas voltadas para a melhoria da acessibilidade, usabilidade e eficiência dos portais governamentais, garantindo uma maior inclusão digital e participação cívica (OECD, 2020)

Na identificação dos padrões de uso e as barreiras enfrentadas pelos diferentes grupos populacionais, torna-se possível desenvolver estratégias mais direcionadas e eficazes para promover a igualdade de acesso aos serviços governamentais (Dimaggio *et al.*, 2004), contribuindo assim para uma sociedade mais conectada, informada e participativa. A expectativa é que esse tipo de análise contribua para a compreensão da eficácia das políticas públicas de inclusão digital. Ao realizar uma tipificação dos usuários com relação ao uso da internet, torna-se possível identificar

padrões específicos de comportamento e preferências, fundamentando decisões futuras na promoção da acessibilidade digital.

A partir dessas análises, foi possível direcionar recursos e esforços de maneira mais precisa, visando atender às necessidades específicas de grupos diversos. Essa abordagem orientada por dados pode resultar em intervenções mais eficazes, promovendo uma participação mais ampla e equitativa dos cidadãos nos benefícios proporcionados pelos serviços governamentais eletrônicos. Logo, ao integrar essas informações na formulação de políticas públicas, espera-se a criação de uma base para um ambiente digital mais acessível, inclusivo e alinhado às demandas variadas da sociedade para que tenhamos segmentos diversos de pessoas fazendo uso dos serviços online oferecidos pelo governo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 9.755, de 16 de dezembro de 1998. Dispõe sobre a criação de “homepage” na “Internet”, pelo Tribunal de Contas da União, para divulgação dos dados e informações que especifica, e dá outras providências. **Diário Oficial**. Brasília: Presidência da República, 1998.

CARNEIRO, G. B.; SILVA, J. L. C. Políticas públicas de inclusão digital no contexto da educação escolar como fator de acesso à informação. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO, n. 15, 2012, Juazeiro do Norte. **Anais**. Juazeiro do norte: EREBD N/NE, 2012. p.1-11. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/download/17538/14321/48678>. Acesso em: 13 maio 2023.

CASTELLS, M. **The internet galaxy**: Reflections on the internet, business, and society. 1. ed. Oxford: Oxford University Press, 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/4929413_The_Internet_Galaxy_Reflections_on_the_Internet_Business_and_Society. Acesso em 17 nov. 2023.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. **A sociedade em rede**: do conhecimento à ação política. 1. ed. Belém, Portugal: Debates: Presidência da

república, 2005. Disponível em: https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/a_sociedade_em_rede_-_do_conhecimento_a_acao_politica.pdf. Acesso em: 11 ago. 2023.

CETIC. Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. **TIC domicílios**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://cetic.br/pt/pesquisa/domicilios/>. Acesso em 25 jan. 2024.

DIMAGGIO, P. *et al.* From Unequal Access to Differentiated Use: Literature Review and Agenda for Research on Digital. **Russell Sage Foundation**, New York, v. 1, p. 355-400, 2004.

DINIZ, E. H. *et al.* O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 23-48, 2009.

FIGUEIREDO, V. S.; SANTOS, W. J. L. Transparência e controle social na Administração Pública. **Temas de Administração Pública**, Araraquara, v. 8, n. 1, p. 1-20, 2013.

GONG, C.; RIBIERE, V. 2021. *Developing a unified definition of digital transformation*. **Technovation**, Amsterdam, v. 102, p. 102217, 2021.

HEEKS, R. **Implementing and Managing eGovernment: An International Text**. 1. ed. Manchester: University of Manchester, 2006. Disponível em: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/implementing-and-managing-egovernment/book210590>. Acesso em 27 nov. 2023.

LEVY, P. **Cibercultura**. 1. ed. São Paulo: Editora 34, 1999. Disponível em: https://www.giulianobici.com/site/fundamentos_da_musica_files/cibercultura.pdf Acesso em 07 ago. 2023.

MEDEIROS, P. H. R; GUIMARÃES, T, A. Contribuições do governo eletrônico para reforma administrativa e governança no Brasil. **Revista de Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 4, p. 449-464, 2005.

MOURA, G. D. *et al.* Análise das práticas de governança eletrônica de municípios do Estado de Santa Catarina. **Ágora: Revista de divulgação científica**, Mafra, v. 20, n. 1, p. 84-106, 2015.

OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. **Making the leap from e-government to digital government**, Paris, 2020. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1e7a17e2-en/index.html?itemId=/content/component/1e7a17e2-en>. Acesso em 17 dez. 2023.

PARRA FILHO, H. C. P. **Capacidades estatais na coprodução de TICs governamentais de participação**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas), Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

PEREIRA, D. M.; SILVA, G. S. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como aliadas para o desenvolvimento. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista, v. 7, n. 8, p. 151-174, 2009.

ROVER, A. J. **Introdução ao Governo Eletrônico**. Santa Catarina, 2016. Disponível em: chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglefindmkaj/https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/introducao_ao_governo_eletronico.pdf. Acesso em 15 de maio 2023.

ROVER, A. J. **O governo eletrônico e a inclusão digital: Duas faces da mesma moeda chamada democracia**, 2008. Disponível em: <https://egov.ufsc.br/portal/conteudo/o-governo-eletr%C3%B4nico-e-inclus%C3%A3o-digital-duas-faces-da-mesma-moeda-chamada-democracia>. Acesso em: 19 de jul. 2023.

SPAGNOLO, G. **Ações Concretas de Inclusão Digital**, [S.l.], 2003. Disponível em: www.softwarelivre.org/news/1438. Acesso em: 12 de maio de 2023.

VAN DIJK, J. A. G. M. Digital Divide Research, Achievements, and Shortcomings. **Poetics**, Amsterdam, v. 34, n. 4-5, p. 221-235, 2006.

WARSCHAUER, M. **Technology and social inclusion: Rethinking the digital divide** Cambridge, 1. ed. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 2003. Disponível em: <https://direct.mit.edu/books/oa-monograph/1817/Technology-and-Social-InclusionRethinking-the>. Acesso em: 11 nov. 2023.

INTRAEMPREENDEDORISMO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO INTEGRAL NA REGIÃO DE CAJAZEIRAS-PB

*José Philipp Manuel Lins de Figueiredo
Jacqueline Echeverría Barrancos*

1 INTRODUÇÃO

Do ponto de vista histórico, a administração pública brasileira foi marcada por processos de reformas: patrimonialista, burocrático, gerencial e de inovação que implicaram em transformações nas estruturas administrativas, além da adoção de ferramentas gerenciais que tiveram como objetivo superar as dificuldades organizacionais, bem como desenvolver novos produtos e serviços para atender as demandas da sociedade e se tornarem mais competitivas. (Klering; Porsse; Guadagnim, 2010).

Nesse cenário, para o economista austríaco Joseph Schumpeter (1982), são os empreendedores, agentes do processo criativo, que impulsionam o crescimento da economia e o desenvolvimento, constantemente criando novos produtos e serviços, novos mercados e, naturalmente, sobrepondo aos antigos métodos a outros mais eficientes e de menor custo. Para Schumpeter (1982), o empreendedor é aquela pessoa que faz inovações, seja na produção, gestão ou inserção de novos mercados. Ele também pode criar instabilidade através da destruição criativa.

Segundo Dolabela (2008), guru renomado sobre o comportamento empreendedor, “todos podem, se quiserem agir de forma empreendedora”. Pode ser empreendedor em qualquer área, alguém que sonha e busca transformar sonho em realidade. Outro renomado autor, Dornelas

(2014), comenta que o perfil do empreendedor depende do contexto, uma vez que ele busca oportunidades fazendo as coisas acontecerem e está envolvido com a criação de novos negócios em determinado ambiente se antecipando aos fatos.

Todavia, empreender não significa somente criar negócios ou empresas, significa, também, o indivíduo que coloca em prática habilidades e competências na realização de algo novo na organização em que trabalha, tornando-se um intraempreendedor (Chiavenato, 2004 *apud* Daft, 2010).

Nessa ótica, observa-se que o empreendedorismo não está apenas vinculado a iniciativa privada, mas também ao cenário público, aos quais os desafios dos governos estão atrelados na busca em fomentar o desempenho e competitividades da indústria, incentivando à inovação para promover o desenvolvimento econômico sustentável.

Desse modo, nesse novo modelo de gestão, a atitude empreendedora, vista como sendo uma das características do empreendedor, é um comportamento desejável dentro de uma organização pública. Segundo Paula Neto *et al* (2021), uma das alternativas existentes para o setor público é estimular o intraempreendedorismo, habilitando o funcionário público para lidar com novos e diferentes paradigmas e ter oportunidade de se transformar num agente intraempreendedor para inovar serviços, melhorar a estrutura de governança e favorecer o desenvolvimento profissional mediante processos de trocas de conhecimentos e aprendizagens.

Percebe-se assim, que as ações e estratégias de gestão do governo do estadual no município de Cajazeiras – PB tem um papel fundamental para revigorar as potencialidades dos funcionários públicos e capacitá-los para o desenvolvimento de novas habilidades, conhecimentos e atitudes, por meio de ações educativas que considerem os aspectos de criar um ambiente favorável de trabalho e a promoção da cultura de aprendizagem.

Nesse contexto, verifica-se que a educação é uma das áreas que repercute na influência do desenvolvimento econômico, político e social do município. Por esse motivo, despertou esse interesse em saber até que ponto os gestores das escolas integrais estimulam os funcionários públicos com ações intraempreendedoras na região do município de Cajazeiras – PB. Assim, emerge a pergunta que norteia esta pesquisa: Como é estimulado o intraempreendedorismo público nas instituições públicas de ensino integral na região de Cajazeiras-PB?

De modo a dar uma resposta ao problema de pesquisa proposto, o objetivo geral deste trabalho consiste em avaliar o intraempreendedorismo público nas instituições públicas de ensino integral na região de Cajazeira – PB. Como etapas subsequentes para a execução do objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos: identificar o perfil sociodemográfico dos gestores; identificar ações intraempreendedoras; Mapear as barreiras e os desafios enfrentados na implementação do intraempreendedorismo.

Para conduzir o processo da avaliação do perfil intraempreendedor, foi realizado um levantamento teórico nas bases de dados da *Spell*, Portal da Capes e Buscador Google Acadêmico. Nessas bases de dados, foi investigado o número de artigos relacionado ao tema central da pesquisa, base conceitual e o acesso ao *Excel* para tratamento de dados em Gráficos, Tabelas e Figuras.

Portanto, este trabalho justifica-se quanto à importância, originalidade e viabilidade. Justifica-se a importância da investigação em virtude da contribuição à comunidade científica e gerencial que estuda o intraempreendedorismo no sentido de destacar ações intraempreendedoras dos gestores na educação para a qualidade e desenvolvimento econômico, político e social, assim como a inovação em produtos e serviços.

Ele é original por não identificar outro trabalho que se propusesse a investigar o setor da educação na região do município de Cajazeiras – PB. Ele é viável pelo acesso as bases de dados e acesso as escolas para aplicar o questionário/formulário aos entrevistados com o compromisso ético para a obtenção de resultados do trabalho.

2 PESQUISAS ANTERIORES

Teixeira *et al.* (2019), ao desenvolver o artigo Inovação e Empreendedorismo: Um caso no setor público, realizaram um estudo de caso na Secretaria de Cultura do município de Minas Gerais e identificaram traços marcantes de inovação e intraempreendedorismo. No caso da inovação, foi destacada a importância de uma cultura organizacional favorável à inovação e à experimentação, além da necessidade de uma liderança que incentive e apoie a inovação. Já no caso do intraempreendedorismo, foi identificada a importância de uma cultura organizacional que valorize a iniciativa e a criatividade dos colaboradores, além da necessidade de um ambiente que permita a experimentação e o aprendizado com os erros. Desse modo, os

autores concluem afirmando que o empreendedorismo no setor público é capaz de proporcionar a inovação ao mesmo tempo em que dá oportunidades de desenvolver uma cultura favorável a inovação e experimentação.

Ferreira, Gimenez e Valente (2021) buscaram verificar de que maneira o intraempreendedorismo é percebido pela gestão de uma Universidade Pública Federal localizada na cidade de Curitiba-PR. Com a aplicação do questionário, foi verificado que, entre os participantes, o conceito de intraempreendedorismo é relacionado a ações ligadas a melhorias, inovação, mudança, busca de resultados e concretização de objetivos ao mesmo tempo em que é percebido como necessário à melhoria da organização por meio do desenvolvimento de características como proatividade, resiliência, inconformismo, entrega de resultados, aprimoramento, *networking* e profissionalização dos ocupantes de cargos de direção e de ferramentas de gestão. Outro ponto relevante trata da necessidade de se ter uma cultura organizacional favorável ao intraempreendedorismo e necessidade de comprometimento por parte dos gestores para a promoção de uma cultura empreendedora.

Watarai e Farina (2022), ao analisar o intraempreendedorismo em uma instituição de ensino superior, identificaram fatores que influenciam a adoção de comportamentos empreendedores tais como: a cultura organizacional, a liderança e o ambiente externo. Os autores constataram a necessidade de promover a cultura empreendedora por meio da adoção de comportamentos empreendedores e da criação de um ambiente propício a inovação, bem como a necessidade de identificar e desenvolver indivíduos que possuam perfil empreendedor, além da carência de gestores que tenham capacitação para estimular e desenvolver as habilidades empreendedoras de sua equipe, fazendo com que ela possa lidar com os novos desafios encontrados na gestão pública atualmente.

2.1 Empreendedorismo: origem e história

Atualmente o empreendedorismo é visto como a capacidade em identificar oportunidades e investir tempo e recursos para criar retorno financeiro e/ou social que tanto pode ocorrer no setor privado quanto no público. Observando o contexto histórico, temos os primeiros conceitos de empreendedorismo surgido graças ao viajante Veneziano Marco Polo que, segundo Dornelas (2018), estabeleceu uma rota comercial para o

Oriente durante a idade média. Suas expedições eram financiadas por investidores e suas aventuras possuíam fortes características do empreendedorismo, pois eram extremamente lucrativas. Marco Polo tinha a visão de que no mundo existiam muitas riquezas a serem exploradas e saía para suas “aventuras” com a missão de trazê-las, assumindo os riscos físicos e emocionais de suas viagens ativamente.

Do ponto de vista etimológico, a palavra *empreendedorismo* vem do francês *entrepreneur* e quer dizer “aquele que está entre” ou “intermediário”. Ao contrário do que muitos pensam, esse termo é usado desde a Idade Média e definia pessoas encarregadas de projetos de produção em larga escala. (Reis, Arnold, Oliveira, 2018, p. 11)

Conforme Maximiano (2018), a palavra inglesa *entrepreneurship* tem como origem a palavra francesa *entrepreneur*. O estudo do empreendedorismo é baseado em duas grandes correntes: os economistas e os comportamentalistas. Na primeira corrente, é estabelecida uma relação entre o empreendedor, inovação e desenvolvimento econômico. Na segunda corrente, estudos que relacionam as atitudes, como: a criatividade, a intuição e a disposição para correr riscos.

Diante desse pensamento, os economistas como Karl Marx e Jean Baptiste Say passam a ver os empreendedores como agentes de mudança capazes de mover a economia. Daí surge a relação entre o empreendedorismo e os riscos. Dornelas (2018) reforça essa ideia dizendo que o papel primordial do empreendedor era gerenciar grandes projetos de produção através de financiamentos concedidos pelo governo dos seus respectivos países. Esse conceito se manteve por um longo período. Entre o final do século XIX e início do século XX, não havia uma distinção entre empreendedores e administradores, sendo ambos analisados apenas pelo ponto de vista econômico e gerencial. Esse aspecto só pôde ser diferenciado no decorrer do século XX quando foi estabelecida a noção de empreendedor como inovador.

2.1.1 Definição: visão dos autores

Ao termo empreendedorismo se associa diretamente a independência econômica e financeira e *status* social proporcionado pela criação do

próprio negócio. Entende-se que o empreendedorismo seria o processo de criação de algo inovador, e que ele necessita do envolvimento de pessoas e processos trabalhando de forma conjunta gerar resultados a partir da transformação de ideias em oportunidades.

A literatura nos oferece uma série de definições acerca do termo empreendedorismo, sendo este um dos poucos termos encontrados com frequência no universo social e organizacional. Por se tratar de um tema bastante atual, possui uma ampla discussão e diversas definições, com conceitos subjetivos, variando conforme o autor e sua área de atuação. Devido a abrangência do empreendedorismo, o tema acaba recebendo contribuições da psicologia e da sociologia, fazendo com que ganhe ainda mais definições e ocorram mais variações no seu conteúdo.

No Brasil, falta uma concepção consolidada sobre o assunto, talvez isso ocorra por se tratar de um tema muito subjetivo ou por ser considerado na literatura do país como um assunto relativamente novo, que, segundo Dornelas (2018), vem se popularizando desde o final da década de 90. Sendo assim, tem grande importância para o desenvolvimento de empreendedores que colaboram com o crescimento do país, criando possibilidades de trabalho e renda, atraindo maiores investimentos.

O empreendedorismo, na visão de Fernando Dolabela (2006), é um neologismo derivado da tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, analisando seu perfil, origens, atividades e forma de atuação. Ainda conforme as ideias de Dolabela (2006), o empreendedor é um protagonista dentro da comunidade em que está inserido, mas que também existem empreendedores que pesquisam, são funcionários públicos e empregados de empresas. Alguns autores dizem que o empreendedorismo também ocorre como um fenômeno cultural, regional e até mesmo familiar, com valores passados de geração a geração. A seguir, são apresentados alguns conceitos sobre empreendedorismo sob o ponto de vista de relevantes autores da literatura acadêmica.

Tabela 1 - Conceitos de empreendedorismo conforme autores

Autor	Definição
Dolabela (2006)	Empreendedorismo é um instrumento para o crescimento econômico e o desenvolvimento social, através do estímulo à criatividade e autonomia das pessoas.

Autor	Definição
Chiavenato (2007)	Empreendedorismo é o processo de criação de algo novo, que tenha valor e seja valorizado pelo mercado.
Hisrich (2014)	Empreendedorismo tem uma função importante na criação e no crescimento dos negócios, assim como no crescimento e na prosperidade de nações e regiões.
Maximiano (2018)	Empreendedorismo está associado a pessoas que mobilizam recursos e correm riscos para criar empresas.
Almeida e Aleixo (2020)	É a ação dinâmica de indivíduos motivados em atender oportunidades de mercado, transformando os recursos disponíveis em produtos e serviços em prol do sucesso do seu negócio, por meio da entrega de valor superior aos clientes
Global Entrepreneurship Monitor (2022)	Empreendedorismo é considerado um fator crucial para a saúde e a prosperidade da sociedade, bem como um poderoso impulsionador do crescimento econômico. Ele desempenha um papel fundamental na promoção da inovação necessária não apenas para explorar novas oportunidades, mas também para impulsionar a produtividade e gerar empregos.

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Com base nas citações da Tabela 1, constata-se que, na visão dos autores, o empreendedorismo é visto como processo, função e instrumento vinculado a pessoas que gera aprendizado, no qual o empreendedor aprende a identificar oportunidades e tendências de mercado para criar algo diferente que agregue valor aos seus produtos e serviços. O avanço tecnológico favorece o surgimento de novos empreendedores, pois, para cada nova era tecnológica, ocorre o surgimento de outras tecnologias, fazendo com que aconteça a criação de novos empreendimentos. É possível considerar, então, que o empreendedorismo é essencial para a geração de riquezas de um país, é importante na geração de empregos e renda, promovendo o crescimento econômico, melhorando as condições de vida da população.

2.1.2 O Empreendedor

De acordo com Dornelas (2014), embora o empreendedorismo tenha ganhado maior destaque nos últimos vinte anos, desde sempre o espírito empreendedor esteve presente na história. Sendo a cultura empreendedora cada vez mais fortalecida e enraizada na civilização. No atual contexto de desafios e incertezas, o desenvolvimento das organizações e, até mesmo, sua sobrevivência depende, em grande parte, de indivíduos que conseguem identificar novas oportunidades de negócios através de um processo visionário. Depende do fato de

que esses indivíduos saibam combinar recursos e habilidades de forma inovadora para a concretização da ideia e conduzir, de forma eficaz, o empreendimento por meio do relacionamento amistoso entre empresa, seus membros e os mercados.

Dornelas (2014) afirma que se pode identificar um empreendedor pela sua forma de ser e não pela atividade que exerce. É praticamente impossível estudar sobre empreendedorismo sem conceituar o papel do empreendedor. A seguir, a Tabela 2 mostra esse nível conceitual.

Tabela 2 - Conceitos acerca do empreendedor

Autor	Definição
Dolabela (2006)	o empreendedor é definido pelo sonho (a ideia), a vontade e a capacidade de agir para transformá-lo em um negócio de sucesso.
Chiavenato (2007)	é descrito como alguém que dá início e/ou opera um negócio com o objetivo de concretizar uma ideia ou projeto pessoal. Nesse papel, o empreendedor assume riscos e responsabilidades, buscando constantemente inovação.
Dornelas (2014)	O empreendedor é um agente de mudança que transforma ideias em ações concretas, criando valor para si mesmo e para a sociedade.
Hisrich, Peters e Shepherd (2014)	é definido como uma pessoa que identifica, avalia e aproveita oportunidades lucrativas. Eles são indivíduos que possuem uma mentalidade empreendedora, que é caracterizada por uma disposição para assumir riscos, uma necessidade de realização e uma capacidade de inovar.
Maximiano (2018)	o gerente, na qualidade de empreendedor, desempenha um papel fundamental como iniciador e planejador das mudanças controladas na organização em que atua.
Emmendoerfer (2019)	alguém que identifica e coordena oportunidades, agindo para atender necessidades que podem ser individuais, coletivas e/ou de interesse público.

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Em síntese, conclui-se que o termo empreendedor é usado para designar uma pessoa que trabalha por conta própria arriscando-se no intuito de promover seu próprio bem-estar econômico e/ou social. Os empreendedores focam suas habilidades para criar valor ao explorar alguma forma de modificação com tecnologias, materiais, preços, etc. Entre as suas características, podem ser consideradas a capacidade de agir, identificar oportunidades, ter iniciativa para tocar um negócio para frente e assumir riscos. Em poucas palavras, o empreendedor tem visão de negócio.

Nesse sentido, Dornelas (2018) argumenta que, para que o profissional consiga se manter competitivo no mercado de trabalho, é necessário

empreender em sua carreira e sair do tradicionalismo, sempre buscando novos conhecimentos focados nas mudanças do mercado, mantendo a disciplina necessária para tomar iniciativas que beneficiem a empresa e seu próprio desenvolvimento profissional dentro da organização. Nesse contexto, surge o empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo.

2.2 Intraempreendedorismo

O termo intraempreendedor, segundo Hashimoto (2013), é uma livre tradução do termo original, em inglês, *intrapreneur*, cunhado por Gifford Pinchot, em 1978. Ele representa aqueles que, dentro da organização, assumem a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento e em qualquer lugar da empresa. Ou seja, são aquelas pessoas que recebem a liberdade, o incentivo e os recursos da empresa para transformá-los em um produto ou serviço de sucesso. A seguir, Tabela 4, apresenta os autores que abordam o assunto sob sua própria perspectiva.

Tabela 3 - Definição de intraempreendedorismo

Autor	Definição
Dolabela (2006)	capacidade de empreender dentro de uma organização, ou seja, de criar e desenvolver novas ideias, produtos ou serviços, e implementá-los com sucesso, mesmo sem ser o proprietário da empresa.
Hashimoto (2013)	uma pessoa qualquer, dentro de uma organização, que utiliza seus talentos na criação e gerenciamento de projetos empreendedores para a organização.
Dornelas (2018)	é uma forma de criar novas oportunidades de negócio dentro de uma empresa existente, além de promover a inovação e a melhoria contínua dos processos e produtos. No entanto, requer habilidades de liderança, comunicação e negociação, além de um ambiente organizacional que valorize a criatividade e a experimentação.
Lima, Almeida e Nascimento (2019)	é uma forma de estimular a inovação e a criatividade dentro da gestão pública desgastada e burocrática, permitindo que os funcionários desenvolvam novas ideias e projetos dentro dos órgãos públicos de modo a tornar a gestão mais dinâmica e de fácil acesso.
Emmendoerfer (2019)	são indivíduos responsáveis por identificar e coordenar oportunidades de inovação e melhoria nos processos e serviços públicos, agindo de forma proativa e assumindo riscos calculados para alcançar resultados positivos.
Tsufa (2021)	faz alusão às pessoas que têm personalidade empreendedora e tomam iniciativas estratégicas dentro das organizações, mesmo que nunca tenham pensado em abrir seus próprios negócios.

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Conforme pode se observar na tabela anterior, para o intraempreendedor, não se faz necessário deixar a empresa para vivenciar as emoções, riscos e conseqüentemente as gratificações de uma ideia transformada em realidade, como faria o empreendedor. Assim, os intraempreendedores, de uma forma geral, ganham destaque dentro das organizações tendo em vista que são pessoas que não medem esforços para reunir os recursos necessários e enfrentar os obstáculos que surgem com o objetivo de concretizar suas ideias.

Nesse contexto, o intraempreendedorismo se apresenta como um caminho promissor para o futuro das organizações. A literatura mostra que as empresas mais bem-sucedidas foram aquelas que buscaram novas tecnologias e mudanças organizacionais conseguindo obter vantagens em relação aos concorrentes.

Atualmente, é necessário que as organizações apoiem as ideias inovadoras, pois são estes os verdadeiros agentes de mudança e esperança para o futuro delas, fazendo com que esses profissionais sejam “especialistas” no que ainda não existe, sendo capaz de vislumbrar um futuro, transformando-o em realidade. Ou seja, tornando os empreendedores tão necessários para iniciar os novos empreendimentos quanto para continuidade às grandes empresas já existentes.

Contudo, para que isso aconteça, é necessário que as organizações incentivem as características empreendedoras de seus colaboradores. Porém, intraempreendedor vive em constante mudança, sempre buscando formas de inovar dentro da organização, não importando se ela é pública ou privada. Por meio da inovação, o intraempreendedor busca sua realização profissional e pessoal. Em outras palavras, inovar é uma questão de sobrevivência para as empresas, podendo a inovação estar dentro do âmbito de atuação de cada funcionário.

Na literatura, Dornelas (2018) apresenta alguns passos para a implementação e prática do empreendedorismo corporativo dentro das organizações. Segundo ele, inicialmente deve haver a priorização das práticas empreendedoras, iniciando-se dentro da alta cúpula da administração através de um executivo que será o responsável por essas ações empreendedoras, seguido da elaboração de um programa de treinamento em conjunto com a área de Recursos Humanos. Assim, o conceito será apresentado para que todos possam se envolver no processo.

2.2.1 O intraempreendedorismo na gestão pública

No que diz respeito aos tipos de gestão, não existe algum tipo de divisão de como seja o intraempreendedorismo na organização pública ou privada, já que elas têm como objetivo principal o desenvolvimento socioeconômico. Entretanto, Tsufa (2021) afirma que há diferenças entre o setor público e o setor privado em relação à flexibilização para a implementação de ações. Enquanto o setor privado possui maior flexibilidade nesse sentido, o setor público requer a normatização das ações devido à precedência da lei sobre as ações governamentais. Além disso, o setor público envolve um maior número de atores no processo de formulação de estratégias e requer, quando envolve o governo, o estabelecimento legal.

O intraempreendedorismo no setor público é essencial de modo que as organizações públicas consigam atingir níveis de qualidade desejáveis pela sociedade, buscando um melhor desempenho para seus servidores, através da busca por resultados tendo em vista um processo de melhoria contínua.

Entretanto, o empreendedor público usa sua criatividade para resolver problemas que, na maioria das vezes, não requerem recursos financeiros como absenteísmo, desmotivação e estagnação, por exemplo: palestras, *workshops*, cursos de capacitação etc. Nesse aspecto, cabe aos dirigentes de órgãos públicos a busca por uma maior flexibilidade estrutural a fim de dar suporte à ação inovadora permanente, sempre estimulando e favorecendo atitudes empreendedoras, através da motivação interna.

2.2.1.1 Inovação e eficiência no processo de intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo é uma temática relativamente nova e em crescimento no Brasil, enfrentando diversos obstáculos para sua implementação. É importante ter a compreensão que o fenômeno intraempreendedor dentro de qualquer organização vem acompanhado do processo de inovação, que em alguns casos é complexo, possui características únicas e ocorre em diferentes níveis. Tsufa (2021) afirma que, quanto ao processo de inovação, o empreendedorismo governamental busca promover a inovação no setor público, por meio da aplicação de práticas empreendedoras e da adoção de novas tecnologias e metodologias.

Esse processo envolve a identificação de oportunidades, a formulação de diretrizes, a elaboração do planejamento estratégico, a implementação das ações e a avaliação dos resultados. Ou seja, diante do cenário da administração pública brasileira, espera-se que a inovação tenha um impacto disruptivo, acabando com paradigmas e estruturas concebidas na era industrial, sendo capaz de interromper o ciclo de desenvolvimento atual e iniciar uma nova fase.

A definição de inovação de Schumpeter (1934) consiste no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, os quais ainda tenham de ser produzidos, devendo ser inédito para o mercado, uma mudança no padrão até então existente. (Oliveira, Santos Junior, 2017, p.33)

Dentro desse contexto, Emmendoerfer (2019) afirma que a inovação no setor público seja por meio de intraempreendedorismo em que servidores públicos de níveis tático e operacional identificam e coordenam oportunidades de inovação e melhoria nos processos e serviços públicos, seja por meio de parcerias com startups e empresas privadas, desenvolvendo soluções inovadoras para problemas públicos.

Para Cavalcante e Cunha (2017), a inovação no setor governamental pode ser compreendida em três formatos distintos: i) aprimorar algo que já está em andamento para aumentar o impacto da organização na vida das pessoas, ou seja, nesse processo se busca aprimorar processos, serviços ou políticas; ii) adaptar uma ideia previamente testada para um novo contexto, visando sua escalabilidade, ou seja, nesse formato temos a replicabilidade de ideia ou abordagem que foi bem sucedida em outros ambientes, na busca pelos resultados positivos obtidos anteriormente; e iii) desenvolver algo completamente novo para alcançar ou superar as metas estabelecidas pela organização. Nesse processo, temos a inclusão de novas tecnologias ou abordagens para superação de desafios específicos ou oportunidades emergentes.

Segundo Mourão e Monteiro (2022), o processo de inovação proporciona ganhos de eficiência na administração pública, o que é fundamental devido aos cenários de ajustes fiscais e restrição orçamentária dos governos. Complementando essa ideia, Wada (2014) destaca a necessidade de mudanças organizacionais, programas de capacitação, métodos de trabalho, técnicas gerenciais e ferramentas tecnológicas que são fundamentais para resgatar a capacidade de inovação e o espírito

empreendedor dos servidores públicos, podendo levar a uma maior eficiência na gestão pública.

Esse processo nas organizações públicas pode levar ao atendimento de demandas da sociedade como: transparência, qualidade, eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos. A aplicação de ideias já testadas para um novo contexto, apropriadas das melhorias e adaptações necessárias, podem levar ao processo mais eficiente no serviço público, resultando em benefícios para a sociedade como um todo.

2.3 Ensino integral

A lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu artigo 34º, estabelece que a jornada escolar no ensino fundamental deve ser progressivamente ampliada para, no mínimo, 7 horas diárias de forma a garantir a oferta de educação em tempo integral. Nos artigos 34º e 36º, respectivamente, a lei menciona que os ensinos fundamental e médio terão a carga horária ampliada a fim de contemplar o ensino em tempo integral. A lei estabelece no artigo 2º que a educação deve visar ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

As escolas integrais são instituições de ensino que oferecem uma carga horária maior do que as escolas regulares, buscando proporcionar aos estudantes uma formação mais completa e abrangente. No estado da Paraíba, a implementação das escolas integrais tem sido uma iniciativa importante para melhorar a qualidade da educação e o aspecto da inclusão.

[...] a educação em tempo integral vem se destacando nas pautas das políticas públicas educacionais de Estado e se configurando como uma promessa do poder público para atender as demandas da educação, no sentido de melhoria na qualidade da educação básica, propondo a ampliação do tempo escolar nas escolas públicas, como forma a superar o modelo tradicional (Leite, 2020, p. 03).

A implementação das escolas integrais na Paraíba começou em 2016, mas só foi definitivamente regulamentada por meio da Lei nº 11.100, de 06 de abril de 2018, criando o Programa de Educação Integral

composto por Escolas Cidadãs Integrais – ECI, Escolas Cidadãs Integrais Técnicas – ECIT e Escolas Cidadãs Integrais Socioeducativas – ECIS, instituindo o Regime de Dedicção Docente Integral – RDD.

Teve como objetivo ampliar o tempo de permanência dos estudantes na escola e oferecer atividades complementares que contribuam para o desenvolvimento integral dos alunos. Essas escolas oferecem uma carga horária de, no mínimo, sete horas diárias, possibilitando um maior aprofundamento dos conteúdos curriculares e a realização de atividades extracurriculares.

As Escolas Cidadãs Integrais, no estado da Paraíba, têm suas diretrizes de trabalho estabelecidas pelo modelo pedagógico do Instituto de Cooperação e Assistência Técnica do Estado da Paraíba (ICE), conhecido como Tecnologia de Gestão Educacional (TGE). Esse modelo busca reconfigurar as práticas de gestão, ensino e desempenho dos estudantes, transformando a escola em um ambiente produtivo.

No entanto, essa abordagem baseada no controle e na responsabilização reflete características do setor privado e aprofunda propostas de gestão empresarial como gestão por resultados e bonificação. Desse modo, as Escolas Cidadãs Integrais paraibanas adotam um modelo pedagógico que busca uma formação integral, mas suas diretrizes de trabalho são baseadas em uma abordagem de gestão empresarial que coloca a escola como um ambiente produtivo e prioriza resultados e controle.

Uma das principais características das escolas integrais é a oferta de atividades complementares, além das disciplinas regulares. Essas atividades podem incluir esportes, artes, música, dança, teatro, informática, idiomas, entre outras. Dessa forma, os estudantes têm a oportunidade de desenvolver habilidades e interesses específicos, além de promover a integração entre os diferentes conhecimentos. Além disso, as escolas integrais também oferecem alimentação, o que contribui para a melhoria da qualidade de vida dos estudantes.

A implementação das escolas integrais na Paraíba tem trazido benefícios significativos para os estudantes. Estudos mostram que essa modalidade de ensino contribui para a redução da evasão escolar, melhora o desempenho acadêmico dos alunos e promove o desenvolvimento de habilidades socioemocionais. Segundo o *site* oficial da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba, no ano de 2023, a rede estadual passou a contar com 302 escolas integrais distribuídas em 16 Gerências Regionais de Ensino. No entanto,

é importante ressaltar que a implementação das escolas integrais requer investimentos financeiros e estruturais por parte do governo estadual., sendo necessário disponibilizar recursos para a adequação das infraestruturas das escolas, além da oferta de materiais didáticos e aparatos tecnológicos.

3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos da pesquisa, a presente seção mostra a estrutura da elaboração da metodologia identificando o tipo da pesquisa, cenário da pesquisa, universo e amostra e o instrumento de coleta dos dados. O método empregado teve uma abordagem que se apresenta como quantitativa, conforme Gil (2021, p. 63) “não se trata de um delineamento essencialmente qualitativo, visto que há estudos de caso caracterizados pela ampla utilização de dados quantitativos.”

Como forma de analisar o perfil intraempreendedor dos gestores nas escolas integrais de ensino na região cidade de Cajazeiras-PB, esta pesquisa, quanto aos meios, é do tipo exploratória e de campo. Com relação às suas finalidades, é do tipo descritiva. Segundo Bastos e Ferreira (2016, p. 76), os trabalhos exploratórios “são pesquisas que visam aprimorar ideias sobre algum assunto, objetivando criar maior familiaridade com o problema”.

Pode-se dizer que essas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (Gil, 1994). Assim, como forma de aplicar essa pesquisa, foram realizadas leituras iniciais sobre empreendedorismo, intraempreendedorismo na gestão para obter um entendimento mais detalhado sobre o assunto e, conseqüentemente, o auxílio para a definição do problema e dos objetivos. O acesso a base de dados da *Spell*, Portal da Capes e *Google Acadêmico* facilitou esse acesso.

A pesquisa de campo, também bastante aplicada na área de ciências sociais, mostrou o caminho para observar a realidade. Na visão de Michel (2009, p. 42), a pesquisa de campo “trata da coleta de dados do ambiente natural com o objetivo de observar, criticar a vida real, com base em teoria, para verificar como a teoria estudada se comporta na vida real. Confrontando a teoria na prática, permite responder ao problema e atingir os objetivos”. Sobre o caráter descritivo, Gil (1994, p. 46) afirma que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição

das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Esta pesquisa foi realizada nas escolas integrais distribuídas na 9ª Gerência Regional de Ensino que jurisdiciona a cidade de Cajazeiras - PB e mais 15 municípios circunvizinhos. Sua população, conforme dados do IBGE em 2022, é de 63.239 habitantes, sendo o oitavo município mais populoso da Paraíba. A densidade demográfica é de 112,38 habitantes por quilômetro quadrado. A taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade é de 97,2%. O número de estabelecimentos de ensino fundamental é de 48 escolas e o número de estabelecimentos do ensino médio é de 13 escolas.

No que diz respeito à definição do universo e amostra da pesquisa, para Vergara (2000), universo é um conjunto de elementos (pessoas, produtos entre outros) que possuem as mesmas características que serão objeto de estudo. Neste trabalho, o universo da pesquisa foi composto por 17 escolas integrais localizadas na cidade de Cajazeiras e cidade circunvizinhas pertencentes a 9ª Região de Ensino. A amostra, como afirma Vergara (2000, p. 50), “é uma parte do universo (população) escolhida segundo critério de representatividade”. A amostra foi por acessibilidade, pois os elementos são selecionados pela facilidade de acesso que se tem a eles. Os sujeitos da pesquisa são os três gestores das escolas integrais representados pelas figuras do Gestor Escolar, do Coordenador Pedagógico e do Coordenador Administrativo Financeiro, conforme a Lei nº 11.100, de 06 de abril de 2018.

Universo e a amostra foram de 17 escolas integrais, pertencentes a 9ª Regional de Ensino na cidade de Cajazeiras – PB, onde se tem um total de 51 profissionais que ocupam cargo de gestão, destes, 21 se disponibilizaram a participar desta pesquisa, totalizando uma amostra de 41,17%, que representa a participação dos gestores escolares, coordenadores administrativos financeiros e coordenadores pedagógicos.

3.1 Definição das Variáveis da Pesquisa

Segundo Richardson (2008), são apresentadas duas características fundamentais, sendo a primeira os aspectos observáveis de um fenômeno. E a segunda, a apresentação de variações ou diferenças entre ele ou outros fenômenos. Segundo o autor, na primeira característica, elas podem ser definidas como aquelas que são mensuráveis de um fenômeno, apresen-

tando valores diferentes ou agrupamento em categorias. As variáveis da pesquisa essenciais ao atendimento são: idade, gênero, escolaridade, renda, opiniões, comportamentos, entre outras.

3.2 Instrumentos de Pesquisa

O instrumento utilizado na pesquisa foi o questionário que, segundo Michel (2009, p. 71), “é um formulário, previamente construído por uma série ordenada de perguntas em campos fechados e abertos que devem ser respondidas por meios eletrônicos”. O questionário foi elaborado baseando-se na revisão bibliográfica ou estudo exploratório para retratar, de forma quantitativa e objetiva, a realidade presente sobre o tema intraempreendedorismo. O questionário compreende 16 perguntas que mensuram através da escala *Likert* o que foi confeccionado, levando em consideração os principais fatores de verificação com questões objetivas e de múltipla escolha.

A coleta de dados procedeu a partir da distribuição dos questionários eletrônicos usando a plataforma *google forms*, enviados diretamente via *WhatsApp* aos membros dos três gestores, levando em consideração a oportunidade de entrega e a facilidade de envio deles. Quanto ao envio dos questionários, ocorreu entre os dias 03/10/2023 a 07/10/2023, respectivamente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao analisar os dados coletados por meio do questionário, é possível observar, conforme demonstrado na Tabela 4, observamos que a maioria dos participantes representando 81% do total, são do gênero feminino. Já o gênero masculino corresponde a 19%. Nesse sentido, Malheiros (s/d), coordenadora de empreendedorismo do Sebrae, afirma que a maior participação de mulheres nas organizações proporciona um ambiente mais criativo e aberto a inovação.

Tabela 4 - Perfil sociodemográfico

Variável	Nº de respondentes	% de respondentes
Sexo	Homens	19%
	Mulheres	81%
	TOTAL	100,0%

Variável	Nº de respondentes	% de respondentes
Faixa Etária	18-25 anos	4,8%
	26-35 anos	28,6%
	36-45 anos	38,1%
	46-55 anos	19%
	Mais de 55 anos	9,5%
	TOTAL	100,0%
Função no setor público	Gestor	38,1%
	Coordenador Pedagógico	33,3%
	Coordenador Administrativo Financeiro	28,6%
	TOTAL	100,0%
Tempo de atuação na gestão de escola integral	Menos de 1ano	23,8%
	De 1 a 3 anos	23,8%
	De 4 a 6 anos	47,6%
	De 7 a 10 anos	4,8%
	Mais de 10 anos	0%
	TOTAL	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

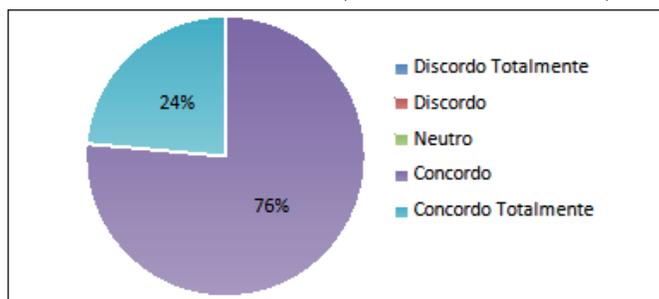
A distribuição revela que a faixa etária com maior representatividade entre os participantes é de 36 a 45 anos, correspondendo a 38,1% do total. Em seguida, a faixa etária de 26 a 35 anos com 28,6% dos participantes. A faixa etária de 46 a 55 anos representa 19% dos participantes, enquanto aqueles com mais de 55 anos correspondem a 9,5%. Por fim, a faixa etária de 18 a 25 anos possui a menor representatividade, com 4,8% dos participantes.

Ao analisarmos a resposta, verificamos que 28,6% dos participantes ocupam a função de Coordenador(a) Administrativo Financeiro(a), 38,1% são Gestores(as) Escolares e 33,3% desempenham a função de Coordenador(a) Pedagógico. Essa distribuição sugere que há um potencial interesse e engajamento desses profissionais no desenvolvimento de iniciativas empreendedoras, demonstrando a uma diversidade de funções envolvidas no âmbito do intraempreendedorismo no setor público.

A maioria dos participantes, (47,6%), possui de 4 a 6 anos de experiência na gestão de escola integral. Em seguida vêm 23,8% dos participantes que têm de 1 a 3 anos de experiência; assim como aqueles com menos de 1 ano de experiência. Por fim, 4,8% dos participantes

possuem de 7 a 10 anos de experiência nessa área. Diante da composição dessa amostra, a maioria dos profissionais com experiência de 4 a 6 anos demonstra conhecimento consolidado sobre as práticas administrativas, o que constitui uma base sólida para o desenvolvimento de iniciativas empreendedoras nesse contexto. Já a presença de profissionais com menor tempo também pode trazer novas perspectivas sobre ações intraempreendedoras para o setor público.

Gráfico 1 - Relevância do intraempreendedorismo no setor público

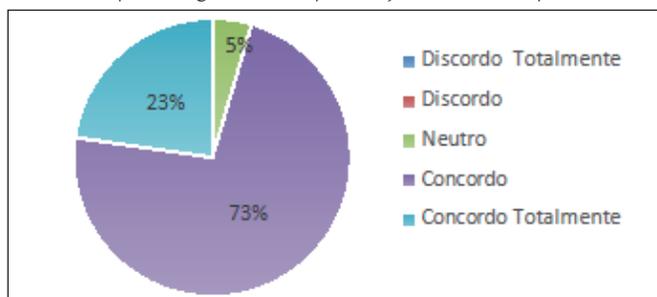


Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A análise do Gráfico 1 revela que a maioria dos participantes do questionário (76,2%) concorda com a relevância do intraempreendedorismo para o setor público. Uma parcela significativa dos participantes (23,8%) concorda totalmente com essa afirmação. Esses resultados demonstram a importância do intraempreendedorismo como uma abordagem válida e vantajosa para impulsionar a inovação, a eficiência e o progresso no setor público.

Segundo Ferreira, Gimenez e Valente (2021), o intraempreendedorismo é uma abordagem relevante para a gestão pública, pois pode ajudar a promover a eficiência e a efetividade das políticas públicas, estimular a criatividade e a inovação no setor público, promover uma cultura de inovação e empreendedorismo e a transformação digital no setor público. A concordância expressa pelos participantes sugere um interesse e uma disposição em explorar e implementar iniciativas intraempreendedoras dentro do setor público. Ou seja, faz parte do desenvolvimento de uma cultura empreendedora que reflete a busca por soluções inovadoras para os desafios enfrentados.

Gráfico 2 - Papel dos gestores na promoção do intraempreendedorismo



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Essa distribuição revela que a maioria dos participantes (71,4%) concorda que os gestores têm um papel fundamental na promoção do intraempreendedorismo no setor público. Além disso, outra parcela significativa dos participantes (23,8%) concorda totalmente com essa afirmação, enquanto 4,8% mantêm uma posição neutra. Watarai e Farina (2021) afirmam que os gestores têm um papel fundamental na promoção do intraempreendedorismo nas organizações.

Isso ocorre porque eles são responsáveis por representar a instituição, buscar e transmitir informações, realizar contatos interpessoais, motivar os pares e realizar ações técnicas, ou seja, providências relativas ao processo administrativo e acadêmico. Os resultados sugerem que a percepção dos participantes sobre o papel dos gestores em relação ao intraempreendedorismo é amplamente positiva, pois a maioria dos gestores reconhecem a importância e o impacto positivo que podem ter na promoção das práticas empreendedoras.

Gráfico 3 - Principais barreiras na implementação do intraempreendedorismo



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Ao analisar os dados do questionário, temos que as principais barreiras para a implementação do intraempreendedorismo no setor público, de acordo com a percepção dos participantes, incluem a burocracia e rigidez organizacional, a falta de incentivos, a resistência à mudança por parte dos colaboradores e, principalmente, a falta de recursos financeiros como uma das principais barreiras para a implementação do intraempreendedorismo.

Na visão de Ferreira, Gimenez e Valente (2021), as principais barreiras na implementação do intraempreendedorismo na gestão pública incluem a burocracia excessiva, a resistência à mudança, a falta de recursos, a falta de indicadores de desempenho e a cultura organizacional desfavorável. É importante que a organização esteja comprometida em superar essas barreiras e promover uma cultura empreendedora que estimule a inovação e a busca por resultados.

Gráfico 4 – Ações para superar barreiras e desafios na implementação do intraempreendedorismo

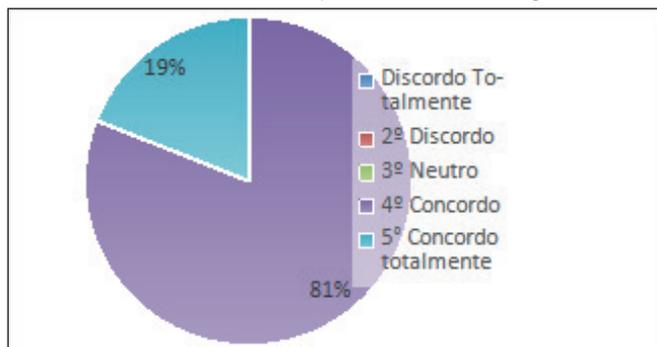


Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

De acordo com os participantes, os dados mostram que os gestores concordam com algumas das medidas que poderiam ser adotadas para superar as barreiras e desafios na implementação do intraempreendedorismo no setor público. 71,4% (15 pessoas) concordam com a criação de programas de capacitação e treinamento em empreendedorismo; 57,1% (12 pessoas) concordam com o estabelecimento de políticas de incentivo à inovação; 61,6% (13 pessoas) concordam com o item mudanças na cultura organizacional para valorizar práticas empreendedoras e 57,1% (12 pessoas) concordam com o estabelecimento de parcerias com instituições externas para o compartilhamento de conhecimentos e experiências. Essas

medidas podem contribuir para a criação de um ambiente favorável ao intraempreendedorismo e para a superação das barreiras identificadas anteriormente.

Gráfico 5 - Perfil intraempreendedor entre os gestores

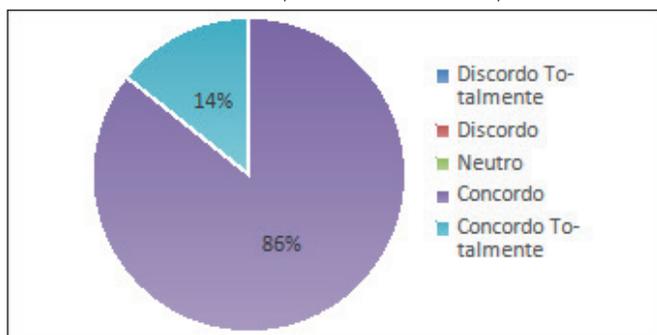


Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A maioria dos participantes, 81%, concorda que a presença de um perfil intraempreendedor entre os gestores de escolas integrais contribui para a inovação educacional; e 19% concordam totalmente, reforçando a importância do perfil intraempreendedor dos gestores para impulsionar a inovação educacional. Esse resultado indica que a maioria dos participantes acredita que a presença de um perfil intraempreendedor entre os gestores de escolas integrais contribui de forma significativa para a inovação educacional. Watarai e Farina (2021) sugerem que os gestores que apresentam características empreendedoras são mais propensos a adotar comportamentos inovadores e a promover a cultura do intraempreendedorismo na organização.

Essa percepção destaca a importância de líderes com habilidades empreendedoras e capacidade de promover mudanças e melhorias no ambiente educacional. O perfil intraempreendedor dos gestores pode trazer novas ideias, iniciativas e abordagens inovadoras para o setor público, favorecendo a melhoria da educação e o desenvolvimento de práticas mais eficientes e eficazes.

Gráfico 6 - Influência do intraempreendedorismo nos processos educacionais

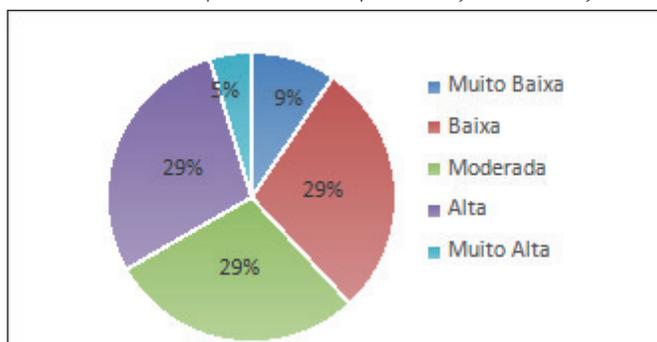


Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Pode-se observar que a maioria dos participantes, (85,7%), concorda indicando que a presença de um perfil intraempreendedor entre os gestores de escolas integrais influencia positivamente a eficiência dos processos educacionais; 14,3%, concordam totalmente, reforçando a influência altamente positiva do intraempreendedorismo na visão dos gestores para a eficiência dos processos educacionais.

Essa percepção destaca que os gestores com habilidades intraempreendedoras são capazes de identificar oportunidades de melhorias, implementar mudanças e adotar práticas inovadoras para otimizar os processos educacionais. Essa influência positiva pode levar a uma maior eficiência na entrega dos serviços educacionais e, conseqüentemente, a melhores resultados para os alunos e a comunidade escolar como um todo.

Gráfico 7 - Capacidade de implementação de inovação

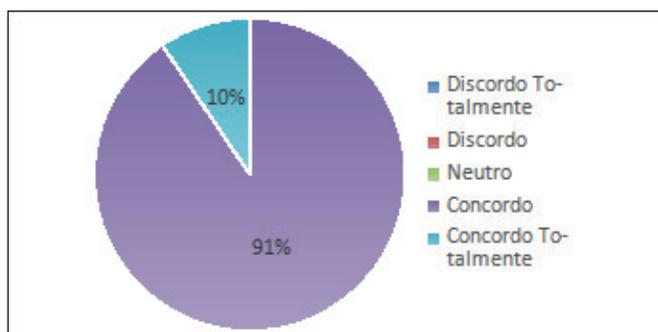


Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Os resultados mostram que há uma distribuição relativamente equilibrada nas respostas em relação à capacidade da escola integral de implementar inovações de forma eficiente. No entanto, é importante notar que uma parcela significativa dos participantes (38,1%) avaliou a capacidade como baixa ou muito baixa. Isso sugere que há espaço para melhorias na capacidade da escola integral em implementar inovações de forma eficiente.

Cavalcante e Camões (2017) mencionam a importância da construção de capacidade administrativa nas esferas de governo que implementam as políticas públicas. Isso significa que a capacidade de implementação de inovação é fundamental para que as ideias inovadoras sejam efetivamente colocadas em prática. É possível que a burocracia, a falta de recursos ou outras barreiras mencionadas anteriormente estejam afetando essa capacidade. Portanto, é importante considerar esses resultados ao planejar estratégias e ações para promover o intraempreendedorismo e a inovação no setor público.

Gráfico 8 - Contribuição do perfil intraempreendedor na melhoria da qualidade do ensino



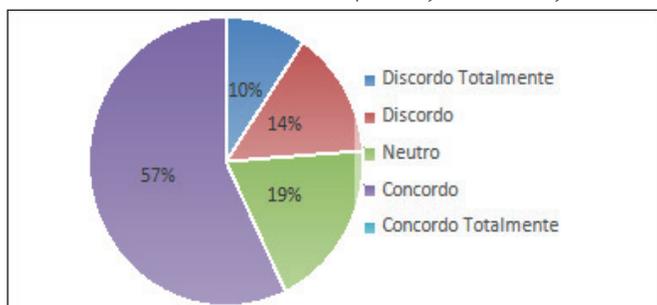
Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Ao analisar os dados, os resultados demonstram que todos os participantes acreditam que o perfil intraempreendedor dos gestores de escolas integrais tem um papel fundamental na melhoria da qualidade do ensino. Com isso, os gestores são capazes de promover inovações, implementar práticas educacionais eficazes e buscar constantemente melhorias para oferecer um ensino de qualidade aos alunos. Conforme o pensamento de Ferreira, Gimenez e Valente (2021), o intraempreendedorismo pode

ajudar a promover uma cultura de inovação e empreendedorismo entre os alunos, preparando-os para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país.

Assim, resulta em um ambiente educacional mais dinâmico, adaptável e alinhado as necessidades dos alunos, levando a resultados acadêmicos mais satisfatórios e a uma formação mais completa dos estudantes, ou seja, o intraempreendedorismo pode ser uma ferramenta poderosa para impulsionar a qualidade do ensino no setor público. Os gestores intraempreendedores são capazes de superar as barreiras e desafios existentes tais como: burocracia, falta de incentivos e resistência à mudança, e implementar medidas eficazes para melhorar a eficiência dos processos educacionais.

Gráfico 9 - Resistencia na promoção da inovação



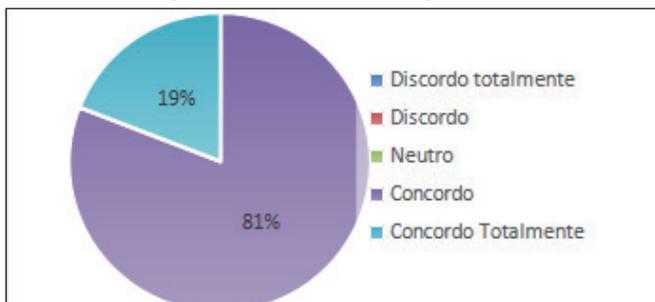
Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A maioria dos participantes enfrenta resistência na promoção da inovação e eficiência, na gestão de suas escolas integrais. Isso sugere que há barreiras e desafios a serem superados no processo de implementação de práticas inovadoras e eficientes, seja por questões burocráticas, falta de apoio ou resistência a mudanças. Essa resistência pode dificultar o avanço do intraempreendedorismo e limitar a capacidade dos gestores de implementar melhorias e inovações nas escolas integrais.

Toledo (2019) afirma que a resistência pode ser superada por meio de uma mudança na cultura organizacional, com a promoção de uma cultura de inovação, a criação de incentivos para a inovação, a capacitação dos funcionários em técnicas de inovação, a criação de equipes multidisciplinares e a liderança comprometida com a promoção da inovação.

No entanto, é importante destacar que uma parcela dos participantes discorda ou está neutra em relação à resistência enfrentada, o que indica que nem todos os gestores enfrentam os mesmos desafios.

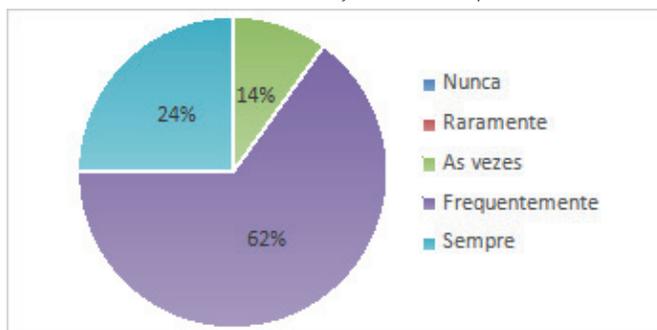
Gráfico 10 - Importância de identificar oportunidades de inovar



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Todos os participantes do questionário concordam, em diferentes graus, com a importância de ter habilidades para identificar oportunidades de inovação e implementá-las na escola. Essas habilidades são essenciais para promover a cultura de intraempreendedorismo, permitindo que os gestores identifiquem problemas, encontrem soluções criativas, implementem mudanças e melhorem a eficiência e a qualidade do ensino oferecido. A pesquisa indica que a maioria dos participantes reconhece a importância de ter habilidades para identificar oportunidades de inovação e implementá-las na escola. Nesse sentido Hashimoto (2013) afirma que as organizações que não inovam correm o risco de ficar para trás. Identificar oportunidades de inovar pode ajudar as organizações a desenvolverem novos produtos, serviços ou processos que atendam às necessidades dos clientes e do mercado, além de melhorar a eficiência e a eficácia dos processos internos.

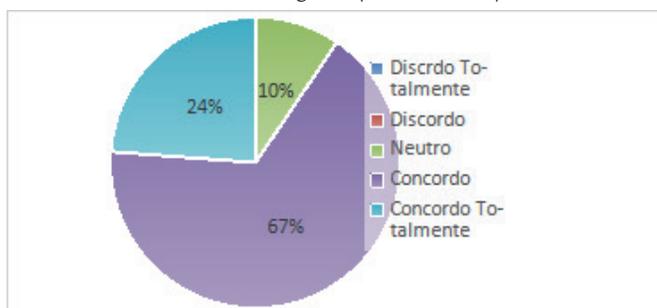
Gráfico 11 - Busca de soluções criativas para desafios



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Os dados revelam uma tendência positiva em relação à busca por soluções criativas na gestão da escola integral. A maioria dos participantes (61,9%) busca frequentemente soluções criativas, enquanto uma parcela considerável (23,8%) busca soluções criativas sempre. Isso demonstra um engajamento ativo em encontrar abordagens inovadoras para resolver os problemas e melhorar a eficiência da gestão. Segundo Mourão e Monteiro (2022), a inovação pode envolver a geração de novas ideias, a implementação de novos processos, a adoção de novas tecnologias, entre outras estratégias, para encontrar soluções criativas e eficazes para os desafios enfrentados. Ou seja, a busca por soluções criativas está diretamente relacionada ao intraempreendedorismo, pois envolve a capacidade de identificar oportunidades, pensar de forma criativa e implementar mudanças inovadoras.

Gráfico 12 - Você se considera alguém proativo e disposto a assumir riscos



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A pesquisa revela uma tendência positiva em relação à autopercepção dos participantes como pessoas proativas e dispostas a assumir riscos para alcançar resultados inovadores. A maioria dos gestores (66,7%) se considera proativa, enquanto uma parcela significativa (23,8%) se considera totalmente proativa. Essa autopercepção é importante para o intraempreendedorismo, pois pessoas proativas e dispostas a assumir riscos têm maior probabilidade de identificar oportunidades, buscar soluções criativas e implementar mudanças inovadoras.

5 CONCLUSÃO

No decorrer das décadas, a administração pública superou dificuldades organizacionais a fim de proporcionar um processo de melhoria dos produtos e serviços ofertados aos cidadãos. Para atingir esse objetivo, muitos funcionários usam das práticas empreendedoras no serviço público a fim de promover um processo de melhoria ao fomentar o desempenho e competitividade, melhorando a estrutura de governança e favorecendo o desenvolvimento profissional dentro as organizações públicas. O setor educacional é cada vez mais reconhecido como um elemento crucial para impulsionar a inovação, o desenvolvimento de habilidades empreendedoras e o crescimento econômico ao promover uma cultura empreendedora dentro das instituições de ensino.

Portanto, ao analisar as respostas obtidas através do questionário, chega-se à conclusão que, para fortalecer o intraempreendedorismo no setor público, é fundamental promover uma cultura organizacional que valorize a inovação, que estabeleça políticas claras de incentivo através do investimento em programas de capacitação e treinamento em empreendedorismo para todos os profissionais do setor público, buscando parcerias com instituições externas ao mesmo tempo em que compartilha conhecimentos e experiências para enriquecer o processo de gestão e promover a inovação na administração pública.

Ao promover o processo de valorização e desenvolvimento das habilidades empreendedoras, os gestores superarão gradativamente a resistência existente dentro das organizações e que, em alguns casos, atrapalham a promoção da inovação nas escolas integrais. Além disso, eles serão capazes de identificar e aproveitar as oportunidades de melhoria e implementar as mudanças necessárias para impulsionar a eficiência e a

excelência educacional. Pois, ao fortalecer o intraempreendedorismo no setor público, é possível criar um ambiente propício para a implementação de práticas inovadoras e promover melhorias significativas nas escolas integrais. Isso contribuirá para a melhoria da qualidade do ensino e para o desenvolvimento de uma educação mais eficiente e inovadora.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Eder Gonçalves de; ALEIXO, Tayra Carolina Nascimento. **Empreendedorismo e inovação**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2020.

BASTOS, Maria Clotilde Pires; FERREIRA, Daniela Vitor. **Metodologia científica**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasil, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 21/10/2023.

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. É preciso inovar no governo, mas por quê? In: CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap, Ipea, 2017. p. 15-32. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 15/08/2023.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. In: CAVALCANTE, Pedro. (org.) *et al.* **Inovação no setor público: avanços e caminho a seguir no Brasil**. Brasília : Enap : Ipea, 2017, conclusão. p. 249-260. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 15/08/2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Edição Compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DAFT RICHARD, L. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora de Cultura, 2006. (epub, p. 224).

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia do ensino que ajuda a transformar o conhecimento em riqueza**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 7ª ed. São Paulo: Empreende, 2018.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: Enap, 2019.

FERREIRA, F. Leal Alves; GIMENEZ, F. Antônio Prado; VALENTE, D. Leal Intrapreneurship and public management: platonic love or possible stable relationship?. e3 - **Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 006–027, 2021. DOI: 10.29073/e3.v7i1.286. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/286>. Acesso em: 13 sep. 2023.

FINATI, C.; GANASSIN ROSA, J.; ALEMSAN, N. .; M. FRANZONI, A. .; PERASSI, R. **Cultura intraempreendedora: um estudo sobre as práticas organizacionais que condicionam o intraempreendedorismo**. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki, [S. l.], v. 1, n. 1, 2023. DOI: 10.48090/ciki.v1i1.1355. Disponível

em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1355>. Acesso em: 30 ago. 2023.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor (2022). **Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022** Global Report: Opportunity Amid Disruption. London: GEM, 2022. Disponível em: <https://gemconsortium.org/report/gem-20212022-global-report-opportunity-amid-disruption>. Acesso em: 15/08/2023.

GIL, Antônio Carlos, **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª ed. [3. reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2021.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Brasileiro de 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/cajazeiras/panorama>. Acesso em: 21/08/2023.

INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO. **Tecnologia de gestão educacional: Princípios e conceitos** Planejamento e operacionalização. Recife, PE, 2015

KLERING, Luis Roque; POSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luís Alberto. **Novos caminhos da Administração pública brasileira**. Análise A Revista Acadêmica da FACE. Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

LEITE, Maria Eduarda Pereira. **Programa de educação integral na Paraíba**: a educação no contexto da racionalidade neoliberal. VI CONEDU - Vol 1... Campina Grande: Realize Editora, 2020. p. 3419-3433. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/65583>. Acesso em: 21/10/2023.

LIMA, Paulo Ricardo Silva; ALMEIDA, Vitória Karolynne Lopes de Lima; NASCIMENTO, Vitória Cristina Gonzaga do. **O empreendedorismo do setor público no ciberespaço**: análise do site Economiza Alagoas. In: TOLEDO, Ana Grazielle Lourenço; KÄHLER, Priscila Yamagami. Empreendedorismo e inovação na gestão pública. Campo Grande: Editora Inovar, 2019. p. 96-107. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/586175/2/Livro%20Empreendedorismo%20e%20Inovação%20na%20Gestão%20Pública.pdf>. Acesso em: 21/08/2023.

MARTINS FAGUNDES CABRAL, P.; FREITAS JUNIOR, J. C. ; SOUZA PEZZI, G.; DAVID, C. De D. A Percepção Dos Líderes Sobre a potencialidade de gerar Intraempreendedorismo em Bancos Públicos Do Rio Grande Do Sul: THE. **Revista Visão**: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil, v. 12, n. 1, p. 74-92, 2023. DOI: 10.33362/visao.v12i1.3040. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3040>. Acesso em 05/09/2023.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. [2. reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2018.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2009.

MIRANDA, Marcus Vinicius Vicente Joaquim.; GONÇALVES, Jonas Rodrigo Gonçalves.; DA COSTA, Danilo. **Organização administrativa**: a evolução da administração Pública e sua modernização até administração gerencial e o Advento do princípio da eficiência. Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4086002>. Acesso em 05/09/2023.

MOURÃO, Carolina Mota; MONTEIRO, Vítor. **Inovação aberta**: o que é e por que utilizá-la na administração pública? In: SANTOS, Bruna (organizadora). Caminhos da inovação no setor público. Brasília: ENAP, 2022. p. 243-251. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7420/1/caminhos_da_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 20/08/2023.

MOURÃO, Carolina Mota; MONTEIRO, Vítor. **Modelagens jurídicas para inovação aberta na administração pública**: reflexões e perspectivas de futuro. In: SANTOS, Bruna (org.). Caminhos da inovação no setor público. 1ª Ed. Brasília: Enap, 2022. cap. 6, p. 241-251.

OLIVEIRA, Leonardo Ferreira de; SANTOS JÚNIOR, Carlos Denner dos. Inovações no setor público: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. In: CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: ENAP, Ipea, 2017. p. 33-42. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 15/08/2023.

PAULA NETO, A.; EMMENDOERFER, M. L.; CORREA, S. C. H. Intraempreendedorismo no Setor Público por Meio de Ações Formativas e Educativas das Escolas de Governo Brasileiras. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 20, n. 3, p. 558-585, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021020>. Acesso em 05/09/2023.

PARAÍBA. **Lei nº 11.100, de 06 de abril de 2018**. Cria o Programa de Educação Integral, composto por Escolas Cidadãs Integrais – ECI, Escolas Cidadãs Integrais Técnicas – ECIT e Escolas Cidadãs Integrais Socioeducativas - ECIS e institui o Regime de Dedicção Docente Integral – RDDI e dá outras providências. Paraíba, 2018. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/doe/2018/abril/diario-oficial-12-04-2018.pdf>. Acesso em: 21/10/2023.

PARAÍBA TEM A 2ª MAIOR PROPORÇÃO DE ALUNOS MATRICULADOS EM TEMPO INTEGRAL NO ENSINO MÉDIO DA REDE PÚBLICA. Portal de notícias G1, 2022. Dis-

ponível em: <https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2022/05/20/paraiba-tem-a-2a-maior-proporcao-de-alunos-matriculados-em-tempo-integral-no-ensino-medio-da-rede-publica.ghtml>. Acesso em: 21/10/2023.

REIS, Evandro Paes dos; ARMOND, Álvaro Cardoso; OLIVEIRA, Tatiana Souto Maior de. **Empreendedorismo**. 1ª ed. Curitiba [PR]: IESDE Brasil, 2018.

REDE ESTADUAL DE ENSINO DA PARAÍBA TEM A 2ª MAIOR PROPORÇÃO DE ALUNOS EM ENSINO INTEGRAL. Secretária de Educação da Paraíba, 2023. Disponível em: <https://paraiba.pb.gov.br/diretas/secretaria-da-educacao/noticias/rede-estadual-de-ensino-da-paraiba-tem-a-2a-maior-proporcao-de-alunos-em-ensino-integral>. Acesso em: 21/10/2023.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3ª edição. São Paulo, Atlas, 2008. 334 p. SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodologia de Pesquisa. 5. ed. São Paulo: Penso,

SEBRAE. **Inclusão de mulheres nas empresas é fundamental para gerar inovação**. s/d. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/inclusao-de-mulheres-nas-empresas-e-fundamental-para-gerar-inovacao,6f9aab4d5856f710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 09, outubro de 2023.

SCHUMPETER, J.A. **A Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TEIXEIRA, Thatiana Stacanelli *et al.* **Inovação e Empreendedorismo**: um caso no setor público. Revista Pretexto Fumec. Belo Horizonte, v.20, n.1, p. 57-71, jan.-mar. 2019. Disponível em: http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/5609/artigo_4_1_2019.pdf. Acesso em: 01/09/2023.

TOLEDO, Ana Grazielle Lourenço. Empreendedorismo, inovação e gestão pública combinam? In: TOLEDO, Ana Grazielle Lourenço;

KÄHLER, Priscila Yamagami. **Empreendedorismo e inovação na gestão pública**. Campo Grande: Editora Inovar, 2019. Cap. 5. p. 64-78. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/586175/2/Livro%20Empreendedorismo%20e%20Inovação%20na%20Gestão%20Pública.pdf>. Acesso em: 21/08/2023.

TSUFA, Evandro; OLIVEIRA JÚNIOR, Manoel Carlos de (revisor). **Empreendedorismo governamental**. 4ª ed. rev. atual. e ampl. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPE: UAB, 2021.

Vergara, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WADA, Sonia. Apresentação III. In: AGUNE, Roberto *et al.* **Dá pra fazer: Gestão do conhecimento e inovação em governo**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. p. 19-21. Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/UCIN/inovajusp/ijusplab/da-pra-fazer.pdf>. Acesso em: 25/08/2023.

WATARAI, Lilian; FARINA, Milton Carlos. Intraempreendedorismo em uma instituição de ensino superior público: características empreendedoras dos gestores. **Revista Gesec. São Paulo**, v. 13, n. 4, p. 2159-2179, 2022.

ORÇAMENTO DA SAÚDE NO ESTADO DA PARAÍBA: UM ESTUDO SOBRE OS IMPACTOS CAUSADOS PELA COVID-19

*Rafaelle Gomes Firmino
Geraldo Medeiros Júnior*

1 INTRODUÇÃO

O período da Pandemia Covid-19 foi marcado pelo número total de mortes, entre janeiro de 2020 e 31 de dezembro de 2021, de aproximadamente 14,9 milhões, segundo a Organização Mundial de Saúde - OMS (2023). Essas informações demonstram a necessidade de todos os países investirem em sistemas de saúde mais resilientes que possam sustentar serviços essenciais de saúde durante crises.

O Brasil também está dentro desse contexto de adequação mundial, para o financiamento desse período Pandêmico, em casos de excepcionalidade e calamidade, os entes federados buscam aplicar os recursos recebidos via transferências federais e, no caso em tela, o Estado da Paraíba que, no período da pandemia, recebeu recursos ordinários e extraordinários, os quais serão detalhados mais adiante. Assim, satisfazendo a necessidade da coletividade, já prevista nos instrumentos orçamentários e financeiros, conforme Art. n.º 165 da Constituição Federal de 1988, os quais visam custear os serviços de saúde pública como também de investir no desenvolvimento econômico do Estado (Ministério da Saúde, 2023).

De acordo com a Lei nº 141/2012, que dispõe sobre os valores mínimos a serem aplicados anualmente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios e ainda estabelece critérios de rateio dos recursos de transferências para a saúde, os municípios devem investir no mínimo

15% de suas receitas, de acordo com o art. 7º, e os estados 12%, conforme art. 6º e art. 8º, da Lei Complementar n.º 141/2012 (FNS, 2023).

Apesar das discussões políticas e das minúcias envolvidas, é inegável que a pandemia da COVID-19 impôs, sem dilatação de prazo e de maneira emergencial, a necessidade de ampliação de investimentos e implantação de novos recursos para a redução das disparidades no acesso aos serviços de saúde, bem como para a melhoria da qualidade dos mesmos (Servo; Santos; Vieira; Sá; Benevides, 2020).

No período da Pandemia da Covid-19, houve a adoção de medidas restritivas e decretação de estados de emergência e de calamidade pública.

Amplas medidas foram adotadas pelo Poder Executivo, especialmente em relação as medidas sanitárias, orçamentárias e no fechamento de atividades não essenciais, como também na abertura de hospitais de campanha e aquisição de testes e/ou respiradores, por exemplo.

Assim sendo, a problemática da pesquisa permeia sobre: Como as transferências realizadas pelo Fundo Nacional de Saúde e Emendas Impositivas (receitas ordinárias e extraordinárias) se comportaram no Período da Pandemia da Covid-19 no estado da Paraíba?

Dessa maneira, podemos traçar um panorama dos recursos descentralizados por meio do Fundo Nacional de Saúde, ao Fundo Estadual de Saúde da Paraíba, ressaltando que nos anos de 2020 e 2021, houve o pico da pandemia Covid-19, quando foi necessária a criação de leis e mudanças orçamentárias, criando novas fontes, destinações e alocações de recursos.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Analisar as variações ocorridas no orçamento estadual de saúde decorrentes da necessidade do enfrentamento da COVID-19, no período de 2020 e 2021.

2.2 Objetivos específicos

- Analisar as receitas provenientes do Fundo Nacional de Saúde/MS e as despesas executadas pelo governo do Estado da Paraíba,

e a sua dinâmica no período da Covid-19, com custeio e investimento;

- Analisar as despesas provenientes das portarias nºs 1.666/2020; 3.688/2020 e 3.896/2021;
- Identificar a performance dos gastos públicos em saúde, em especial, no período pandêmico da Covid-19.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Orçamento público em saúde

A Constituição Federal de 1988 (CF-88), em seus artigos 196, 197 e 198, estabelece que a “Saúde é direito de todos e dever do Estado”. No período anterior a CF-88, o sistema público de saúde prestava assistência apenas aos trabalhadores vinculados à Previdência Social, aproximadamente 30 milhões de pessoas com acesso aos serviços hospitalares, cabendo o atendimento aos demais cidadãos às entidades filantrópicas.

O Sistema Único de Saúde (SUS) é um dos maiores e mais complexos sistemas de saúde pública do mundo, abrangendo desde o simples atendimento para avaliação da pressão arterial, por meio da Atenção Primária, até o transplante de órgãos, garantindo acesso integral, universal e gratuito para toda a população do país.

Desde a sua criação, o SUS proporcionou o acesso universal ao sistema público de saúde, sem distinção de pessoa. A atenção integral à saúde, e não somente aos cuidados assistenciais, passou a ser um direito de todos os cidadãos brasileiros, desde a gestação e por toda a vida, com foco na saúde com qualidade de vida, visando a prevenção e a promoção da saúde.

A rede que compõe o SUS é ampla e abrange tanto ações quanto os serviços de saúde, e perpassa a atenção primária, média e de alta complexidade, os serviços de urgência e emergência, a atenção hospitalar, as ações e serviços das vigilâncias epidemiológica, sanitária, ambiental e assistência farmacêutica (Ministério da Saúde, 2023).

Vale destacar que, no auge da Pandemia Covid-19, em 2020, não se tinha orçamento previsto para os gastos emergenciais em decorrência dos efeitos pandêmicos.

Portanto, os recursos usados no combate à pandemia são de créditos extraordinários, ou seja, são recursos extra orçamentários, provenientes de recursos que não figuram no orçamento anual, em específico, a Lei Orçamentária Anual (LOA), assim sendo, teve um caráter de recurso extra orçamentário (Brasil, 2023).

O orçamento é um instrumento de identificação e avaliação do gasto público, de acordo com Matias-Pereira (2020). A programação orçamentária torna-se ainda mais indispensável na saúde para a consecução de políticas públicas, trazendo consigo numerosos desafios, a exemplo da necessidade de qualificação e regionalização do Sistema Único de Saúde (SUS), a garantia de um financiamento estável e robusto que garanta, de forma digna, o atendimento às demandas de universalidade e integralidade nas ações de saúde.

Também se torna importante em face de situações legais específicas, como a distribuição e destinação da receita entre as esferas governamentais e o cumprimento dos limites legais para a realização de despesas, impostos pela Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (Brasil, 2023).

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 165, trata a respeito do orçamento público, esta estabelece que tais leis são de iniciativa do Poder Executivo, tais como: o Plano Plurianual - PPA; as Leis de Diretrizes Orçamentárias - LDO; e as Leis Orçamentárias Anuais - LOA.

O Sistema Único de Saúde brasileiro conta com uma estrutura híbrida de gestão da saúde, pois funciona de forma simultânea com uma rede de atendimento pública e gratuita ao cidadão e outra privada, que atua de forma complementar, conforme as diretrizes do SUS. Dessa maneira, o setor privado vem atuando sob a forma de planos e seguros de saúde, bem como de hospitais, clínicas, laboratórios, e consultórios particulares. Além de outras estratégias de gestão da saúde, há também as autarquias, organizações sociais de saúde (OS) e as fundações.

3.2 Percentuais Constitucionais em Saúde

A Emenda Constitucional nº. 29 visa assegurar os recursos mínimos para o financiamento das ações e serviços públicos de saúde. Esta aplicação mínima exigida da receita é resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências. (Redação dada pela Emenda Constitucional

nº 29, de 2000). Dessa maneira, o Art. 7º, da Emenda Constitucional nº. 29/2000, passa a vigorar acrescido do seguinte art. 77, que diz:

II – No caso dos Estados e do Distrito Federal, doze por cento do produto da arrecadação dos impostos a que se refere o art. 155 e dos recursos de que tratam os arts. 157 e 159, inciso I, alínea *a*, e inciso II, deduzidas as parcelas que forem transferidas aos respectivos Municípios; e” (AC)

III – no caso dos Municípios e do Distrito Federal, quinze por cento do produto da arrecadação dos impostos a que se refere o art. 156 e dos recursos de que tratam os arts. 158 e 159, inciso I, alínea *b* e § 3º.» (AC) (Brasil, 2023).

A Lei complementar nº 141/2012 trata sobre a aplicação de recursos em ações e serviços Públicos de Saúde. Em seu Art. 5º, estabelece que a União aplicará anualmente o montante correspondente ao valor empenhado no exercício financeiro anterior, apurado nos termos desta Lei Complementar, acrescido de, no mínimo, o percentual correspondente à variação nominal do Produto Interno Bruto (PIB) ocorrida no ano anterior ao da lei orçamentária anual. Já em seus Art. 6º, 7º, 8º e 9º:

Art. 6º Os Estados e o Distrito Federal aplicarão, anualmente, em ações e serviços públicos de saúde, no mínimo, 12% (doze por cento) da arrecadação dos impostos a que se refere o art. 155 e dos recursos de que tratam o art. 157, a alínea “a” do inciso I e o inciso II do caput do art. 159, todos da Constituição Federal, deduzidas as parcelas que forem transferidas aos respectivos Municípios.

Parágrafo único. (Vetado).

Art. 7º Os Municípios e o Distrito Federal aplicarão anualmente em ações e serviços públicos de saúde, no mínimo, 15% (quinze por cento) da arrecadação dos impostos a que se refere o art. 156 e dos recursos de que tratam o art. 158 e a alínea “b” do inciso I do caput e o § 3º do art. 159, todos da Constituição Federal. (Brasil, 2023)

O Art. 17, da Lei 141/2012, trata sobre o rateio dos recursos da União vinculados a ações e serviços públicos de saúde e repassados, na

forma do caput dos artigos 18 e 22, aos Estados, Distrito Federal e aos Municípios. Esta observará as necessidades de saúde da população, as dimensões epidemiológicas, demográficas, socioeconômicas, espacial e de capacidade de oferta de ações e de serviços de saúde e, ainda, o disposto no art. 35 da Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, de forma a atender os objetivos do inciso II, do § 3º do art. 198, da Constituição Federal (Brasil, 2023).

3.3 Fundo Nacional de Saúde – FNS

O Fundo Nacional de Saúde foi criado pelo Decreto Nº 64.867, de 24 de julho de 1969, este é o gestor financeiro dos recursos destinados a financiar as despesas correntes e de capital do Ministério da Saúde bem como dos órgãos e entidades da administração direta e indireta, integrantes do Sistema Único de Saúde (SUS) (FNS, 2023).

Em busca da melhoria contínua do financiamento das ações de saúde, o Fundo Nacional de Saúde (FNS) **visa** criar mecanismos para disponibilizar informações para toda a sociedade relativas ao custeio, aos investimentos e financiamentos no âmbito do SUS.

Assim, o FNS faz a gestão do capital tendo como base o Plano Nacional de Saúde e o Planejamento Anual do Ministério da Saúde, nos termos das normas definidoras dos Orçamentos Anuais, das Diretrizes Orçamentárias e dos Planos Plurianuais (FNS, 2023).

São transferidos aos estados, municípios e o Distrito Federal, pelo FNS, para que esses realizem, de forma descentralizada, ações e serviços de saúde, bem como possam investir na rede de serviços e na cobertura assistencial e hospitalar, no âmbito do SUS. Essas transferências são realizadas nas seguintes modalidades: Fundo a Fundo, Convênios, Contratos de Repasses e Termos de Cooperação.

Também se constituem como receitas do FNS, 45% dos recursos do Seguro DPVAT, conforme estabelecido no Decreto Nº 2.867/1998 e na Lei Nº 8.212/91, voltados ao atendimento as vítimas de acidentes em hospitais da rede SUS.

Além dessa fonte, há o valor investido pelos estados, municípios e União. Esses valores são definidos pela Lei Complementar nº 141, de 13 de janeiro de 2012, que define os percentuais mínimos a serem aplicados

anualmente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios em ações e serviços públicos de saúde:

- 15% para os municípios e o Distrito Federal devem aplicar anualmente
- 12% para os Estados

No caso da União, a quantia aplicada deve corresponder ao valor empenhado no exercício financeiro anterior com o acréscimo do percentual correspondente à variação nominal do Produto Interno Bruto (PIB) ocorrida no ano anterior ao da lei orçamentária anual (FNS, 2023). Também são fontes da receita do FNS o ressarcimento efetuado pelas operadoras de planos de saúde referentes aos serviços prestados de atendimento à saúde, em conformidade com a Lei nº 9.656, de 3 de junho de 1998. Já os recursos repassados aos estados, municípios e ao Distrito Federal pelo Ministério da Saúde são organizados nos Blocos de Financiamento, de acordo com a Portaria nº 828, de 17 de abril de 2020, são os que seguem:

Quadro 1 – Blocos de financiamento

Blocos de Financiamento	Ações e Serviços Públicos de Saúde
<p>Bloco de Manutenção: recursos destinados à manutenção das condições de oferta e continuidade da prestação das ações e serviços públicos de saúde, inclusive para financiar despesas com reparos e adaptações, como por exemplo: reparos, consertos, revisões, pinturas, instalações elétricas e hidráulicas, reformas e adaptações de bens imóveis sem que ocorra a ampliação do imóvel, dentre outros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atenção Primária • Atenção Especializada • Assistência Farmacêutica • Vigilância em Saúde • Gestão do SUS
<p>Bloco de Estruturação: recursos aplicados conforme definido no Ato Normativo que lhe deu origem e serão destinados exclusivamente para aquisição de equipamentos voltados para realização de ações e serviços públicos de saúde; obras de construções novas ou ampliação de imóveis existentes utilizados para a realização de ações e serviços públicos de saúde; e obras de reforma de imóveis já existentes utilizados para realização de ações e serviços públicos de saúde.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atenção Primária • Atenção Especializada • Assistência Farmacêutica • Vigilância em Saúde • Gestão do SUS

Fonte: Fundo Nacional de Saúde (2023).

3.4 Portarias ministeriais de recursos na pandemia Covid-19

Foi preparado, em 2020, um plano de respostas ao enfrentamento ao novo Coronavírus, os recursos financeiros não encontravam-se previstos na Lei Orçamentária Anual daquele ano, aspecto cuja demanda de créditos de origem extra orçamentária permitiu a criação de diversas

portarias pelo Ministério da Saúde para o financiamento do enfrentamento à pandemia de Covid-19. Dessa maneira, o governo federal abre crédito extraordinário em favor dos Ministérios da Educação e da Saúde por meio da Medida Provisória N° 924, de 13 de março de 2020, com disponibilização de recursos no montante de R\$ 4.838.795.979,00.

Além de demandar recursos extra orçamentários, com vistas a celeridade das respostas para garantia da vida de brasileiros, tais receitas podem ser empenhadas em processos que dispensam o procedimento licitatório regular devido à situação de calamidade pública. A Lei n.º 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, trata sobre as medidas de enfrentamento de Emergência de Saúde Pública de importância internacional decorrente do surto de Coronavírus responsável pelo surto de 2019. Diante desse cenário, o Ministério da Saúde criou as portarias ministeriais para os recursos da União serem utilizados de forma legal, mesmo sem a previsão orçamentária.

No presente estudo, as portarias utilizadas como base para análise foram de n.ºs: 395, 774, 1425, 1666 no exercício de 2020 destinadas para custeio. E as portarias de n.ºs: 1340, 1954, 3717 no ano de 2020 destinadas para investimento. Já em 2021, o Ministério da Saúde editou apenas as portarias direcionadas para o financiamento de custeio, as quais também foram analisadas, são elas de n.ºs: 1453, 3896, 1966, 2336, 2730, 3202, 3340, 3374.

Como exemplo, a portaria n° 1.666, de 1º de julho de 2020, foi a que destinou o maior volume financeiro e dispõe sobre a transferência de recursos financeiros aos Estados, Distrito Federal e Municípios para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da Coronavírus - COVID 19.

Essa Portaria foi uma das analisadas no presente trabalho de pesquisa, cujos recursos financeiros de que trata o caput correspondem ao montante de R\$ 13.800.000.000,00 (treze bilhões e oitocentos milhões de reais) e foram disponibilizados aos Estados, Distrito Federal e Municípios, em parcela única. Desse montante, para o Estado da Paraíba, incluindo as transferências a todos os municípios, foi disponibilizado o valor de R\$ 356.271.134,00 (Trezentos e cinquenta e seis milhões, duzentos e setenta e um mil, cento e trinta e quatro reais) (PORTARIA N° 1.666/2020).

Esses recursos financeiros foram destinados ao custeio das ações e serviços de saúde para o enfrentamento da emergência de saúde pública

decorrente da COVID 19, podendo abranger a atenção primária e especializada, a vigilância em saúde, a assistência farmacêutica, a aquisição de suprimentos, insumos e produtos hospitalares, o custeio do procedimento de Tratamento de Infecção pelo Novo Coronavírus - COVID 19, previsto na Portaria nº 245/SAES/MS, de 24 de março de 2020, bem como a definição de protocolos assistenciais específicos para o enfrentamento à pandemia do coronavírus (Ministério da Saúde, 2023).

Já a portaria nº 3.688, de 21 de dezembro de 2020, habilita o estado, município ou distrito federal a receber recursos destinados à aquisição de equipamentos e materiais permanentes para estabelecimentos de saúde, no montante total de R\$ 58.389.953,00 (Cinquenta e oito milhões, trezentos e oitenta e nove mil, novecentos e cinquenta e três reais), para o Fundo Estadual de Saúde do Estado da Paraíba – FESEP, foi transferido o montante de R\$ 7.114.376,00 (Sete milhões, cento e quatorze mil, trezentos e setenta e seis reais).

Art. 1º Fica habilitado o Estado, Município ou Distrito Federal descrito no anexo a esta Portaria, a receber os recursos federais destinados à aquisição de equipamentos e material permanente para estabelecimentos de saúde.

Art. 2º Os recursos desta Portaria serão organizados e transferidos na forma do Bloco de Investimento na Rede de Serviços Públicos de Saúde, nos termos do anexo.

...

Art. 4º O Fundo Nacional de Saúde adotará as medidas necessárias para as transferências de recursos estabelecidos nesta Portaria aos respectivos Fundos de Saúde, em parcela única e em conformidade com os processos de pagamento instruídos, após atendidas as condições previstas para essa modalidade de transferência. (Ministério da Saúde, 2023).

A Portaria Ministerial de nº 3.896, de 30 de dezembro de 2020, trata da transferência de recursos financeiros aos Estados e Distrito Federal, para o enfrentamento das demandas assistenciais geradas pela emergência de saúde pública de importância internacional causada pelo novo Coronavírus. Nessa portaria, os recursos financeiros correspondem ao montante de R\$ 864.000.000,00 (oitocentos e sessenta e quatro milhões de reais) e foram

disponibilizados aos Estados e Distrito Federal, em parcela única, destes, foram destinados ao Estado da Paraíba o montante de R\$ 25.018.031,86 (Vinte e cinco milhões, dezoito mil, trinta e um reais e oitenta e seis centavos).

Essa portaria foi destinada ao custeio de ações e serviços de saúde para o enfrentamento da Epidemia COVID -19 e das diversas necessidades assistenciais geradas em razão da emergência de saúde pública em cada uma das Macrorregiões de Saúde, podendo abranger a atenção especializada, a vigilância em saúde, a assistência farmacêutica, a aquisição de suprimentos e insumos, o custeio de leitos de UTI-COVID-19, o custeio de leitos de suporte ventilatório pulmonar e do “Tratamento de Infecção pelo Novo Coronavírus - COVID 19 (Ministério da Saúde, 2023).

Em 2021, foi criada a portaria nº 710 que visa a classificação das fontes ou destinações de recursos a serem utilizadas por Estados, Distrito Federal e municípios. Tendo o disposto no § 2º do art. 50 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Diante de tais classificações, disponibilizamos o quadro contendo as fontes de recursos vinculadas a saúde que foram utilizadas no trabalho:

Quadro 2 – Recursos Vinculados à Saúde

Novo código do recurso	Fonte	Destinação de recurso
600	Transferências Fundo a Fundo de Recursos do SUS provenientes do Governo Federal - Bloco de Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde	Controle dos recursos originários de transferências do Fundo Nacional de Saúde, referentes ao Sistema Único de Saúde (SUS) e relacionados ao Bloco de Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde
601	Transferências Fundo a Fundo de Recursos do SUS provenientes do Governo Federal - Bloco de Estruturação da Rede de Serviços Públicos de Saúde	Controle dos recursos originários de transferências do Fundo Nacional de Saúde, referentes ao Sistema Único de Saúde (SUS) e relacionados ao Bloco de Estruturação na Rede de Serviços Públicos de Saúde.
602	Transferências Fundo a Fundo de Recursos do SUS provenientes do Governo Federal - Bloco de Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde - Recursos destinados ao enfrentamento da COVID-19 no bojo da ação 21C0.	Controle dos recursos originários de transferências do Fundo Nacional de Saúde, referentes ao Sistema Único de Saúde (SUS), relacionados ao Bloco de Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde, e destinados ao enfrentamento da COVID-19 no bojo da ação 21C0 do orçamento da União.

Novo código do recurso	Fonte	Destinação de recurso
603	Transferências Fundo a Fundo de Recursos do SUS provenientes do Governo Federal - Bloco de Estruturação da Rede de Serviços Públicos de Saúde - Recursos destinados ao enfrentamento da COVID-19 no bojo da ação 21C0.	Controle dos recursos originários de transferências do Fundo Nacional de Saúde, referentes ao Sistema Único de Saúde (SUS), relacionados ao Bloco de Estruturação na Rede de Serviços Públicos de Saúde e destinados ao enfrentamento da COVID-19 no bojo da ação 21C0 do orçamento da União.

Fonte: Ministério da Economia (2023).

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho visa contribuir com a discussão sobre a execução dos recursos financeiros disponibilizados via Fundo Nacional de Saúde/MS, compreendidos como gastos públicos em saúde no âmbito do Estado da Paraíba. Para isso, na elaboração desta pesquisa, utilizou-se como procedimentos as técnicas de pesquisas descritivas, documental, quantitativa e qualitativa, haja vista que os dados financeiros foram coletados e posteriormente analisados no intuito de alcançar os objetivos propostos.

A abordagem da pesquisa combina as avaliações “*quali*” e “*quanti*”, pois, como afirmam Martins e Théophilo (2009) “hoje o pensamento predominante é o de que limites da pesquisa qualitativa podem ser contrabalançados pelo alcance da quantitativa e vice-versa.” Ao analisar os gastos públicos com saúde, no estado da Paraíba, e seus impactos nos anos de 2020 a 2021, utilizou-se as informações disponíveis em portais oficiais e sites institucionais.

Portanto, constatou-se que as transferências do FNS¹ para o estado da Paraíba e os dados das Receitas do Estado da Paraíba foram realizadas por bloco de financiamento, a saber: Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde (custeio) e de Estruturação da Rede de Serviços Públicos de Saúde (investimento) nos anos de 2018 a 2022.

No primeiro momento, constatou-se que as despesas públicas em saúde foram executadas por blocos de financiamentos definidos como: custeio e investimentos. Por definição, os recursos destinados ao **custeio** (correntes) são aqueles aplicados nas despesas com contratos de prestação

1 Os dados da transferência do FNS disponibilizados no site <<https://consultafns.saude.gov.br/#/comparativo>>; <<https://consultafns.saude.gov.br/#/consolidada/0/detalhar>> <<https://transparencia.pb.gov.br/>>.

de serviços, aquisição de materiais de consumo, diárias, passagens entre outras. Já os recursos de **capital** (investimento) são aqueles destinados para a produção ou geração de novos bens que integrarão o patrimônio público, tais como: aquisição de equipamentos e materiais permanentes, obras, construções e instalações que podem ser incorporadas ao patrimônio da administração.

As Despesas Públicas em Saúde, as despesas executadas por fontes de recursos de custeio e investimentos Consolidado no período 2018 a 2022, encontradas em despesas orçamentárias por fonte de recursos nos anos analisados, foram coletados de forma detalhada através do Portal de Transparência do Estado da Paraíba², ou seja, os dados coletados são disponibilizados através dos seus sites eletrônicos.

No âmbito da classificação orçamentária, as despesas foram ordenadas seguindo o critério da Fonte de Recurso (FR), e considerando a origem de repasse, na forma descrita no quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Fontes de Recursos

Fonte de Recurso (FR) - 160 /Custeio e Investimento (de 2020 a 2021). ALTERADA	Fonte de Recurso (FR) – 602 / Custeio e Investimento (de 2022 até a presente data).
Fonte de Recurso (FR) - 272 / Custeio do SUS (de 2020 a 2021). ALTERADA	Fonte de Recurso (FR) – 603 / Custeio (de 2022 até a presente data). Fonte de Recurso (FR) – 600 / Custeio/ Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde (de 2022 até a presente data).

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Fundo Nacional de Saúde (2023) Adaptado.

Assim sendo, custeio/investimento na fonte 160 (no período de 2020 a 2021) foi alterada para a fonte 602 em 2022 ações e serviços Covid-19; e a Fonte de 272 sendo de Custeio - recursos do SUS transferidos ao estado (no período de 2020 e 2021), em 2022, foi alterada para a fonte 603 - transferência fundo a fundo serviços Covid-19; e também a fonte 600 como recursos originários de transferências do Fundo Nacional de

2 No portal da transparência é possível acompanhar as despesas realizadas dos recursos públicos < <https://transparencia.pb.gov.br/despesas/despesa-orcamentaria>>.

Saúde, referentes ao Sistema Único de Saúde (SUS) e relacionados ao Bloco de Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde.

No segundo momento, buscou-se compreender o comportamento das receitas e despesas no período de maior criticidade da pandemia por meio do detalhamento das informações dos valores recebidos/executados no período compreendido entre 2020 e 2021. Assim sendo, foi realizado um consolidado das informações com a definição dos valores de acordo com a natureza das receitas, a saber: Manutenção de ações e Serviços de Saúde (Custeio) e Estruturação da rede de Serviços Públicos de Saúde (Investimentos) para os anos de 2020 a 2021, buscando compreender a dinâmica do comportamento das receitas e despesas nesse período pandêmico

Diante da complexidade dos dados contidos no Portal da Transparência com relação aos recursos executados, optou-se por analisar as despesas provenientes das portarias com maior volume de recursos, identificadas no aludido período. Isso posto, com relação aos exercícios de 2020 e 2021, as portarias contempladas com o maior volume de recursos foram a Portaria 1.666/2020 de Custeio; a Portaria 3.688/2020 de Investimento e a Portaria 3.896/2021 de Custeio.

Reportando-se ainda ao segundo momento, com relação às buscas realizadas aos sites oficiais, buscou-se evidenciar os seguintes pontos:

- <https://portalfns.saude.gov.br/>, com o objetivo de identificar o detalhamento dos pagamentos e demais transferências realizadas pelo Fundo Nacional de Saúde (FNS) ao Estado da Paraíba no período de 2018 e 2022;
- <https://transparencia.pb.gov.br/>, para verificar as despesas executadas no estado da Paraíba no marco temporal de 2020 a 2022 - Portal da Transparência Paraíba.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA

5.1 Fundo Estadual de Saúde do Estado da Paraíba - FESEP

Dos repasses identificados como transferências do Fundo Nacional de Saúde ao Estado da Paraíba, foram contabilizados e classificados por bloco de financiamento os que seguem: Custeio e Investimento. Sendo

assim, o quadro 4 contém o detalhamento das informações financeiras relativas às transferências dos recursos descentralizados para o Fundo Estadual de Saúde/PB.

5.1.1 Repasse do Fundo Nacional de Saúde (FNS) ao Fundo Estadual de Saúde do Estado da Paraíba (FESEP/PB)

Conforme a performance das transferências federais do Fundo Nacional de Saúde (FNS) nos intervalos de 2018 a 2022, anos analisados, foi possível observar que nos anos de 2020 e 2021 houve um aumento expressivo das receitas federais ao Estado da Paraíba de 63% dos recursos de Custeio, ao compararmos os anos de 2019, 2020(*) e 2021(*), período compreendido pelo agravamento da Pandemia da Covid-19. Em relação aos demais exercícios pesquisados, os aumentos nos volumes das transferências foram maiores em 2020 e 2021 em relação ao ano de 2022. Conforme segue o demonstrativo do Quadro 4 abaixo:

Quadro 4 - (Custeio) - Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde

Bloco de Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde – CUSTEIO/ANO	Valor do Repasse
2018	180.232.604,05
2019	188.824.132,82
2020(*)	301.936.850,81
2021(*)	346.029.700,29
2022	222.835.423,47
Total	R\$ 1.239.858.711,44

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Fundo Nacional de Saúde (2023) Adaptado.

No **Quadro 5- Estruturação da rede de Serviços Públicos de Saúde (Investimento)**, que segue abaixo, é possível observar que houve um aumento expressivo nas receitas apenas no ano de 2020 (*), o volume transferido foi de R\$ 45.470.540,00 (Quarenta e cinco milhões, quatrocentos e setenta mil, quinhentos e quarenta reais), nas transferências federais pelo Fundo Nacional de Saúde ao Estado da Paraíba para os investimentos na Estruturação da Rede de Serviços Públicos de Saúde, o ano de 2020 compreende o pico da Pandemia Covid-19, observe abaixo:

Quadro 5 - (Investimento) - Estruturação da rede de serviços Públicos de Saúde

Bloco de Estruturação da Rede de Serviços Públicos de Saúde – INVESTIMENTO/ANO	Valor do Repasse
2018	14.896.804,00
2019	1.154.959,00
2020 (*)	45.470.540,00
2021	6.447.998,00
2022	3.856.301,00
Total	R\$ 71.826.602,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Fundo Nacional de Saúde (2023) Adaptado.

5.1.2 Despesas Executadas por Fontes de Recursos de Custeio e Investimentos

Para o Governo Federal, são consideradas despesas as transferências do Fundo Nacional de Saúde e para o Governo do Estado da Paraíba, essas entram como receitas para o Fundo Estadual de Saúde. A seguir, é apresentado o quadro 6 que permite fazer uma análise de transferências federais ao Estado da Paraíba.

Assim sendo, as despesas executadas/empenhadas pela fonte de recursos da fonte 272, despesas de Custeio no intervalo de 2018 a 2022, salientando-se que este intervalo foi utilizado para fazer um paralelo entre os períodos pré e pós pandemia da Covid-19, a fim de possibilitar uma análise melhor da dinâmica do comportamento no período pandêmico de 2020 e 2021. A seguir, tem-se uma análise do quadro 6, referente aos recursos da fonte de Custeio, Fonte 272, transferido ao Estado da Paraíba:

Quadro 6 - (Custeio) - Consolidado de Despesas Executadas/ Empenhadas no Período de 2018 a 2022

27200 - RECURSOS TRANSFERIDOS AO ESTADO/ CUSTEIO	Despesa/ Empenhadas
2018	R\$ 120.255.456,98
2019	R\$ 96.794.017,51
2020*	R\$ 254.542.017,43
2021*	R\$ 310.082.828,83

(*) 60000 – TRANSF FUNDO A FUNDO – MANUTENÇÃO AÇÕES E SERVIÇOS DE SAÚDE	Despesa Executada/
	Empenhadas
2022	R\$ 208.717.513,99
60300 – TRANSF FUNDO A FUNDO – REDE SERVIÇOS -COVID-19	Despesa Executada/
	Empenhadas
2022	R\$ 544.139,48

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Portal da Transparência. Disponível em: <https://transparencia.pb.gov.br/> Adaptado.

O quadro 6 acima, apresenta uma performance da fonte de recursos de Custeio. Ele permite observar que, em 2020 e 2021, as despesas com Custeio em saúde foram significativamente maiores que nos anos anteriores, houve um crescimento de 263% das despesas em relação ao ano de 2019. Os aludidos anos compreendem o pico da Pandemia Covid-19.

Vale ressaltar que, em 2019, a execução da despesa com Custeio foi na ordem de R\$ 96.794.017,51 (Noventa e seis milhões, setecentos e noventa e quatro mil, dezessete reais e cinquenta e um centavos) para R\$ 254.542.017,43 (Duzentos e cinquenta e quatro milhões, quinhentos e quarenta e dois mil, dezessete reais e quarenta e três centavos) em 2020, sendo um aumento de 263% no período do pico da pandemia Covid-19 em relação ao ano anterior. E em 2021, a Execução da Despesa ficou na ordem de R\$ 310.082.828,83 (Trezentos e dez milhões, oitenta e dois mil, oitocentos e vinte oito reais e oitenta e três centavos).

A partir de 2022, a fonte 272 de Custeio recebeu nova numeração e nomenclatura, passando a ser a fonte 603, referente a recursos originários de transferências do Fundo Nacional de Saúde, referentes ao Sistema Único de Saúde (SUS), relacionados ao Bloco de Estruturação na Rede de Serviços Públicos de Saúde e destinados ao enfrentamento da COVID-19.

Também houve a fonte 600 de recursos originários de transferências do Fundo Nacional de Saúde, referentes ao Sistema Único de Saúde (SUS) e relacionados ao Bloco de Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde. Cientifica-se que as descentralizações dos créditos orçamentários passam a compor a despesa dos órgãos contemplados com o repasse, e não dos órgãos originalmente detentores do orçamento, em atendimento à recomendação do Tribunal de Contas do Estado, vigente a partir do dia 19 de outubro de 2018.

Quadro 7 – Consolidado de Despesas Executadas/ Empenhadas no Período de 2018 a 2022

FONTE DE RECURSO – 160 (CUSTEIO/INVESTIMENTO)	Despesa /
	Empenhadas
2018	R\$ 34.639.929,58
2019	R\$ 39.396.956,36
2020	R\$ 42.687.472,70
2021	R\$ 42.305.201,49
(*) FONTE DE RECURSO - 60200 - ACOES E SERVICOS-COVID-19	Despesa Executada/
	Empenhadas
2022	R\$ 34.691.395,38

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Portal da Transparência. Disponível em: <https://transparencia.pb.gov.br/>

Dos Recursos transferidos pelo Fundo Nacional de Saúde, pode-se observar no quadro 7 – Nas despesas empenhadas pela fonte de recursos da fonte 160, nos anos de 2020 e 2021, houve um discreto aumento na execução das despesas desses recursos, de 2020 a 2021 com custeio e investimento no Estado da Paraíba nas casas dos 42 milhões, os aludidos anos compreendem o pico da Pandemia Covid-19. Já em 2022, a fonte de recursos 160 foi substituída pela fonte de recurso 602, recebendo a nomenclatura de Ações e Serviços Covid-19.

5.1.3 Contas por bloco: repasses do Fundo Nacional de Saúde

Quadro 8 - Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde (CUSTEIO) 2020 - 2022

GRUPO	VALOR (R\$) /2020	VALOR (R\$) /2021	VALOR (R\$) /2022
CORONAVÍRUS (COVID-19)	R\$ 111.033.084,29	R\$ 25.018.031,86	-
ATENÇÃO DE MÉDIA E ALTA COMPLEXIDADE AMB. E HOSPITALAR	R\$ 170.798.715,15	R\$ 298.771.866,72	R\$ 199.104.470,56
VIGILÂNCIA EM SAÚDE	R\$ 12.647.844,70	R\$ 13.744.412,96	R\$ 13.563.777,70
ATENÇÃO PRIMÁRIA	R\$ 830.100,12	R\$ 838.150,11	R\$ 1.182.015,47
GESTÃO DO SUS	R\$ 800.000,00	-	-
ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA	R\$ 5.827.106,55	R\$ 7.657.238,64	R\$ 9.185.017,74

GRUPO	VALOR (R\$) /2020	VALOR (R\$) /2021	VALOR (R\$) /2022
ATENÇÃO ESPECIALIZADA	-	-	R\$ 3.656.443,00
TOTAL	R\$ 301.936.850,81	R\$ 346.029.700,29	R\$ 226.691.724,47

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Portal da Transparência. Disponível em: <https://transparencia.pb.gov.br/> Adaptado.

Nos anos de 2020, 2021 e 2022, constatou-se que os gastos foram concentrados na Atenção de Média e Alta Complexidade Ambulatorial e Hospitalar, o que indica que a saúde investe mais recursos em serviços especializados em hospitais e ambulatórios, no Estado da Paraíba. Não foi observado despesas na atenção Especializada nos anos de 2020 e 2021, esta só voltou a ser executada em 2022.

Já as Despesas por blocos de Recursos Coronavírus (COVID-19) foi executada nos anos de 2020 e 2021. Em 2022, não houve execução de despesas com recursos do Coronavírus (COVID-19). Sobre o SUS, só houve gasto de recursos de sua Gestão em 2020, em 2021 e 2022 não houve movimentações. Em 2022, a fonte de recursos 272, evidenciada no Quadro 8, a Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde (Custeio), foi substituída pelas fontes de recurso 600 e 603, recebendo a nomenclatura de Ações e Serviços Covid-19.

5.2 A utilização dos recursos da união na Paraíba

Nesse diapasão, a execução dos recursos da União destinados ao combate a pandemia da Covid-19 foram em valores expressivos aos Estados Brasileiros, com o objetivo de mitigar seus efeitos ou de combater a pandemia.

Os dados dos valores repassados pela União aos municípios para o enfrentamento ao coronavírus foram obtidos de várias fontes, entre as quais o Portal da Transparência do Governo Federal e o SAGRES/TCE-PB. Eles demonstraram que, em 2021, a Paraíba recebeu transferências da União no montante de 2,73 bilhões de reais entre transferências constitucionais e legais e recursos federais para o combate à Covid, sendo um valor per capita de R\$ 674,35 (Seiscentos e setenta e quatro reais e trinta e cinco centavos). O que coloca o estado na 16ª posição entre os estados e o Distrito Federal.

No relatório de acompanhamento da gestão dos recursos para o combate a Covid-19, elaborado pela Associação dos Membros dos tribunais de Contas do Brasil (2023), é demonstrado que, no período de janeiro a dezembro de 2021, os municípios paraibanos receberam R\$ 976,2 milhões a mais de transferências constitucionais e legais do que em relação ao mesmo período de 2020, ou seja, um crescimento de 21,19%. Até o final de dezembro, os registros contidos no Sagres/TCE-PB apontam para empenhos realizados pelos municípios para o combate à pandemia da ordem de R\$ 915,20 milhões. Em 2021, os municípios empenharam R\$ 367,66 milhões para o combate à pandemia, sendo 80,89% desses recursos alocados na função saúde.

O relatório aponta que, desde o início da pandemia, foram informados ao Sistema Tramita/TCE-PB 1.991 procedimentos de dispensa de licitação com base na Lei no 13.979/20 ou procedimentos com base na Medida Provisória 1.047/21. O Estado da Paraíba também reconhecendo a situação de emergência ou calamidade pública conforme previsto na Lei nº 14.133, institui o Decreto estadual de N° 40.122 de 13 de março de 2020, que autoriza a adoção de todas as medidas administrativas necessárias à imediata resposta por parte do Poder Público à situação vigente.

No segundo momento do presente trabalho, foi tomado como base uma amostragem da execução financeira das Portarias com maior volume de recursos destinados à Saúde do Estado da Paraíba, haja vista a grandeza de recursos disponibilizados ao combate da Covid-19, pelo Ministério da Saúde e a complexidade da execução orçamentária/financeira no Estado da Paraíba. Isso posto, com relação aos exercícios de 2020 e 2021, as portarias contempladas com o maior volume de recursos foram:

Quadro 9 – Portarias com maiores volumes de transferência

Portaria n.º	Classificação	Valor	Ano
1.666	CUSTEIO	57.409.000,00	2020
3.688	INVESTIMENTO	7.114.376,00	2020
Portaria n.º	Classificação	Valor	Ano
3.896	CUSTEIO	25.018.031,86	2021

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Fundo Nacional de Saúde (2023) Adaptado.

5.3.2 Relatório consolidado das receitas Covid-19 (Período 2020 a 2021)

Para o enfrentamento do Novo Coronavírus, o plano de respostas a esse evento demandou recursos, tais recursos não encontravam-se previstos na Lei Orçamentária Anual de 2020, aspecto cuja demanda de créditos de origem extra orçamentária suscitou a criação de diversas portarias pelo Ministério da Saúde para o financiamento do enfrentamento à pandemia de COVID-19.

Assim, o governo federal abriu crédito extraordinário em favor do Ministério da Saúde. Além de demandar recursos extra orçamentários, com vistas a celeridade das respostas para garantia da vida de brasileiros, tais receitas podem ser empenhadas em processos que dispensam licitação.

Desta maneira, a Lei 13.979 de 6 de fevereiro de 2020 dispõe sob as medidas de enfrentamento de Emergência de Saúde Pública de Importância internacional decorrente do surto de Coronavírus responsável pelo surto começado em 2019. Desta maneira, as Receitas destinadas ao enfrentamento do Covid-19, em 2020, para o Estado da Paraíba, foram na ordem de:

Quadro 10: Receitas destinadas ao enfrentamento do COVID-19 em 2020 na Paraíba

RECEITAS – 2020		
Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde (CUSTEIO)	CORONAVÍRUS (COVID - 19)	R\$ 111.033.084,29
Estruturação da Rede de Serviços Públicos de Saúde (INVESTIMENTO)	CORONAVÍRUS (COVID - 19)	R\$ 27.076.165,00
TOTAL GERAL		R\$ 138.109.249,29

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Fundo Nacional de Saúde (2023). Disponível em: <https://consultafns.saude.gov.br/#/detalhada/acao> Adaptado.

Quadro 11: Receitas destinadas ao enfrentamento do COVID-19 em 2021 na Paraíba

RECEITAS – 2021		
Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde (CUSTEIO)	CORONAVÍRUS (COVID-19)	R\$ 127.257.360,00
Estruturação da Rede de Serviços Públicos de Saúde (CUSTEIO)	CORONAVÍRUS (COVID-19)	R\$ 25.018.031,86
TOTAL GERAL		R\$ 152.275.391,86

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Fundo Nacional de Saúde (2023). Disponível em: <https://consultafns.saude.gov.br/#/detalhada/acao> Adaptado.

5.2.2 Relatório consolidado das despesas de acordo com as Portarias nº 1.666/2020, nº 3.688/2020, e nº 3896/2021 - Covid-19 (período 2020 a 2021)

Quadro 12: Despesas de custeio realizadas no enfrentamento da COVID -19 em 2020 na Paraíba

DESPESAS 2020 – CUSTEIO		
RECEITA - PORTARIA N.º 1.666 DE JULHO DE 2020		
RECURSO DO FNS - MINISTÉRIO DA SAÚDE	VALOR R\$	R\$ 57.409.000,00
TOTAL GERAL		R\$ 57.409.000,00
DESPESAS		
REPASSES AOS HOSPITAIS DA REDE ESTADUAL (CUSTEIO)	VALOR R\$	R\$ 50.209.000,00
EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL - EPI, EQUIPAMENTOS MEDICOS, TESTES RÁPIDOS, ENTRE OUTROS...	VALOR R\$	R\$ 7.200.000,00
TOTAL GERAL		R\$ 57.409.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Portal da Transparência. Disponível em: <https://transparencia.pb.gov.br/> Adaptado.

As despesas oriundas da fonte de recursos da portaria nº 1.666, de 1º de julho de 2020, foram as que destinaram o maior volume financeiro. Esses recursos financeiros foram destinados ao custeio das ações e serviços de saúde para o enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente da COVID 19, podendo abranger a atenção primária e especializada, sendo a sua maior despesa concentrada nas despesas em custeio da Rede Hospitalar do Estado da Paraíba, na ordem R\$ 50.209.000,00 (Cinquenta milhões, duzentos e nove mil reais).

Quadro 13: Despesas de investimento realizadas no enfrentamento do COVID -19 em 2020 na Paraíba

DESPESAS 2020 – INVESTIMENTO		
RECEITA DA PORTARIA N° 3688 DE 21 DE DEZEMBRO DE 2020		
RECURSO DO FNS - MINISTÉRIO DA SAÚDE	VALOR R\$	R\$ 7.114.376,00
TOTAL GERAL		R\$ 7.114.376,00
DESPESAS		
EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE DIVERSOS	VALOR R\$	R\$ 6.941.945,93
DEVOLUÇÃO DE RECURSO NÃO UTILIZADO	VALOR R\$	R\$ 172.430,07
TOTAL GERAL		R\$ 7.114.376,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Portal da Transparência. Disponível em: <https://transparencia.pb.gov.br/> Adaptado.

A portaria nº 3.688 de 2020 que habilita o Estado a receber recursos destinados à aquisição de equipamentos e materiais permanentes para estabelecimentos de saúde com despesas na ordem de R\$ 6.941.945,93 (Seis milhões, novecentos e quarenta e um mil, novecentos e quarenta e cinco reais e noventa e três centavos).

Quadro 14: Despesas de custeio realizadas no enfrentamento do COVID -19 na Paraíba em 2021

DESPESAS 2021 – CUSTEIO		
PORTARIA N.º 3896 DE 30 DE DEZEMBRO DE 2020		
RECURSO DO FNS - MINISTÉRIO DA SAÚDE	VALOR R\$	25.018.031,86
TOTAL GERAL		25.018.031,86
DESPESAS		
REPASSE AOS DIVERSOS MUNICÍPIOS DO ESTADO	VALOR R\$	15.010.819,12
REPASSE DESTINADOS AOS HOSP. DA REDE HOSPITALAR	VALOR R\$	7.812.916,98
AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL	VALOR R\$	2.151.960,00
SALDO A EXECUTAR	VALOR R\$	42.335,76
TOTAL GERAL		25.018.031,86

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Portal da Transparência. Disponível em: <https://transparencia.pb.gov.br/> Adaptado.

Na Paraíba, a análise do consolidado das despesas de 2020, considerando a portaria N° 1.666 de julho de 2020 e Portaria nº3.896 de dezembro de 2020, observa-se grandes valores destinados a fixação para hospitais do estado na perspectiva de cuidado na Alta Complexidade.

No quadro 14, também é possível observar às transferências de recursos, mesmo havendo maior direcionamento para municípios, dado a descentralização de recursos do SUS, embora houvesse a necessidade de cobertura assistencial por parte dos Estados, dado o volume de crédito destinado à atenção hospitalar e alta complexidade, e a aquisição de equipamentos de proteção individual.

A Portaria Ministerial de nº 3.896 de 2020 trata da transferência de recursos financeiros aos Estados para o custeio de ações e serviços de saúde para o enfrentamento da Epidemia COVID -19 e das diversas

necessidades assistenciais geradas em razão da emergência de saúde pública, em cada uma das Macrorregiões de Saúde.

Esses recursos destinados aos hospitais foram utilizados para pagamento de recursos humanos, bem como o custeio do cuidado prestado à população paraibana em 2020 e 2021. Também é possível apontar gastos com laboratório de análises clínicas, fundamentais para análises dos resultados e testagem da população. Ressalta-se que, ainda, não havia vacina disponível para a população nesse período. Para estruturação da rede de serviços, despesas foram concentradas na compra de equipamentos de grande complexidade tecnológica em 2020, aspecto que impacta sobre o quantitativo de recursos humanos necessários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou contribuir com a discussão do comportamento das transferências federais do Fundo Nacional de Saúde e recursos federais para o combate à Covid-19 e as despesas executadas em saúde pelas fontes de Custeio e Investimentos no Estado da Paraíba, nos anos de 2020 a 2022. Para isso, na elaboração deste trabalho de pesquisa, realizou-se buscas em portais e sites eletrônicos institucionais para coleta de informações sobre o orçamento em saúde e suas especificidades, bem como seus marcos legais, a fim de analisá-los, considerando nesse interim, o contexto de pandemia de Coronavírus declarada pela Organização Mundial de Saúde em maio de 2020.

Foram observados que houve um impacto positivo no aumento das receitas provenientes das transferências federais ao Estado da Paraíba relativas aos recursos de Custeio – voltadas para a manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde, nos anos de 2020 e 2021, o aludido período compreende o Período da Pandemia Covid-19. Também foi observado um aumento expressivo apenas no ano de 2020, com as transferências federais ao Estado da Paraíba relativas aos Investimentos na Estruturação da Rede de Serviços Públicos de Saúde, o ano de 2020 compreende o pico da Pandemia Covid-19. Além de que, nos anos analisados, o maior vulto de recursos fora concentrado na Atenção de Média e Alta Complexidade Ambulatorial e Hospitalar, o que indica que a saúde investe mais recursos em serviços especializados em hospitais e ambulatorios no Estado da Paraíba.

As despesas oriundas da fonte de recursos da portaria nº 1.666, de 1º de julho de 2020, foram as mais volumosas financeiramente. Esses recursos foram destinados ao custeio das ações e serviços de saúde para o enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente da COVID 19, podendo abranger a atenção primária e especializada, com sua maior despesa concentrada nas despesas em custeio da Rede Hospitalar do Estado da Paraíba.

A Portaria Ministerial de nº 3.896, de 2020, trata da transferência de recursos financeiros aos Estados para o custeio de ações e serviços de saúde para o enfrentamento da Epidemia COVID -19 e das diversas necessidades assistenciais geradas em razão da emergência de saúde pública em cada uma das Macrorregiões de Saúde. Nela, há os grandes valores destinados a fixação para hospitais do estado na perspectiva de cuidado de Alta Complexidade.

Dessa maneira, a escolha de portarias com maior montante de recursos é um fator que limita a uma visão mais ampliada sobre os gastos orçamentários da Paraíba durante o período pandêmico da Covid-19. Assim sendo, sugere-se um estudo futuro mais aprofundado sobre as demais fontes de recursos e de outras portarias criadas no mesmo período estudado.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Eduardo Ferreira. **Auxílio financeiro a estados e municípios para combate aos efeitos da pandemia de covid-19: avaliação das despesas oriundas dos repasses federais ao governo do estado e municípios da Paraíba.** Coletânea de pós-graduação, política públicas. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/auxilio-financeiro-a-estados-e-municipios-para-combate-aos-efeitos-da-pandemia-de-covid-19-avaliacao-das-despesas-oriundas-dos-repasses-federais-ao-governo-do-estado-e-municipios-da-paraiba.htm> acesso em: 19.09.2023.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO BRASIL. **Relatório do TCE-PB: Estado e Municípios receberam R\$ 2,73 bilhões e gastaram R\$ 1,52 bilhão no combate à Covid-19.** Disponível em: <https://atrimon.org.br/relatorio-do-tce-pb-estado-e-municipios-rece->

beram-r-273-bilhoes-e-gastaram-r-152-bilhao-no-combate-a-covid-19/
Acesso em: 23.09.2023.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 18.02.2023.

BRASIL, MINISTÉRIO DA SAÚDE. GABINETE DO MINISTRO. PORTARIA Nº 1.666, de 1º de julho de 2020. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2020/prt1666_01_07_2020.html. Acesso em: 21.02.2023.

BRASIL, MINISTÉRIO DA SAÚDE. GABINETE DO MINISTRO. Portaria Nº 188, de 03 de fevereiro de 2020 (2020). Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV). Brasília, DF. Disponível: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-188-de-3-de-fevereiro-de-2020-241408388>. Acesso em: 26 de fevereiro de 2023

BRASIL, Lei Nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. (2020). Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Brasília, DF. Disponível: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm Acesso em: 26 de fevereiro de 2022.

BRASIL. Senado Federal. Orçamento: Classificação por natureza de receitas. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/orcamento/glossario/classificacao-por-natureza-de-receita>. Acesso em: 18.02.2023.

BRASIL. Lei Complementar nº 141, de 13 de janeiro de 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp141.htm. Acesso em: 26.08.2023.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 17. Set. 2022.

BRASIL. Lei no 4.320, de 17 de março de 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm. Acesso em: 12. Set. 2022.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm. Acesso em: 12. Set. 2022.

*BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Transferências de recursos e a Lei de responsabilidade Fiscal:** orientações fundamentais. Brasília: Tribunal de Contas da União, Secretaria-Geral de Controle Externo. 2023.*

FERNANDES, Gustavo Andrey de Almeida Lopes; PEREIRA, Blenda Leite Saturnino. Os desafios do financiamento do enfrentamento à COVID-19 no SUS dentro do pacto federativo. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 595-613, 2020.

FUNCIA, F. *et al.* **Análise do financiamento federal do Sistema Único de Saúde para o enfrentamento da Covid-19.** Saúde em Debate [online]. v. 46, n. 133 [Acessado 26 Fevereiro 2023], pp. 263-276. ISSN 2358-2898. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-1104202213301>.

FUNDO NACIONAL DE SAÚDE. **Sobre o FNS.** Ministério da Saúde. Disponível em: <https://portalfns.saude.gov.br/sobre-o-fns/>. Acesso em: 26.08.2023.

FUNDO NACIONAL DE SAÚDE. **Consulta Consolidada.** Disponível em: <https://consultafns.saude.gov.br/#/consolidada/0/detalhar>. Acesso em: 24.08.2023.

GONÇALVES, Andrea de Oliveira. **Transferência de recursos financeiros ao nível estadual para enfrentar a pandemia Covid-19.** 2021. Disponível em: <http://repositoriocovid19.unb.br/repositorio-produtos/transferencia-de-recursos-financeiros-ao-nivel-estadual-para-enfrentar-a-pandemia-covid-19/> Acesso em: 19.09.2023.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea.** 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas. 2009.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Sistema Único de Saúde. SUS. Estrutura, Princípios e como funciona**. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sus>. Acesso em: 26.08.2023.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Portaria Conjunta STN/SOF nº 20, de 23 de fevereiro de 2021**. O Secretário do Tesouro Nacional da Secretaria Especial de Fazenda do Ministério da Economia e o Secretário de Orçamento Federal, 2000; BRASIL. Disponível em: <https://legislacaofinanceira.fazenda.sp.gov.br/Federal/PORTARIA%20CONJUNTA%20STN%20SOF%20N%C2%BA%2020%202021.pdf>. Acesso em: 23.09.2023.

OMS. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Organização Pan Americana da Saúde – OPAS. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/campaigns/world-health-day-2023-health-for-all>. Acesso em: 17.out.2023.

SERVO, L. M. S.; SANTOS, M. A. B.; VIEIRA, F. S.; SÁ E BENEVIDES, R. P. Financiamento do SUS e Covid-19: histórico, participações federativas e respostas à pandemia. **Saúde Debate**, 44. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/3WbqYLWqn-c8MSJ7LpnBY5SK/?lang=pt>. Acesso em: 19.09.2023.

SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL DA SECRETARIA ESPECIAL DE FAZENDA DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **A portaria nº 710, de 25 de fevereiro de 2021**. Estabelece a classificação das fontes ou destinações de recursos a ser utilizada por Estados, Distrito Federal e municípios. Edição: 38; Seção: 1; Ministério da Economia/Secretaria Especial de Fazenda/Secretaria do Tesouro Nacional. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-710-de-25-de-fevereiro-de-2021-305389863> acesso em: 26.08.2023.

TRANSPARÊNCIA DO ESTADO DA PARAÍBA. **Despesa Orçamentária**. Disponível em: <https://transparencia.pb.gov.br/despesas/despesa-orcamentaria>. Acesso em: 24.08.2023.

VIANA, A. L. D.; SILVA, H. P. S., LIMA, L. D.; MACHADO, C. V. O. Sistema de saúde brasileiro: dilemas atuais. In: FONSECA A, FAGNANI E, organizadores. Políticas sociais, desenvolvimento e cidadania. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2013. p. 179-224.

VIANA, EVANDRO. **A Governança corporativa no setor público municipal**: um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais. 2010. 120 f. Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências, no Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

GESTÃO DE CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES

*Jacqueline Nicolau Faustino Gomes
Jacqueline Echeverría Barrancos*

1 INTRODUÇÃO

A gestão de conhecimento é um tema fundamental na administração pública contemporânea. Com a constante evolução do ambiente governamental e a crescente complexidade dos desafios enfrentados pelas organizações governamentais, a necessidade de eficazmente adquirir, compartilhar e aplicar conhecimento tornou-se crucial. A modernização é um conceito intrinsecamente ligado a essa dinâmica, uma vez que impulsiona a busca por métodos mais eficientes e inovadores de operação e tomada de decisão.

Silva e Ribeiro (2009) comentam que a gestão do conhecimento pode ser definida como um conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todos os tipos de conhecimento dentro de uma organização, visando a sua utilização para o alcance dos objetivos. A gestão de conhecimento na administração pública refere-se à capacidade de identificar, adquirir, armazenar, organizar e disseminar informações e conhecimentos relevantes para o funcionamento eficaz do governo. Nesse contexto, a modernização desempenha um papel significativo, uma vez que as práticas tradicionais muitas vezes se mostram inadequadas para lidar com os desafios contemporâneos.

Nesse sentido, Carbone *et al.* (2009) enfatizam que as organizações públicas são frequentemente marcadas pelo modelo de gestão burocrático, resultando em uma administração rígida, complexa e desvinculada das necessidades do país e dos contribuintes. Comparando com modelos de gestão anteriores, a gestão de conhecimento representa uma mudança de paradigma na administração pública.

Enquanto os modelos tradicionais frequentemente enfatizavam a hierarquia e a burocracia, a gestão de conhecimento promove uma cultura mais colaborativa e orientada para o aprendizado. Isso permite uma melhor adaptação às mudanças rápidas e uma resposta mais eficaz às necessidades dos cidadãos. Como problemática do tema que norteia a presente pesquisa, tem-se a seguinte indagação: Como a gestão do conhecimento na administração pública junto com compartilhamento de informações está sendo aplicado?

A problemática central desta pesquisa reside na compreensão de como a gestão do conhecimento na administração pública e o compartilhamento de informações podem influenciar e contribuir para o setor. Esta questão busca explorar as possíveis sinergias e benefícios mútuos que podem surgir da transferência de conhecimento e informações entre o setor público e privado, visando identificar oportunidades de colaboração, inovação e desenvolvimento econômico que resultem em ganhos tanto para as organizações governamentais quanto para as empresas privadas.

O problema que levou a querer abordar este tema é a percepção de que muitas organizações públicas enfrentam dificuldades na gestão de conhecimento e no compartilhamento de informações. Muitas vezes, o conhecimento é retido em silos, não é devidamente documentado ou compartilhado de forma estruturada, o que prejudica a tomada de decisões informadas e a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos. O estudioso Drucker (2001) atesta que as principais melhorias de produtividade no futuro decorrerão do aprimoramento do uso de gestão do conhecimento.

Nesse contexto, os objetivos deste artigo são i) analisar a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública, juntamente com o compartilhamento de informações, investigando como esses conceitos estão sendo implementados e praticados na prática; ii) propor estratégias

e práticas para melhorar o compartilhamento de informações dentro das organizações públicas.

Portanto, justifica-se este trabalho pela importância de propor e implementar uma abordagem eficaz de gestão do conhecimento na administração pública, destacando seus benefícios em termos de eficiência operacional, transparência institucional e aprimoramento da capacidade de resposta aos desafios contemporâneos. Ao promover uma gestão do conhecimento eficiente, é possível otimizar processos, promover a colaboração entre setores e indivíduos, além de melhorar a tomada de decisões, fomentando, assim, uma administração pública mais ágil e adaptável às demandas em constante evolução da sociedade.

Neste contexto desafiador da administração pública, o tema da gestão de conhecimento e compartilhamento de informações se revela como um terreno fértil para exploração. À medida em que o governo se vê diante de demandas complexas, que vão desde a prestação de serviços de alta qualidade até a tomada de decisões estratégicas, a capacidade de adquirir, disseminar e aplicar conhecimento eficazmente torna-se um fator crítico para o sucesso.

Ao fazê-lo, busca-se não apenas compreender os desafios atuais, mas também identificar oportunidades de melhoria que possam aprimorar a capacidade do governo de atender às crescentes demandas da sociedade de maneira eficiente e eficaz.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: ABORDAGENS

O comportamento dinâmico do mundo moderno resulta das profundas transformações sociais e tecnológicas das últimas décadas que provocaram a rápida obsolescência dos métodos de produção de bens e serviços. Isso intensificou a competição nas organizações e a necessidade de adotar práticas de gestão mais flexíveis.

Percebe-se que, a partir do início da década de 1990, as economias mundiais passaram por transformações significativas. A economia brasileira também acompanhou essas mudanças e reestruturou suas bases para construir uma nova fase de desenvolvimento. Essas mudanças impulsionaram o dinamismo na economia, nas organizações e entre os consumidores, resultando no surgimento da sociedade do conhecimento. Isso levou à valorização dos ativos intangíveis e colocou o trabalho com

informações no cerne de quase todos os negócios. Paralelamente, na administração pública federal brasileira, as atitudes e valores organizacionais também evoluíram, o que sugere a possibilidade de impactos significativos nas práticas de gestão até então adotadas.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento se torna essencial para todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Ela desempenha um papel fundamental ao revisar seus métodos de produção, aprimorar seus processos de capacitação e, principalmente, introduzir uma nova prática de gestão que impulsiona e melhora seus procedimentos de trabalho. Isso é essencial para que permaneçam competitivas, alcancem maior eficácia e garantam a continuidade e a qualidade de seus produtos e serviços.

Políticas de desenvolvimento que antes se baseavam exclusivamente em recursos materiais, agora, dão lugar ao capital conhecimento que se tornou um dos principais pilares das economias globais na atualidade. Isso é respaldado por Cavalcanti e Gomes (2001) que afirmam que na nova economia, as vantagens comparativas que antes derivaram dos fatores clássicos de produção - terra, capital e trabalho, conforme definido pelas teorias de Adam Smith (1723-1790) e Jean Baptiste Say (1767-1832), e que sempre foram a base da competitividade das empresas brasileiras, estão perdendo relevância diante do novo fator de produção: o conhecimento.

Geus (1998) enfatiza que a substituição do capital material pelo conhecimento ampliou significativamente a importância das pessoas dentro das organizações, uma vez que o conhecimento dos processos de trabalho está intrinsecamente ligado a elas. Em última análise, são as pessoas que se tornam as fontes cruciais de vantagem competitiva. As organizações que conseguem efetivamente gerenciar esse recurso estão controlando um elemento-chave para o sucesso organizacional.

Além disso, em consonância com essa valorização do fator humano, as atividades que, agora ocupam um lugar central nas organizações, são aquelas que alimentam a geração de conhecimento por meio da predição e distribuição de informações, em contraposição ao foco anterior em produzir ou distribuir bens materiais (Drucker, 1994).

A ideia do pesquisador Terra (1999) destaca que, em meio às transformações econômicas e sociais, a teoria organizacional evoluiu consideravelmente, não apenas em suas orientações sobre as lógicas organizacionais, mas também em sua compreensão da natureza humana.

De acordo com Mac Morrow (2001), a gestão do conhecimento tornou-se uma parte essencial da estratégia corporativa. Neste contexto, Davenport (1998) enfatiza que os processos de gerenciamento da informação concentram-se na forma como as pessoas criam, distribuem, compreendem e aplicam a informação, em vez de se concentrarem apenas na tecnologia. No entanto, o conhecimento é um ativo intangível, desafiador de imitar, e não pode ser facilmente compreendido, classificado ou mensurado, ao contrário da informação ou dos dados. Isso ressalta a importância do comprometimento com a capacitação contínua e do aprendizado compartilhado por todos os membros da organização.

Seguindo as palavras de Senge *et al.* (1995), Senge (1998) e Garvin (1993), a capacidade de adquirir, aplicar e transferir conhecimento é fundamental para a geração de novos conhecimentos, resultando na formação de uma organização que aprende nas bases do conhecimento empresarial.

No contexto da evolução da teoria organizacional, é desafiador estabelecer uma distinção precisa entre gestão do conhecimento e gestão da informação, devido à complexidade e à variedade de interpretações que cercam esses conceitos. No entanto, conforme indicado nos estudos de Terra e Gordon (2002), é possível identificar uma diferença significativa.

Enquanto a gestão da informação geralmente é avaliada com base em critérios técnicos, cronogramas e custos, a gestão do conhecimento é avaliada de forma mais abrangente, enfocando as mudanças de comportamento e ação resultantes das conexões e das oportunidades de aprendizado e aprimoramento facilitadas pela incorporação do conhecimento aos processos de trabalho.

2.1 A relevância da gestão do conhecimento organizacional

A relevância da Gestão do Conhecimento Organizacional é um tema de grande importância no cenário empresarial contemporâneo. Tornou-se uma disciplina vital para organizações que buscam se manter competitivas, inovadoras e capazes de adaptar-se a um ambiente de negócios em constante evolução. Neste texto, exploraremos a relevância da Gestão do Conhecimento, fundamentando nossos argumentos nas contribuições de autores influentes, como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Choo (2003).

Para compreender a importância da Gestão do Conhecimento, é fundamental começar com a perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1997) que desenvolveram a teoria da criação do conhecimento organizacional. Segundo eles, as organizações devem ser capazes de converter o conhecimento tácito em explícito, estimulando a inovação e aprimorando sua capacidade de aprendizado contínuo e argumentam que a criação do conhecimento é a espinha dorsal da vantagem competitiva.

Davenport e Prusak (1998), por sua vez, enfatizam que a Gestão do Conhecimento não é apenas uma questão de tecnologia, mas, sim, de como as organizações capturam, distribuem e aplicam eficazmente o conhecimento. A Gestão do Conhecimento é o processo de identificar, capturar e usar o conhecimento. Isso implica que as organizações precisam ter sistemas e práticas que facilitem a criação e a disseminação do conhecimento entre seus membros.

Choo (2003), em sua abordagem sobre gestão da informação, destaca que a Gestão do Conhecimento não pode prescindir do efetivo gerenciamento das informações. Ele argumenta que a informação é a base sobre a qual o conhecimento é construído. Portanto, as organizações precisam ser capazes de identificar, coletar e disseminar informações relevantes para apoiar a tomada de decisões e a criação de conhecimento.

A Gestão do Conhecimento é relevante porque permite que as organizações maximizem o uso de seus ativos intangíveis, como conhecimento e informação, para promover a inovação, a eficiência operacional e a tomada de decisões estratégicas. Como afirma Davenport (1998), as organizações que investem na Gestão do Conhecimento estão investindo em sua capacidade de aprender, inovar e se adaptar rapidamente.

Além disso, a Gestão do Conhecimento contribui significativamente para a retenção de talentos e a motivação dos funcionários. Quando as organizações valorizam o conhecimento de seus colaboradores e criam um ambiente propício ao compartilhamento, os funcionários se sentem mais engajados e reconhecidos. Essa perspectiva está em consonância com a ideia de Choo (2003) de que uma cultura de compartilhamento e aprendizado é fundamental para o sucesso na Gestão do Conhecimento.

Em um mundo de constante mudança, a Gestão do Conhecimento é mais do que uma estratégia empresarial, ela é um imperativo para o

sucesso sustentável. No ambiente de negócios turbulento de hoje, a criação e a aplicação do conhecimento são fundamentais para a sobrevivência e o sucesso a longo prazo das organizações (Nonaka; Takeuchi, 1998).

A Gestão do Conhecimento também desempenha um papel crucial na inovação, promovendo a criação de um ambiente propício à geração de novas ideias e à implementação de processos inovadores. Davenport e Prusak (1998) salientam que a inovação é uma consequência natural da gestão do conhecimento eficaz.

Além disso, a Gestão do Conhecimento é fundamental para a gestão de riscos e a tomada de decisões embasadas em dados. Através da coleta e análise de informações relevantes, as organizações podem identificar ameaças e oportunidades, tornando-se mais ágeis na adaptação às mudanças do mercado.

A longevidade organizacional também está intrinsecamente ligada à Gestão do Conhecimento. À medida que os funcionários se aposentam ou deixam a organização, a retenção do conhecimento crítico torna-se essencial. Como afirma Choo (2003), a Gestão do Conhecimento é o meio pelo qual as organizações garantem a continuidade e a preservação do conhecimento.

Além disso, a Gestão do Conhecimento promove a eficiência operacional, eliminando a duplicação de esforços e o retrabalho. Davenport e Prusak (1998) observam que a Gestão do Conhecimento permite que as organizações aprendam com suas próprias experiências e melhorem seus processos continuamente.

Outro benefício é a capacidade de as organizações se adaptarem rapidamente às mudanças de mercado. Isso ocorre porque elas podem acessar o conhecimento necessário para tomar decisões informadas e implementar novas estratégias com eficácia.

Para concluir, a Gestão do Conhecimento Organizacional é uma disciplina essencial no mundo dos negócios contemporâneo. Contribui para a inovação, a eficiência operacional, a retenção de talentos e a tomada de decisões embasadas em dados. Além disso, a Gestão do Conhecimento desempenha um papel crucial na longevidade organizacional, permitindo que as organizações se adaptem às mudanças e prosperem em ambientes dinâmicos, é o caminho para o sucesso contínuo das organizações no século XXI.

2.2 Gestão do Conhecimento na Administração Pública

Em seu sentido mais estrito, a administração pública engloba o conjunto de entes (órgãos e entidades) estabelecidos pelo Poder Público (Estado) com o propósito de alcançar o bem comum (Granjeiro, 2000).

Para qualquer sociedade, a administração pública é tão essencial quanto desafiadora. Sua missão e eficácia influenciam significativamente, em várias dimensões e particularidades, aspectos como cultura, qualidade de vida, desenvolvimento e o grau de integração da sociedade em um mundo cada vez mais globalizado.

Para uma compreensão mais abrangente da administração pública, é fundamental considerar duas perspectivas fundamentais: a administração pública como prática, ou seja, a atividade ou processo em si, e a administração pública como ciência, ou seja, o campo de estudo e disciplina.

Granjeiro e Castro (2000) esclarecem que, dependendo do contexto e da ênfase dada a cada uma dessas perspectivas, é possível estabelecer uma distinção entre elas, mas é importante ressaltar que não são elementos isolados no âmbito da Administração. E frequentemente se complementam e, em última análise, se entrelaçam, uma vez que o estudo também constitui uma forma de ação, e as atividades resultantes dessas ações são embasadas em teorias ou estudos preliminares.

Do ponto de vista histórico, de acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) e conforme destacado na limitada literatura disponível sobre o assunto, a administração pública é categorizada em três formas que se sucedem ao longo do tempo, sendo importante notar que nenhuma delas é completamente substituída: Administração Pública Patrimonialista, Administração Pública Burocrática e Administração Pública Gerencial.

Em relação às três fases da administração pública e às reformas ocorridas na administração pública brasileira, Wahrlich (1984) destaca, em uma sequência cronológica, que a primeira grande reforma no Brasil teve início durante o regime de Vargas, nos anos da década de 1930. Essa reforma foi essencialmente “modernizadora” e baseou-se na adoção de princípios burocráticos de Max Weber (1864 - 1920) e em valores patrimonialistas. Durante esse período, conhecido como a “era daspeana”, referente ao Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP),

criado pelo Decreto-lei nº 579, de 30.07.1938, o DASP desempenhou um papel fundamental na liderança e execução da reforma administrativa.

A segunda grande reforma ocorreu com a promulgação do Decreto-lei nº 200, de 25.02.1967, que introduziu um Estado desenvolvimentista, enfatizando princípios como descentralização, delegação de autoridade, coordenação, controle e planejamento. Nessa época, por volta de 1967, surgiu o primeiro estágio da Administração Pública Gerencial.

A terceira grande reforma aconteceu com a publicação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (1995), que propôs uma série de mudanças, incluindo a possibilidade de perda do cargo por desempenho insatisfatório e maior flexibilidade na estabilidade no emprego. Essa reforma abordou mudanças de curto, médio e longo prazos, começando por alterações na legislação e culminando em uma mudança cultural, passando do paradigma burocrático para o paradigma gerencial na Administração Pública. O foco se voltou para resultados e planejamento estratégico (Wahrlich, 1984).

Com base nos princípios da administração gerencial, as estratégias da moderna administração pública concentram-se na definição precisa dos objetivos a serem alcançados, na garantia da autonomia do administrador para gerenciar os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, bem como no controle e na avaliação dos resultados após a execução das atividades.

Conforme previsto no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), a administração pública deve ser receptiva à maior participação das organizações da sociedade civil e/ou dos agentes privados, realocando o foco da atenção dos procedimentos e processos (meios) para os resultados alcançados (fins).

Seabra (2001) enfatiza que estratégias para aprimorar a eficiência das organizações públicas, o estabelecimento de agências semi autônomas e a adoção da administração gerencial parecem ter se tornado uma pauta dominante no cenário do setor público em todo o mundo. Isso caracteriza o que é comumente denominado de “nova administração pública”, uma das tendências mais marcantes no âmbito da administração pública internacional. Nesse contexto, a administração pública brasileira também implementou importantes iniciativas, incluindo a criação de diversas agências reguladoras.

O amplo espectro de aplicação da gestão do conhecimento oferece uma gama de opções, procedimentos e práticas que têm o potencial de beneficiar e influenciar positivamente a administração pública em termos de ganhos administrativos. Contudo, é fundamental destacar que os processos de gestão do conhecimento precisam estar intrinsecamente alinhados com a missão e os objetivos centrais da organização.

Nesse contexto, como explicam Osborne e Gaebler (1994), a administração pública requer um novo quadro conceitual que facilite a compreensão das ações governamentais, uma nova abordagem para o pensamento governamental e, em última análise, um novo paradigma. É, portanto, crucial a implementação da gestão do conhecimento nos procedimentos de trabalho da administração pública, fortalecendo sua capacidade de atuação e impacto.

Portanto, é evidente que a gestão do conhecimento desempenha um papel estratégico na administração, oferecendo subsídios para uma gestão pública mais eficaz. Ela não apenas mantém os princípios fundamentais estabelecidos nos novos parâmetros administrativos delineados no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), mas também atua como uma ferramenta essencial para impulsionar a eficácia das ações governamentais. Além disso, a gestão do conhecimento fornece os alicerces necessários para uma administração mais flexível, em consonância com as características do paradigma da nova administração pública.

2.3 Sistemas de Informações

Toda atividade humana se organiza em sistemas, e as atividades dentro das organizações também interagem e formam sistemas para alcançar objetivos compartilhados. Nas últimas décadas, com a ampla adoção da informática, as empresas passaram a integrar todas as suas atividades em sistemas informatizados.

É inegável a relevância da informação para as organizações que, mesmo em um ambiente inundado de dados, precisam criar mecanismos eficazes para gerenciá-los e fornecer informações aos gestores e usuários com a máxima rapidez. Isso se torna ainda mais crucial no cenário atual de mercado, no qual a agilidade de resposta é uma exigência fundamental para as empresas. Como Davenport (1994) destaca, a tecnologia

da informação permite que os processos existentes sejam executados de maneira mais rápida e eficiente.

Nesse contexto, a informação é considerada um recurso valioso para as organizações, e é essencial que seja estruturada de forma a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, tanto empresas com fins lucrativos quanto aquelas de natureza pública precisam de sistemas de informação eficazes que tratem os dados de maneira a aproveitar sua importância estratégica.

Um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes interconectados que coletam ou recuperam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas a auxiliar na tomada de decisões, coordenação e controle de uma organização. Além de oferecer suporte a essas funções, esses sistemas também capacitam gerentes e funcionários a analisar problemas, compreender questões complexas e criar novos produtos (Laudon, 2009).

Existe uma estreita relação entre sistemas de informação e tecnologia da informação, já que é difícil separar completamente a informação, a tecnologia e os sistemas de informação (Davenport, 1994). Essa conexão se torna evidente quando consideramos que sistemas de informação envolvem pessoas, tecnologia, procedimentos e a adoção de métodos.

Portanto, torna-se evidente a necessidade de desenvolver um sistema de informações eficiente e eficaz, no qual a informação gerada pelas empresas desempenhe um papel fundamental em fornecer o suporte informativo adequado para que os gestores percebam a eficiência e eficácia empresarial como uma necessidade contínua e sustentada. Cada vez mais, a informação deve ser integrada ao ciclo de planejamento, execução e controle que constitui o cerne do processo de gestão (Beuren, 1998).

No contexto da administração pública, observa-se uma crescente tendência de sistematização dos processos, refletindo a preocupação em otimizar o fluxo de informações e garantir a agilidade na execução das atividades. Além da necessidade de dimensionar sistemas de acordo com suas funcionalidades, as organizações devem também adequar a sistematização das informações em todos os níveis hierárquicos.

Para determinar quais informações são necessárias, as empresas devem voltar sua atenção não apenas para o uso dessas informações, mas também para as práticas e processos que as geram. A organização das informações em forma de processos torna-se essencial devido ao volume

significativo de informações que entram e saem das organizações. Nesse sentido, as empresas buscam a automação desses processos por meio da tecnologia da informação, visto que a informação pode ser usada para integrar melhor as atividades de processos, tanto dentro de um processo como através de uma série deles (Davenport, 1994).

O gerenciamento desses processos ocorre por meio do fluxo de trabalho, frequentemente utilizando ferramentas informatizadas que buscam operacionalizar e controlar as etapas dos processos. A forma como os usuários lidam com a informação tem um impacto substancial na qualidade e no fluxo das informações em toda a empresa. Uma maneira de automatizar o fluxo de processos organizacionais é por meio da ferramenta de workflow, um sistema automatizado que utiliza o processamento eletrônico de documentos e informações para criar fluxos de trabalho automatizados. Isso oferece benefícios estratégicos, como menor tempo de processamento, melhor qualidade dos resultados, comunicação interna e externa aprimoradas, novas oportunidades de serviços, redução no tempo de execução de produtos ou serviços e maior confiabilidade (Fruscione, 1996).

Os sistemas de workflow possibilitam a consulta dos procedimentos necessários para executar uma atividade e a informação que deve ser comunicada. Utilizam informações relacionadas ao fluxo de trabalho para gerenciar, coordenar e controlar o trabalho de maneira mais eficiente, minimizando os problemas de coordenação nos processos de negócios (Nicolao; Oliveira, 1998).

O tipo de workflow relacionado ao Sistema de Informação Pública (SIP), objeto deste estudo, é o ad hoc, que, apesar de não ter uma estrutura pré-definida para o trâmite do processo, desempenha o papel de fluxo de trabalho, no qual as informações são repassadas entre os setores da organização. Os benefícios desses sistemas incluem a eliminação significativa do uso de papel, simplificação e padronização de formulários, acesso remoto e rápida localização de informações, simplificação do arquivamento e recuperação de informações, além da melhor identificação dos responsáveis por cada tarefa do processo.

Em resumo, sistemas automatizados com características de workflow proporcionam melhor controle e visualização dos processos da organização, auxiliando no processo de tomada de decisões e permitindo que os gestores atuem de maneira eficiente e eficaz em suas escolhas.

Embora a tecnologia da informação tenha um impacto direto nas operações diárias de pessoas e organizações, ela ainda enfrenta resistência, especialmente por parte dos usuários de sistemas de informações. Essas objeções e inseguranças muitas vezes decorrem da desconfiança em relação à informação eletrônica, devido à sua natureza digital, que pode gerar preocupações sobre sua durabilidade, possibilidade de alteração e disseminação.

Cruz (2000) enfatiza que antes de implementar melhorias em processos automatizados, é essencial promover a adaptação das pessoas à nova filosofia de informatização. Em muitos casos, essa mudança pode ser mal interpretada como uma forma de monitorar as atividades das pessoas, o que pode gerar resistência. Portanto, é crucial esclarecer que os processos informatizados, ao identificar os passos, têm o propósito de identificar qualquer desvio de padrão ou atraso na execução das atividades antes que ocorram.

É fundamental desmistificar a ideia de que os sistemas são implantados apenas para que os superiores hierárquicos vigiem as ações de seus subordinados. Os funcionários devem compreender que essas informações contribuem para a melhoria da eficácia e qualidade dos processos de forma abrangente.

Nesse contexto, as empresas devem ser capazes de planejar e desenvolver sistemas que atendam às necessidades tanto do ponto de vista empresarial quanto das comunidades internas e externas. Isso requer considerar a cultura organizacional existente na empresa e as oportunidades de compartilhamento de informações.

2.4 Cultura Organizacional e Compartilhamento de Informações

Qualquer processo de transformação na sociedade da informação engloba diversos aspectos, incluindo elementos tecnológicos e estruturais, mas, especialmente, relacionados à cultura e à geração do conhecimento. O envolvimento das pessoas que participam desse processo é fundamental, uma vez que a cultura de um grupo exerce forte influência nas ações que ele desenvolve. Em comunidades, escolas e empresas, as pessoas se agrupam e acabam influenciando umas às outras.

Pode-se definir cultura como conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os

desafios de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses desafios (Schein, 1992).

A cultura organizacional está intimamente ligada à cultura informacional adotada pela empresa e é um fator estratégico importante, pois pode influenciar a forma como as atividades são executadas. Conforme Davenport (1994), as mudanças que envolvem a reengenharia de processos são ousadas e impactam não apenas o fluxo de trabalho, mas também a cultura organizacional, o poder e o controle. Essas mudanças devem integrar tecnologia da informação, as pessoas e a própria informação.

Portanto, mesmo diante da inflexibilidade do sistema burocrático, é responsabilidade dos administradores públicos buscar alternativas que incentivem as pessoas a se envolverem nos processos de mudança e a compartilharem informações e conhecimento de maneira mais eficaz.

Assim, torna-se essencial estabelecer uma cultura informacional por meio da interação social. De acordo com Woida (2008), a gestão e controle dos desafios associados à cultura informacional podem ser alcançados através da promoção de interações sociais entre os indivíduos, criando um ambiente propício para a comunicação, a troca e o compartilhamento, bem como a construção de significados e conhecimento compartilhado.

O compartilhamento de informações é uma pedra angular de uma cultura que promove uma comunicação intensa entre os indivíduos, uma cultura que se baseia na confiança. Isso implica que as pessoas estejam dispostas a compartilhar algo que pertence a elas, especialmente no caso da informação, que emerge do conhecimento e se torna explícita por meio dos canais de comunicação.

O compartilhamento de informações pode resultar em um fluxo de interação organizacional eficaz. Através do mapeamento e da automação de processos, é possível criar sistemas que auxiliem no gerenciamento do fluxo de informações dentro da empresa. Isso cria uma sinergia informacional que impulsiona a interação entre os indivíduos e estimula o fluxo de informações, pressupondo uma interdependência (Tomaél, 2008).

Nesse contexto, os sistemas de informações gerenciais se tornam uma necessidade para ambientes complexos e dinâmicos. Portanto, é fundamental que a empresa conheça seus processos, produtos ou serviços para alcançar o sucesso esperado.

Dessa forma, as ações voltadas para a gestão da informação e a criação de um ambiente propício ao compartilhamento e à sinergia devem contar com o apoio e a adesão da alta administração. Essa liderança desempenha um papel estratégico ao motivar seus colaboradores a se adaptarem às condições impostas a qualquer tipo de organização nos dias de hoje.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem exploratória para investigar a relação entre a gestão de conhecimento na administração pública e o compartilhamento de informações. A escolha por uma abordagem exploratória é motivada pela complexidade do tema e pela necessidade de uma compreensão mais profunda das dinâmicas envolvidas. Inicialmente, a pesquisa se concentra em mapear o atual estado da gestão de conhecimento nas organizações governamentais, identificando desafios, práticas existentes e áreas de oportunidade.

Para atingir seus objetivos, esta pesquisa utilizou métodos bibliográficos, a fim de obter uma visão abrangente das experiências e percepções relacionadas à gestão de conhecimento e ao compartilhamento de informações. Além disso, análises documentais e revisões de literatura detalhadas serão realizadas para contextualizar as práticas existentes e teorias relevantes.

Esta pesquisa exploratória visa contribuir significativamente para o entendimento da gestão de conhecimento na administração pública e o compartilhamento de informações. Ao mapear as práticas existentes, identificar desafios e oportunidades, e analisar as percepções dos atores envolvidos, esta pesquisa poderá servir como base sólida para estudos posteriores, bem como para o desenvolvimento de estratégias práticas e políticas que aprimorem a eficiência e a transparência do governo. Além disso, a abordagem exploratória oferece flexibilidade para a adaptação da pesquisa às dinâmicas em evolução na administração pública.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Na administração pública, a gestão do conhecimento é fundamental para promover a eficiência, a transparência e a inovação. Isso

envolve a identificação, captura, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional para melhorar os processos e tomadas de decisão.

O compartilhamento de informações desempenha um papel crucial na gestão do conhecimento na administração pública. Isso pode incluir o compartilhamento de melhores práticas, lições aprendidas, dados e informações relevantes entre diferentes unidades organizacionais, agências governamentais e até mesmo com o público em geral.

Ao compartilhar informações de forma eficaz, os órgãos públicos podem:

- Facilitar a colaboração e a cooperação entre diferentes departamentos e funcionários.
- Reduzir a duplicação de esforços e promover a eficiência na realização de tarefas.
- Melhorar a qualidade das decisões ao permitir que os tomadores de decisão tenham acesso a informações relevantes e atualizadas.
- Aumentar a transparência e a prestação de contas ao público, promovendo a confiança na administração pública.
- Estimular a inovação ao permitir que as ideias e conhecimentos sejam compartilhados e aproveitados de maneira mais ampla.

Portanto, é importante que as organizações públicas, implementem estratégias eficazes de gestão do conhecimento e promovam uma cultura de compartilhamento de informações para alcançar melhores resultados e servir de forma mais eficaz aos cidadãos.

Diante da observação feita, é notória, ainda, a falta de um acesso direto e fácil às informações sobre o andamento dos processos administrativos nos órgãos governamentais, o que pode ser frustrante, dificultando a transparência e a comunicação efetiva entre os órgãos e o público.

Para resolver esse problema e garantir uma melhor acessibilidade e clareza das informações para os cidadãos, seria recomendável implementar melhorias em seus sites e meio de informações, incluindo:

- Um sistema de pesquisa que permita aos cidadãos acessar diretamente informações sobre o andamento de seus processos

administrativos e solicitações, incluindo os trâmites realizados até o momento.

- Uma lista completa e atualizada de contatos, incluindo números de telefone diretos e endereços de e-mail, para os diferentes setores do órgão, facilitando o contato direto com os responsáveis.
- Uma descrição clara e detalhada de cada etapa do processo administrativo, para que os cidadãos possam entender melhor o status de seus casos e quais procedimentos podem ser esperados.
- Ao tornar as informações mais acessíveis, diretas e claras, os cidadãos terão mais facilidade em entender o status de seus processos e entrar em contato com os setores competentes ou responsáveis diretos, promovendo assim uma maior transparência e eficácia na administração pública.

Para resolver essa questão, é crucial que se tome medidas para aprimorar a comunicação e a disponibilidade de informações em seus sites e meios de comunicação, garantindo que os cidadãos tenham acesso fácil e direto aos dados relevantes. Isso inclui a implementação de sistemas de pesquisa eficazes, a atualização e completa disponibilização de contatos de todos os setores, e a oferta de descrições claras sobre as etapas dos processos administrativos.

Ao adotar essas medidas, a Administração Pública não apenas facilitará o acesso à informação para os cidadãos, mas também fortalecerá a confiança e promoverá uma maior participação e colaboração entre todos os envolvidos. A transparência e a acessibilidade devem ser pilares essenciais em qualquer órgão governamental, e é imperativo que a administração pública se esforce continuamente para atender a esses padrões elevados de prestação de contas e responsabilidade.

5 CONCLUSÃO

Em conclusão, é evidente que a transparência e a acessibilidade das informações são fundamentais para promover uma administração pública eficiente e responsável. No contexto da Administração Pública, a falta de um acesso direto e claro às informações sobre o andamento dos processos pode representar um obstáculo significativo para os cidadãos leigos e que buscam acompanhar seus casos junto aos órgãos governamentais.

No mundo moderno em constante evolução, as transformações sociais e tecnológicas das últimas décadas trouxeram desafios significativos para as organizações, intensificando a competição e a necessidade de adotar práticas de gestão mais flexíveis. A emergência da sociedade do conhecimento valorizou os ativos intangíveis e colocou o trabalho com informações no cerne de quase todos os negócios. Nesse contexto, a gestão do conhecimento se torna essencial para organizações públicas e privadas, revisando métodos de produção, aprimorando processos de capacitação e introduzindo novas práticas de gestão que impulsionam a eficácia e a competitividade.

A gestão do conhecimento é fundamental para a competitividade das organizações, pois na nova economia, o conhecimento se tornou um dos principais pilares das economias globais. As pessoas se tornaram as fontes cruciais de vantagem competitiva, e as organizações que efetivamente gerenciam esse recurso estão controlando um elemento-chave para o sucesso. A gestão do conhecimento também promove a inovação, a eficiência operacional e a tomada de decisões embasadas em dados, contribuindo para a longevidade organizacional.

Na administração pública, a gestão do conhecimento desempenha um papel estratégico na busca por uma gestão mais eficaz e ágil. As reformas na administração pública brasileira, desde a era das reformas no governo de Vargas até a adoção da administração gerencial, refletem a busca por maior eficiência e resultados. A implementação da gestão do conhecimento nos procedimentos de trabalho da administração pública fortalece sua capacidade de atuação e impacto.

Sistemas de informações desempenham um papel crucial na gestão do conhecimento, fornecendo a infraestrutura necessária para coletar, processar, armazenar e distribuir informações de forma eficaz. A automação de processos por meio da tecnologia da informação agiliza as operações, melhora a qualidade dos resultados e permite uma adaptação rápida às mudanças do mercado.

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na gestão do conhecimento e no compartilhamento de informações. Uma cultura que promove a comunicação intensa, a confiança e o compartilhamento de informações cria um ambiente propício para o fluxo de informações e a interação entre os indivíduos. Liderança comprometida

e o envolvimento de todos os níveis hierárquicos são essenciais para criar uma cultura de aprendizado e compartilhamento.

Em resumo, a gestão do conhecimento, a tecnologia da informação, os sistemas de informações e uma cultura organizacional que valoriza o compartilhamento de informações são elementos interconectados que impulsionam a eficiência, a inovação e a competitividade das organizações, sejam elas públicas ou privadas, em um ambiente em constante evolução. Essa abordagem se torna essencial para o sucesso organizacional no século XXI.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília, DF: IPEA, 2012.

BARROSO, Antônio Carlos; GOMES, Elisabeth Braz. **Tentando entender a gestão do conhecimento**. 2000. Disponível em: http://www.crie.coppe.ufrj.br/kmtools/main_conhecimento.html . Acesso em: 03 de outubro de 2023.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995. 83 p.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CAMPOS, Marcelo M. **Gestão do Conhecimento Organizacional na Administração Pública Federal em Brasília: um estudo exploratório**. 2003. 37 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. A sociedade do conhecimento e a política industrial brasileira. In: **O Futuro da Indústria: oportunidades e desafios - a reflexão da universidade**. Brasília: MDIC/STI; IEL Nacional, 2001. 341 p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

CRUZ, Tadeu. **Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos**. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

DRUCKER, Peter. **Post-capitalist society**. New York: Harper Business, 1994, 232 p.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998. 214 p.

FRANCO, A. P. **Da sala de aula ao mundo empresarial: compreendendo a aprendizagem vivenciada em consultoria júnior da Universidade Federal de Pernambuco**. 2006. 27 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa em Pós- Graduação de Administração. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2006.

GARVIN, David A. **Building a learning organization**. Harvard Business Review, Boston, p. 78-91, Jul./Aug., 1993.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**. São Paulo: Campus, 1998. 214 p.

GRANJEIRO, José W. **Direito Administrativo**. 17. ed. Brasília: Vestcon, 2000, 477 p.

GUIMARÃES, C. L.; SENHORAS, E. M.; TAKEUCHI, K. P. Empresa júnior e incubadora tecnológica: duas facetas de um novo paradigma de interação empresa universidade. 2003. In: X SIMPEP, 2003, Bauru. **Anais do X SIMPEP**, 2003.

HAVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

PINHO, José Antônio G.; AKUTSU, Luiz. Sociedade da informação, accountability e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 5, p. 723 - 745, set./out., 2002.

SEABRA, Sérgio N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n.4, p. 19 - 43, jul./ago., 2001.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998. 444 p.

SILVA, A.M da; RIBEIRO, F. A gestão da informação na administração pública. **Interface**, Lisboa, v. 50, n. 161, p. 32-39, nov. 2009.

STEWART, Thomas. Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1997. SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**. O grande desafio empresarial. São Paulo: Negócios, 2000.

GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ADOÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NA ÁREA COMERCIAL DA CAGEPA

*Pablo Alencar Cabral Bernardo
Viviane Barreto Motta Nogueira*

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública Gerencial, idealizada como uma nova forma de gerir a máquina pública, ainda que exista fruto da percepção do cidadão de que o modelo anterior não atende as necessidades da sociedade civil (Bresser; Spink, 1998), carece de estímulos no Brasil.

Sob esse enfoque, a Gestão Pública brasileira permanece seguindo o modelo da administração pública burocrática, cuja preocupação com processos internos extremamente rígidos é dominante, por ser entendido como mecanismo de prevenção à corrupção (Bresser; Spink, 1998), inserindo-se no rol as companhias estaduais de saneamento básico.

A Companhia de Água e Esgotos da Paraíba (CAGEPA) é uma sociedade de economia mista do Governo do Estado da Paraíba, acionista majoritário com mais de 99% das ações, responsável pelo abastecimento de água a mais de 200 cidades, totalizando um volume de mais de 2 milhões de pessoas (CAGEPA, 2023), sem contar a população atendida com tratamento do esgoto sanitário.

Com o advento da Lei Federal número 14.026/2020, chamada de Marco Legal do Saneamento Básico, as companhias estaduais, incluindo a CAGEPA, viram-se confrontadas a adotar um modelo de gestão voltado para buscar resultados, uma vez que a nova legislação estabelece metas

que, não atingidas, põe em xeque a existência das entidades enquanto operadores públicos.

A CAGEPA, no entanto, antes mesmo da promulgação da Lei, passou a adotar algumas práticas da Gestão por Resultados, adotando metas e indicadores para uma área específica da empresa, a Diretoria Comercial, responsável por toda gestão dos clientes, incluindo faturamento e arrecadação, a partir de 2015. Para Soler e Araújo (2022), Gestão por Resultados é uma metodologia que é “[...] focada em processos, a gestão por resultados enfatiza os objetivos a serem alcançados e os valores da organização.”

Dessa forma, a questão central deste estudo busca respostas para a seguinte problemática: Quais resultados alcançados pela Diretoria Comercial da CAGEPA após a implementação da Gestão por Resultados em suas ações?

O presente artigo se propõe a analisar os resultados obtidos pela Companhia de Água e Esgotos da Paraíba (CAGEPA), enquanto membro da Administração Pública no Estado da Paraíba, com a implantação, em uma de suas áreas técnicas, da Gestão por Resultados, a fim de verificar se os resultados colecionados foram satisfatórios para o órgão, do ponto de vista administrativo, e quais foram as dificuldades encontradas no processo de implantação de modo que seja viável averiguar a adoção da mesma metodologia em toda Companhia.

Este estudo apresenta também as ações que foram adotadas pela Diretoria Comercial da CAGEPA para efetiva criação e alcance dos Indicadores e, principalmente, quais os ganhos percebidas pela companhia, enquanto Administração Pública, de modo que se possa listar e detalhar ações bem como conhecer os resultados alcançados pela CAGEPA e os reflexos internos, diante da condição de órgão público.

Socialmente, a pesquisa revela-se importante por duas razões: por se tratar de uma entidade pública, a CAGEPA não tem como objetivo de suas atividades, a aquisição de lucros para os seus acionistas, até o presente momento e, portanto, todo o superávit existente é revertido em melhorias nas redes de abastecimento de água e esgotamento sanitário, para a população. Além do mais, havendo resultados positivos, na condição de partícipe da Administração Pública, é possível haver mais eficiência na prestação dos serviços.

Outrossim, visa contribuir academicamente com as discussões em torno da eficácia da administração pública gerencial, contribuindo com dados reais para apuração das consequências de se adotar uma maneira menos burocrática de administrar a *res* pública para os administradores e para os administrados, em decorrência lógica. Em nossa vivência profissional na CAGEPA, é possível perceber que o presente estudo pode servir como balizador para ações estratégicas dos mais diversos setores existentes na companhia e, de maneira geral, dominar os atos e decisões gerenciais, direcionando toda a cadeia de produção e prestação de serviços para um melhor desempenho econômico e operacional.

Este artigo desenvolve-se, em sua fundamentação teórica, com tópicos sobre Gestão Pública e Gestão Pública por Resultados à luz de Luiz Carlos Bresser-Pereira, James Vieira, entre outros, teoria sobre Indicadores e o estabelecimento do atual cenário legal do Saneamento Básico no Brasil. Na metodologia, explicita-se os métodos de pesquisa selecionados bem como situa-se sobre o estudo de caso. Ao final, apresentam-se os resultados da pesquisa e as considerações finais.

2 GESTÃO PÚBLICA

Segundo Vieira (2023), a Gestão Pública não é sinônimo de Administração Pública, de Direito Público, de Economia do Setor Público, de Políticas Públicas, de Finanças Públicas, nem se resume ao setor público do Estado. A gestão pública é tudo isso e muito mais.

Sob essa ótica, descreve-se Gestão Pública como, através do sucesso ou fracasso dela, um mecanismo de desenvolvimento da sociedade e que de tão complexa que é, por vezes, não se encontram conceitos fechados e a ela são dadas definições vagas do tipo “arte do Estado” (Vieira, 2023).

[...] a Gestão Pública é um empreendimento cooperativo. Quem exerce a Gestão Pública trata de resolver coletivamente, por meio da cooperação obtida de forma coercitiva ou voluntária, os problemas sociais. Trata-se de garantir os benefícios da ação coletiva - as iniciativas conjuntas de pessoas e grupos que atuam com o propósito de alcançar objetivos comuns - e mitigar os custos do oportunismo daqueles que desejam aproveitar desses benefícios comuns sem contribuir para a sua provisão (Vieira, 2023, p. 42).

Carneiro e Menicucci (2011) afirmam que o termo Gestão Pública é confundido por alguns com Administração Pública e, por outros, com “o rompimento com a administração pública tradicional e a adoção de ferramentas de gestão do mundo dos negócios”. Com essa última visão, coadunam-se Santos e Catelli (2004), ao atribuir o título de Governo Empreendedor para uma nova forma de se administrar a máquina pública.

Portanto, tem-se que Gestão Pública não se restringe a forma e as regras em torno da administração do Estado, mas abrange, para além dela, o escopo de atuação do Estado, determinando as áreas onde serão desenvolvidas atividades públicas, inclusive as normas e indicadores dessa ação.

Além disso, não se pode, de acordo com Vieira (2023), trabalhar conceitos e regras da Gestão Pública sem envolver os gestores públicos já que, para o autor, conceituar Gestão Pública precisa “contribuir para liberar seus profissionais dos quadros de referência tradicionais, restritivos e ortodoxos”. O autor afirma que o “gestor público é o profissional dedicado ao estudo dos problemas sociais com o propósito de resolvê-los, inclusive preveni-los, e, assim, promover o desenvolvimento da comunidade política” (Vieira, 2023, p. 22).

A atividade desse profissional, na ótica de Vieira (2023), não é tão simples como se imagina já que os problemas sociais, embora possam ser quantificados, são mais complexos do que “uma simples questão quantitativa”, pois envolve a coletividade e suas consequências, possui elementos políticos e, só a partir da caracterização da natureza desses problemas, é que se define se tal situação é relevante ou não para toda a comunidade. Vieira (2023) continua e explica que

O critério, politicamente relevante, não exige, por exemplo, que o problema tenha impacto (positivo ou negativo) ou que envolva a maioria dos cidadãos. Não é uma questão quantitativa (consenso) ou qualitativa (conhecimento). A definição de um problema “público” sempre será uma questão política para a comunidade. (Vieira, 2023, p. 25).

Assim, Vieira (2023) conclui que “A Gestão Pública é orientada para a resolução de problemas sociais que ocorrem em determinada comu-

nidade política (policy), entre as quais a mais importante, atualmente, é denominada Estado”.

Considerando o ensinamento de Vieira (2023), de que a Gestão Pública deve ser voltada para solucionar os problemas sociais, cada problema, portanto, tem uma causa e uma ou várias soluções possíveis. Nesse sentido, além do planejamento da ação pública, direcionada a resolver tal problema, os estudiosos das últimas décadas têm se debruçado sobre uma nova forma de fazer Gestão Pública, que está, agora, voltada a resultados.

2.1 Gestão por Resultados

Holstein (2017) afirma que Gestão por Resultados “é um modelo de administração focado em ações que possam levar ao alcance das metas e objetivos, baseado no comprometimento máximo dos profissionais, o que nem sempre é comum no ambiente empresarial”. Segundo o supracitado autor,

No geral, pode-se dizer que a gestão por resultados se trata de uma ferramenta administrativa que, através de sua metodologia, alinha o planejamento, a avaliação e o controle, favorecendo a tradução dos objetivos e o gerenciamento responsável. Ela também promove uma maior eficiência na organização. O seu foco se encontra na efetividade e na flexibilização dos processos, ajudando a combater o costume de normas e procedimentos e promovendo mais eficiência, eficácia e responsabilidade na administração. (Holstein, 2014, p. 144).

Holstein (2014) explica ainda que um dos pontos mais importantes de uma gestão direcionada para resultados são os profissionais envolvidos em todo o processo daquela organização uma vez que, é através deles, que se pode alcançar as metas e, a partir da adoção de objetivos e metas, com indicadores de avaliação, a equipe se torna mais motivada e sente-se responsável pelo alcance dos resultados.

Ademais, haja vista que, entre outras atribuições, também diz respeito a Gestão Pública a administração do Estado, incluindo seus programas e projetos e as instituições que os executam, também se põe que essa administração requer todos os recursos necessários a fim de alcançar os fins para os quais são e estão instituídos.

Segundo Araújo (2007), ao estabelecer que a administração decorre, necessariamente, do modelo de Estado vigente em um determinado local, num determinado período, lembra que a Administração Pública, portanto, não é estática e, com isso, surgem novas concepções à medida que o tempo vai passando.

Nesse sentido, a Administração Pública tem sofrido pressões para mudança de rota no sentido de se tornar mais eficiente e eficaz o que, para Araújo (2007), tem sofrido influência da Nova Gestão Pública e tem contribuído para a “fragmentação da estrutura monolítica da Administração Pública”.

Sob esse prisma, ganha enfoque a Gestão por Resultados que, para Bresser (1997), está inserido no escopo da administração pública gerencial, eventual substituta da administração pública burocrática, que existe para “proteger o patrimônio público contra os interesses dos *rent-seeking* ou da corrupção aberta” (Bresser, 1997).

O autor acima, que foi Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado no Governo de Fernando Henrique Cardoso, defendeu que era necessário “reconstruir o Estado”, de modo que a administração pública se tornasse mais moderna, eficiente e “compatível com o capitalismo competitivo”, de modo a atender as expectativas dos cidadãos no governo. Para Bresser (1997), a percepção da população sobre a ineficiência do Estado tem demandado a urgência na reforma do Estado.

Bresser (1997) ainda explica que:

Algumas características básicas definem a administração pública gerencial. É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau real ainda que limitado de confiança; como estratégia serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; o instrumento mediante o qual se faz o controle sobre os órgãos descentralizados é o contrato de gestão. (Bresser, 1997).

Considerando, portanto, que a Administração Pública, componente da Gestão Pública, tem sido direcionada a modernizar-se em busca de uma melhor qualidade na prestação dos serviços públicos, algumas organizações têm buscado inserir os conceitos e estratégias da Gestão por Resultados das empresas privadas nas entidades públicas.

Dessa maneira, é possível encontrar casos de programas, projetos ou até mesmo rotinas administrativas na esfera pública, aplicando, entre outras medidas, o estabelecimento de Indicadores de Desempenho que, quando apurados, conseguem refletir o cenário atual de determinado projeto/ação administrativa e, com eles, gestores públicos vão em busca de alternativas para as dificuldades vivenciadas ou até mesmo opções de aperfeiçoamento.

Segundo Zucatto *et al.* (2009), a utilização de Indicadores “está relacionado à necessidade de tomar decisões sobre fatos, garantindo-se um processo de gestão sobre as variáveis internas e externas da organização”. Para os autores, o uso de indicadores é fundamental na administração pública justamente por oportunizar transparência.

2.2 Indicadores de Desempenho e Administração Pública

Para Fischmann e Zilber (2000), o mundo moderno, globalizado, competitivo, exige que executivos e gestores tomem decisões cada vez mais assertivas e, para isso, precisam ter o maior nível de certeza e segurança nas informações que recebem. É com essa finalidade que surgem sistemas avaliativos da performance e desempenho de uma instituição. Junto a eles, surgem os indicadores de desempenho.

Ao defender a transição da administração pública burocrática para gerencial, Bresser (1996) afirma que, nesse modelo, há a necessidade de se manter um excessivo mecanismo de controle sobre o desempenho dos órgãos públicos, através de indicadores de desempenho voltados ao alcance de metas embora, para o autor, seja difícil definir critérios e conceitos para indicadores na Administração Pública.

Prandini (2017) define indicadores de desempenho como a junção de fatos relevantes sobre as pessoas e procedimentos operacionais de modo que, ao se unirem, tornam-se instrumento de tratamento através de “equações matemáticas, para que, sob fórmulas previamente definidas, possam ser calculados regular e sistematicamente, estabelecendo correlações entre duas ou mais variáveis(...)”.

É importante salientar, lembra Prandini (2017), que indicadores de desempenho na Administração Pública não devem servir apenas como banco de dados, mas e, mais enfaticamente, como subsídio que leve a melhor gestão da máquina pública o que corrobora com os ensinamentos

de Bresser (1996) e Fischmann e Zilber (2000). Além disso, indicadores de desempenho, quando inseridos na seara da Gestão Pública, devem auferir os resultados das decisões tomadas também com base neles.

Pedro Filho, Pacheco e Pereira (2021, p. 88052 -88053) esclarecem que:

Os indicadores de desempenho são ferramentas úteis para a gestão pública, pois revelam a situação atual da organização e produzem subsídios que permitam a promoção de melhorias. Existem diversos tipos de indicadores e para identificar quais devem ser utilizados, é necessário criar métodos de monitoramento e avaliação, considerando as atividades realizadas pelo setor que se pretende avaliar, posto que cada setor tem as suas particularidades.

Os autores acima mencionados estabelecem que os indicadores de desempenho, em primeira monta, devem estar vinculados aos objetivos e metas anteriormente definidos pela organização e, após isso, deve-se passar a fase de identificação de problemas e definição e acompanhamento dos indicadores através de mecanismos, que podem ser sistemas.

Por fim, Pedro Filho, Pacheco e Pereira (2021) ainda ressaltam que, para funcionar bem, os indicadores devem ser definidos “adequadamente e estejam entrelaçados com os objetivos estratégicos constantes no planejamento organizacional”.

Assim, considerando os ensinamentos sobre indicadores de desempenho, resta evidente seu entrelaçamento com metas previamente estabelecidas, o que ocorreu recentemente no segmento de saneamento básico no Brasil, setor em que a CAGEPA, objeto deste estudo, encontra-se inserida.

2.3 Situação atual das Companhias Públicas de Saneamento no Brasil

Marco Legal do Saneamento Básico

A Lei Federal nº 14.026 de 2020, chamada de Novo Marco Regulatório do Saneamento, estabelece um novo regramento legal sobre a prestação do serviço de saneamento básico e altera algumas regras refe-

rentes a forma de prestar o serviço, além de determinar diretrizes sobre os operadores do saneamento básico.

Uma importante determinação da nova legislação é o estabelecimento de uma meta quanto a quantidade de brasileiros que devem ter acesso a água tratada e esgotamento sanitário num espaço de tempo: até o final de dezembro de 2033, 99% da população brasileira precisa ter acesso a água potável e, no mesmo prazo, 90% ao esgotamento sanitário.

De acordo com o Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS), mantido pelo Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional do Brasil (2023), cerca de 84% da população do país têm acesso rede de água e 55% a rede de esgoto e mais de 90% das instituições operadoras compõe a Administração Pública.

A Lei Federal nº 11.445/2007, conhecida como Lei do Saneamento, em seu artigo 10º, previa que a prestação de serviços por entidade que não compusesse a administração do titular do serviço poderia ser realizada através de contrato de concessão. Assim, os Municípios, titulares dos serviços essenciais - enquadrando-se, aqui, o saneamento básico - de acordo com o artigo 30, V, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2023) - concediam autorização a outros membros da administração pública para operar, mediante Concessão, os serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário em seus territórios e para sua população.

Ocorre que o Novo Marco Regulatório do Saneamento alterou os termos da Lei do Saneamento para, nos casos em que a entidade não compor a administração do titular (Município), a concessão se dará através de prévio processo licitatório, ou seja, veda-se a prestação de serviços de maneira direta pela companhia estadual à municipalidade podendo, a partir de agora, qualquer instituição, inclusive privada, participar da licitação e obter a autorização para operação. (Brasil, 2023)

O Novo Marco Regulatório ainda proíbe a celebração de contratos de programa, convênios ou quaisquer outros instrumentos (BRASIL, 2023) e, com isso, coloca as companhias públicas no mesmo nível de disputa e competitividade de empresas privadas do setor já que, no novo modelo, para prestar os serviços de saneamento básico, é necessário participar de uma licitação promovida pelo Município.

3 METODOLOGIA

3.1 Pesquisa

A presente pesquisa levou em consideração, preliminarmente que, por se tratar de um estudo de caso com mensuração de resultados, era necessário adquirir dados sensíveis do objeto, ou seja, da Diretoria Comercial da CAGEPA, o que foi solicitado e autorizado pelo Diretor Comercial, através de requerimento oficial. Assim, foi possível coletar informações com gestores da Área Comercial, inclusive documentos, como o Manual de Indicadores de Desempenho. Outros dados foram percebidos de maneira pública, através do sítio eletrônico da CAGEPA, bem como da nossa vivência prática profissional por mais de 7 anos nesta área da Companhia.

Em relação ao objetivo, a pesquisa realizada neste estudo é aplicada de modo que se pretende, a partir dela, contribuir com dados e conceitos existentes na CAGEPA, enquanto Administração Pública, na geração de conhecimento com aplicação prática e, assim, proporcionar a solução de problemas.

Embora o presente trabalho apresente dados, a pesquisa, quanto ao método, é qualitativa já que se analisa os dados e as informações, oriundas da Diretoria Comercial da CAGEPA, em conjunto com os conceitos ensinados de Gestão Pública por Resultados, Administração Pública Gerencial e Indicadores de Desempenho, como forma de compreender a adoção de um novo modelo de Gestão Pública na prática. Por ser qualitativa, a pesquisa aqui desenvolvida também é descritiva e exploratória já que descreve, com alguma precisão, a atualidade da implantação de indicadores de resultados na CAGEPA.

Esse artigo apresenta, nos resultados, as ações gerenciais da Diretoria Comercial, responsável por todas as etapas do relacionamento da CAGEPA com seus clientes que, nos últimos anos, especialmente a partir de 2015, estabeleceu metas para incremento na arrecadação da Companhia e, mediante os resultados obtidos, estendeu a prática para atingir os indicadores estabelecidos de forma mais eficiente.

3.2 Cenário de Estudo

A Companhia de Água e Esgotos da Paraíba - CAGEPA nasceu em julho de 1972, resultado da unificação das antigas companhias SANECAP - Saneamento da Capital e SANESA - Saneamento de Campina Grande, embora os primeiros sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário remontam às décadas de 1910 e 1920, respectivamente. Trata-se de uma sociedade de economia mista estadual, vinculada à Secretaria de Estado da Infraestrutura e Recursos Hídricos, tendo o Governo do Estado da Paraíba como maior acionista, detentor de 99,98% das ações ordinárias. Atualmente, é dividida em 6 Gerências Regionais (Figura 1), sendo: Litoral (cidade sede: João Pessoa), Borborema (cidade sede: Campina Grande), Brejo (cidade sede: Guarabira), Espinharas (cidade sede: Patos), Rio do Peixe (cidade sede: Sousa) e Alto Piranhas (cidade sede: Cajazeiras)

Figura 1 - Gerências Regionais CAGEPA



Fonte: CAGEPA (2023).

Fazem parte do escopo da prestação de serviços o abastecimento de água (captação, adução, tratamento e distribuição), esgotamento sanitário (coleta, tratamento e reintegração do produto ao meio ambiente),

além da rotina administrativa que vai do atendimento ao cliente até a elaboração dos projetos, execução de obras etc. Sua área de atuação abrange 225 localidades, sendo 201 cidades e 24 distritos no Estado da Paraíba, atendendo uma população estimada de 2,8 milhões de pessoas com abastecimento de água e 1,2 milhão com esgotamento sanitário (CAGEPA, 2023).

De acordo com o Relatório de Administração e Sustentabilidade, a CAGEPA obteve, em 2022, um resultado econômico positivo de R\$ 81.225 milhões, representando um acréscimo de 9,99%, comparado com o ano anterior, resultado da implementação do reajuste tarifário (8,34%) e ações administrativas voltadas a micromedição, acompanhamento das anormalidades de consumo e campanhas de negociação de débitos.

O custo operacional acompanhou a elevação da receita e cresceu 20,18% comparado a 2021, saindo de aproximadamente R\$ 515 milhões para R\$ 618 milhões, tendo como principais elementos para o crescimento um plano de demissão voluntária, reajustes nos combustíveis, aumento nos preços dos produtos químicos, a exemplo do cloro, e da tarifa de energia elétrica.

A estrutura administrativa da entidade é composta, além dos Conselhos de Administração e Fiscal, 6 (seis) Diretorias: Presidência, Administrativa e Financeira, Comercial, Operação e Manutenção, Expansão e a recém criada Diretoria de Novos Negócios, Inovação e Meio Ambiente.

4 RESULTADOS

4.1 Breve Histórico

A Diretoria Comercial (DCM) da CAGEPA é o departamento, a nível de Diretoria, responsável por toda gestão dos clientes da Companhia, desde o atendimento ao público até ações de cobrança de débito, inclusive judiciais. Em seu organograma, compõem a Diretoria Comercial as Gerências de Relações com Cliente, Cobrança, Suporte Comercial, Micromedição e Gestão, e Estratégia Comercial, tidas como Gerências Normativas.

Considerando a divisão administrativa e operacional da CAGEPA em Gerências Regionais, cada uma delas possui, em seu quadro hierár-

quico, uma Subgerência Comercial que, de maneira ampla, representa a Diretoria Comercial a nível de Regional. Tais Subgerências Comerciais são diretamente vinculadas à Gerência de Suporte Comercial. Assim, as Gerências Normativas e as Subgerências Comerciais são os setores responsáveis pela implantação de regras e políticas comerciais na CAGEPA.

Até janeiro de 2015, a CAGEPA registrava déficit mensal em sua arrecadação e, com isso, o Governo do Estado fazia aportes mensais de R\$5 milhões de modo a garantir a operação dos sistemas de água e esgotamento sanitário. Esse cenário passou a se alterar quando, após troca de comando na Diretoria Comercial, estabeleceu-se metas mensais de arrecadação, em valores.

O modelo adotado foi extraído da iniciativa privada do segmento de energia elétrica, de onde vinha o novo Diretor e que determinou, em um primeiro momento, uma meta geral de arrecadação que seria, prioritariamente, atingida a partir de ações administrativas e/ou judiciais de recuperação de débitos.

A princípio, as Gerências Normativas e Subgerências Comerciais foram convocadas a participar de reuniões para se estabelecer, inicialmente, a meta em valores e quais ações seriam adotadas, considerando os recursos disponíveis naquele momento. Dessa forma, foram realizadas várias reuniões presenciais na Capital do Estado ou na sede de alguma Regional, até se determinar a meta geral de arrecadação, ou seja, o valor que deveria ser arrecadado ao final do mês.

Ao passo que a meta foi definida, partiu-se para definir as ações a serem adotadas pelos gestores e empregados a fim de viabilizar a arrecadação almejada. A partir deste trabalho, a gestão da Área Comercial percebeu que vários itens impactavam diretamente na arrecadação da empresa, não apenas o débito existente. Com isso, detectou-se as atividades comerciais que mais impactavam na arrecadação da Companhia e, de modo a facilitar o atingimento da meta e a definição das ações a serem realizadas, criou-se indicadores específicos para cada uma destas atividades.

O trabalho desenvolvido pelos Gerentes, Subgerentes e pelo Diretor Comercial sagrou, em 2019, um Manual de Indicadores de Desempenho da Área Comercial institucionalizando, a partir de 2020, os Indicadores bem como seu atingimento, houve também uma medida de valorização dos empregados envolvidos com premiações.

Em 2020, as premiações restringiam-se à entrega de certificados de reconhecimento, dada a ausência de recursos para tal. A partir de 2021, a nova gestão da DCM reformulou os indicadores, alterando fórmulas e inserindo novos itens, melhorando as premiações e, a partir desta política interna, criando um evento anual, chamado Convenção CAGEPA para empregados e que, além de anunciar os resultados dos Indicadores, apresenta as novidades implementadas no ano anterior.

4.2 Indicadores

O Manual de Indicadores de Desempenho da CAGEPA tem como objetivo, como o próprio documento diz, “manter o foco de propósitos e a otimização dos recursos humanos, na área comercial, para obter os resultados estratégicos da Companhia”. Cada indicador possui um “peso” específico que, somados, totalizam 100 (cem) pontos. O valor do peso é definido pela Diretoria que, ao avaliar a importância do Indicador para a CAGEPA, confere a quantidade que entende pertinente.

Os Indicadores definidos em 2019 e seus respectivos pesos foram:

INDICADOR	PESO
Indicador de Faturamento (IF)	24
Efetividade da Arrecadação (AF)	20
Indicador de Débito (ID)	17
Indicador de Suspensão no Fornecimento (IC)	09
Indicador de Micromedição (IM)	09
Indicador de Águas Desligadas (AD)	10
Indicador de Leitura Real (IL)	08
Indicador de Horas Extras (Ih)	02
Indicador de Diárias Realizadas (DR)	01

Em 2021, os Indicadores foram reformulados, passando a ser:

INDICADOR	PESO
Indicador de Faturamento (IF)	24
Indicador da Arrecadação (IA)	20
Indicador de Débito (ID)	17
Indicador de Suspensão no Fornecimento (IC)	09
Indicador de Micromedição (IM)	12

INDICADOR	PESO
Indicador de Águas Desligadas (AD)	10
Indicador de Leitura Real (IL)	08

Todos os Indicadores acima apresentados são aferidos a partir da comparação com o comportamento do mesmo item ou de outro item no mês anterior ou no mesmo mês do ano anterior, que pode ser acrescido de um percentual previamente estabelecido que considera, entre outras coisas, o crescimento do item na comparação dos 2 meses.

Assim, por exemplo, no caso do Indicador de Faturamento em agosto de 2023, o faturamento desse mês será comparado com o faturamento do mês de agosto de 2022 acrescido de 2% (dois por cento), que representaria o crescimento do faturamento de agosto/23 em comparação a agosto/22 e outros 2% (dois por cento) relativos a reajuste tarifário. Essa equação de divisão determinará quantos por cento o faturamento de agosto/23 foi eficiente em relação a agosto/22, ou seja, se as ações relativas ao faturamento da empresa foram bem empregadas no mês estudado.

Cada indicador possui um escalonamento referente ao percentual atingido que reflete, necessariamente, no peso a ser atribuído àquele indicador. No exemplo citado acima, ao atingir 100% (cem por cento) de eficiência no Indicador do Faturamento em agosto/23, tem-se 24 pontos. Caso atinja 95% (noventa e cinco por cento), o peso será menor e assim, sucessivamente, até que se tenha um percentual que não pontue.

- **Indicador de Faturamento (IF)** - Percentual extraído da divisão do faturamento líquido do mês pelo faturamento líquido do mesmo mês no anterior, acrescido de percentual;
- **Efetividade de Arrecadação (EA)** - Percentual extraído da divisão da arrecadação total realizada no mês pelo faturamento líquido do mês anterior;
- **Indicador de Débito (ID)** - Percentual extraído da divisão do débito acumulado do período, em reais, pelo faturamento do mês anterior;
- **Indicador de Suspensão no Fornecimento (IC)** - Percentual extraído da divisão do número de cortes realizados no mês, por débito, pelo número de imóveis com débito pendente;

- **Indicador de Micromedição (IM)** - Percentual extraído da divisão do número de ligações ativas com hidrômetro pelo número total de ligações ativas;
- **Indicador de Águas Desligadas (AD)** - Percentual extraído da divisão do número de ligações desligadas pelo número de ligações cadastradas;
- **Indicador de Leitura Real (IL)** - Percentual extraído da divisão do número de leituras não realizadas no mês pelo número de leituras no mês.

Com a reformulação de 2021, alterou-se também a abrangência dos Indicadores, que passaram a medir localidades (cidades), Subgerências Comerciais e as Gerências Regionais. Dentre as 5 melhores cidades do Regional, ou seja, aquelas que alcançarem a melhor pontuação, 3 serão premiadas. Além disso, também são premiadas as 2 melhores Subgerências Comerciais bem como Gerências Regionais. As premiações variam entre relógios, caixas de som, TV e celulares.

Os vencedores são anunciados, bem como a premiação entregue, em evento realizado no ano seguinte onde também ocorre a exposição de várias palestras cujos temas são diretamente vinculados à Diretoria Comercial e suas atividades, aqui já citado como a Convenção CAGEPA.

4.3 Medidas Adotadas para Atingimento dos Indicadores

Ações de Cobrança

A Gerência de Cobrança, responsável pela normatização das regras referente a cobrança de débitos dos clientes inadimplentes da CAGEPA, atua em 3 (três) frentes: Cobrança a Clientes Particulares, Cobrança a Órgãos Públicos e Cobrança Judicial. A partir de uma régua de cobrança, que define cada ação a ser adotada considerando o tempo do débito, cada um desses segmentos define as ações que serão adotadas pelas Sub Gerências Comerciais.

De início, tem-se que a Cobrança Judicial é a última medida a ser adotada, exauridas todas as tentativas administrativas e, por isso, no presente estudo, pouco se tem sobre as Cobranças Judiciais da CAGEPA, especialmente depois da implantação dos Indicadores de Desempenho,

uma vez que, por se tratar de processos em andamento no Poder Judiciário, o lapso temporal para resolução do conflito não torna possível incluir o resultado dessa Ação de Cobrança nos Indicadores.

Também, a Cobrança aos Órgãos Públicos não está inserida na conferência dos Indicadores especialmente pela dificuldade legal na realização da suspensão do fornecimento dos serviços, especialmente em serviços essenciais como escolas e unidades de saúde, e pela dificuldade na realização da negociação dos débitos frente ao histórico de inadimplência das prefeituras.

Portanto, quanto ao débito, analisa-se apenas a cobrança aos Clientes Particulares e, para atingimento dos Indicadores, são ações administrativas de cobrança: inclusão do nome do devedor nos serviços de proteção ao crédito, incluindo comunicados prévios através de e-mail e SMS; notificação extrajudicial; telecobrança (via WhatsApp); visita ao imóvel do inadimplente; protesto em cartório; suspensão do fornecimento e campanhas de negociação de débito, inclusive com cartão de crédito.

4.3.1 Ação de Faturamento

A principal ação administrativa adotada quanto ao faturamento foi a automatização da leitura dos hidrômetros (medidores de água) e a implantação de um sistema confeccionado pelo então Ministério das Cidades. Para se ter dados mais reais e consolidados em relação às leituras, que é o principal instrumento de faturamento, pois é a partir dela que se é possível descobrir quantos metros cúbicos aquele imóvel (cliente) consumiu no mês, foi contratada uma empresa que realiza a leitura e, ao mesmo tempo que entrega a fatura ao cliente, no ato da leitura, a mesma já está registrada em sistema.

4.3.2 Ação de Micromedição

Como explicado no item anterior, a partir da leitura do hidrômetro, é possível definir o faturamento da Companhia. Assim, o hidrômetro é um dos principais equipamentos de uma empresa que trabalha com distribuição de água, pois, em perfeito estado de funcionamento, o faturamento é mais real e certo. Assim, a CAGEPA adotou, para o alcance dos Indicadores, uma política de Movimentação de Hidrômetro, ou

seja, substituição de hidrômetros antigos ou com suspeita de mau funcionamento e instalação de novos hidrômetros em ligações de água não hidrometradas.

Ações Operacionais

A partir da institucionalização dos Indicadores de Desempenho, foi possível perceber que os serviços “de campo”, ou seja, aqueles realizados no hidrômetro, localidade ou imóvel do cliente, tinham forte impacto no faturamento e arrecadação da empresa uma vez que, não executados de acordo com os prazos e regras estabelecidas, colaboraram para a inadimplência.

Por isso, ações de fiscalização foram incentivadas, inclusive com premiação para os empregados que encontrassem irregularidades executadas pelos clientes para ter acesso a rede de água de forma clandestina; contratação de mão de obra para execução, principalmente, dos serviços de corte (suspensão no fornecimento) e movimentação de hidrômetro tendo, como principal ação da área operacional da DCM, a execução de contrato de performance, por meio do qual a empresa contratada é remunerada pelos resultados que a CAGEPA consegue apurar na sua arrecadação.

4.4 Resultados Alcançados

Com o estabelecimento de uma meta de arrecadação mensal e, após isso, a adoção de Indicadores de Desempenho para medir a eficiência das atividades administrativas comerciais da CAGEPA, foi possível perceber, como primeiro resultado, um maior engajamento dos empregados da área Comercial, otimizando os recursos disponíveis e criando soluções auxiliares para tomada de decisão.

Para executar as ações definidas e já mencionadas no item 4.3, foi necessário que os gestores da DCM, além de melhor organizar sua gestão administrativa, com delegação de funções, por exemplo, estabelecessem estratégias que viabilizassem o atingimento das metas bem como os melhores resultados em relação aos Indicadores definidos.

A partir de 2015, com o estabelecimento de uma meta mensal de arrecadação, até 2022, a eficiência da arrecadação, ou seja, percentual do

que se arrecadou em comparação ao que se faturou, saltou de 85,82%, em 2015, para 96,25% em 2022, ou seja, para cumprir a meta, através das ações adotadas e apresentadas nos itens anteriores, a CAGEPA conseguiu evoluir substancialmente ao ponto de arrecadar quase 100% do que fatura em um mês.

Especificamente quanto à arrecadação e faturamento, instrumentos comerciais relativos ao caixa da Companhia, tem-se que, de maneira ponderada, entre 2017 e 2022, houve um crescimento de 7,3% em relação ao faturamento e de 11% em relação a arrecadação, tendo sucessivas arrecadações históricas, ou seja, marcas nunca antes atingidas, inclusive com arrecadações mensais na casa das centenas de milhares de reais.

A meta de arrecadação e os Indicadores oportunizaram um fato histórico em 2022 quando, pela primeira vez em seus mais de 50 anos, a CAGEPA arrecadou, no acumulado de janeiro a novembro, mais de 1 (um) bilhão de reais, transformando-se em uma empresa bilionária, estando no rol das 1000 (mil) maiores empresas do Brasil. Esse número já havia sido atingido no ano anterior (2021) mas em relação ao faturamento.

A eficiência na arrecadação, especialmente, oportunizou que a CAGEPA iniciasse um processo de transformação administrativa a fim de cumprir, preferivelmente, as metas estabelecidas pelo Marco Legal do Saneamento (Lei nº 14.026/20). Assim, foi possível: inovar em processos de automação na distribuição de água; executar obras de expansão da rede de abastecimento e coletora de esgotamento sanitário; aquisição de financiamento internacional pela Agência Francesa de Desenvolvimento no importe de 50 milhões de euros (aproximadamente R\$ 265 milhões); incentivar a qualificação dos empregados com o pagamento de incentivos educacionais por titulação da especialização, mestrado e doutorado; recomposição da folha salarial.

5 CONCLUSÃO

O presente artigo buscou analisar os resultados obtidos pela Companhia de Água e Esgotos da Paraíba (CAGEPA), com a implementação, em uma de suas áreas técnicas, da Gestão por Resultados, a fim de verificar se os resultados foram satisfatórios para o órgão, do ponto de vista administrativo, e quais foram as dificuldades encontradas no processo

de implantação de modo que seja viável averiguar a adoção da mesma metodologia em toda Companhia.

A questão que se apresenta como problema é: quais resultados alcançados pela Diretoria Comercial da CAGEPA após a implementação da Gestão por Resultados em suas ações?

Com os resultados obtidos, foi possível perceber que a institucionalização de uma política de Gestão por Resultados, ainda que isolada em um único setor, trouxe avanços significativos para a CAGEPA, enquanto Administração Pública, especialmente quanto a mudança do *status quo* de seus empregados que passaram a engajar-se cada vez mais no processo de reformulação da empresa.

Neste sentido, o presente trabalho evidencia, através do caso específico da CAGEPA, que a transição da administração pública burocrática para a gerencial, com a aplicação de novos modelos de gestão, incluindo softwares e programas institucionalizados, é benéfico para o órgão que assim decide fazer e traz resultados positivamente expressivos que auxiliam a instituição na busca pela eficiência na prestação do serviço público.

A adoção dos Indicadores de Desempenho, como sendo um mecanismo de Gestão por Resultados na CAGEPA, viabilizou que o órgão, ao ser reestruturar interna e administrativamente, adotasse uma série de medidas e ações que, ao cabo, beneficiam a população atendida uma vez que, com a melhoria dos fluxos dos processos e mais dinheiro em caixa, tem sido possível para Companhia aperfeiçoar suas atividades, com mais tecnologia e engajamento.

Além do mais, embora possa se considerar uma medida isolada dentro da Companhia de mais de 50 anos e com quase 3.000 empregados, a institucionalização e, mais que isso, a percepção de que a adoção dos Indicadores trouxe resultados expressivos e palpáveis, a certa medida, o trabalho desenvolvido na Área Comercial faz com que outros setores da CAGEPA iniciem um trabalho de organização das suas áreas temáticas e afins de modo a direcionar toda atuação da Companhia para administração pública gerencial.

Importante destacar que o presente trabalho, embora traga contribuição do ponto de vista prático, refere-se apenas a uma iniciativa da adoção da administração pública gerencial na atualidade, num relativo curto espaço de tempo e com alterações ao longo desse tempo e que, por isso, não pode servir como sentença final acerca da aplicabilidade da

Gestão Pública por Resultados no Brasil. Outras pesquisas que versem sobre programas institucionais e/ou softwares de gestão, bem como a eficácia desse novo modelo na vida da população, deverão compor um arcabouço cada vez maior sobre o tema a fim de subsidiar agentes e gestores públicos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, U. M. M. da S.; SOLER, O. Aplicação dos conceitos de governança, gestão por resultados e planejamento estratégico situacional relacionados ao processo de aquisição de medicamentos e materiais hospitalares: revisão integrativa. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.8, n. 2, p. 13770-13784, 2022. Disponível em <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/44405/pdf>. Acesso em 18 ju. 2023

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasil. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em 16 jun. 2023

BRASIL. **Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020**. Atualiza o marco legal do saneamento básico. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/lei/l14026.htm. Acesso em 13 ago. 2023

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. J. Polit. Econ. 17 (3) Jul/Sep. 1997. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rep/a/5GLG9Nj8PTg5nzpXDh9Nmmy/?lang=pt#>. Acesso em 20 jun. 2023

BRESSER-PEREIRA, L.C.; SPINK, P. **Gestão do Setor Público: Estratégia e Estrutura para um novo Estado**. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998. Disponível em <http://bresserpereira.org.br/papers/1998/98-GestaoDoSetorPublico-Estrategia&Estrutura.pdf>. Acesso em 27 jun. 2023

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T. M. G. **Gestão Pública no Século XXI: As Reformas Pendentes**. Texto para Discussão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, 2011. Disponível em <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/214/1/Gestao%20publica%20no%20seculo%20XXI%20as%20reformas%20pendentes.pdf>. Acesso em 17 jul. 2023

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. **Mensuração a criação de valor na gestão pública**. RAP, Rio de Janeiro 38, maio/jun 2004. Disponível em <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6544/5128>. Acesso em 02 jul. 2023

CONFERÊNCIA DA UNED, A. Coruña, Espanha, 2007. **Avaliação da Gestão Pública e Administração Pós Burocrática**. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf>. Acesso em 30 jul. 2023

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. **Utilização de Indicadores de Desempenho para a Tomada de Decisões Estratégicas: um Sistema de Controle**. Rev. Adm. Mackenzie, jan/dez 2000. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ram/a/HchNLVz8rHYRBLCz4KwGn8F/?lang=pt#>. Acesso em 02 set. 2023

HOLSTEIN, J. **O papel da liderança na gestão para os resultados**. Revista FAE, Curitiba, v. 20, n. 1, p. 138-150, jan./jun. 2017. Disponível em <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/124/436>. Acesso em 01 ago. 2023.

PEDRO FILHO, F. de S.; PACHECO, I. B. G.; PEREIRA, R. R. Indicadores de desempenho como ferramenta na gestão da qualidade no serviço público. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 9, p. 88049-88067, 2021. Disponível em [efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.researchgate.net/profile/Russlana-Pereira/publication/355085259-Indicadores_de_desempenho_como_ferramenta_na_gestao_da_qualidade_no_servico_publico_Performance_indicators_as_a_tool_in_quality_management_in_public_service/links/61c0de701d88475981055dd0/Indicadores-de-desempenho-como-ferramenta-na-gestao-da-qualidade-](https://www.researchgate.net/profile/Russlana-Pereira/publication/355085259-Indicadores_de_desempenho_como_ferramenta_na_gestao_da_qualidade_no_servico_publico_Performance_indicators_as_a_tool_in_quality_management_in_public_service/links/61c0de701d88475981055dd0/Indicadores-de-desempenho-como-ferramenta-na-gestao-da-qualidade-)

-no-servico-publico-Performance-indicators-as-a-tool-in-quality-management-in-public-service.pdf. Acesso em 04 set. 2023

PRANDINI, E. R. **Indicadores de Desempenho na Administração Pública**. SSRN, 2020. Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3603753. Acesso em 02 set. 2023

VIEIRA, J. B. **Fundamentos da Gestão Pública**. Editora UFPE, Recife, 2023.

ZUCATTO, L. C.; SATOR, U. M.; BEBER, S.; WEBER, R. **Proposição de Indicadores de Desempenho na Gestão Pública**. ConTexto, Porto Alegre, v.9, n. 16, 2º semestre, 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11701/6909>. Acesso em 12 ago. 2023

MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA ANÁLISE DO ATENDIMENTO PRESTADO PELA CAGEPA AOS SEUS CLIENTES

*Samuel Florêncio Dantas
José Lirailton Batista Feitosa*

1 INTRODUÇÃO

A escrita deste artigo foi motivada pelo fato deste autor ser empregado público da Companhia de Água e Esgotos da Paraíba (CAGEPA), empresa de saneamento referência na região em relação ao seu ramo de atuação, atendendo as necessidades básicas dos cidadãos com o fornecimento de água potável e tratamento de esgoto no estado da Paraíba em quase sua totalidade. Ativa no mercado há mais de 50 anos, através da observação, percebeu que as mudanças tecnológicas têm levado as organizações a uma busca crescente pelo aprimoramento do relacionamento com o cliente.

A gestão de atendimento ao cliente é um tema cada vez mais relevante atualmente. Com a concorrência acirrada em diversos setores, oferecer um bom atendimento ao cliente é um diferencial importante para a fidelização dos consumidores e o sucesso de uma empresa. Nesse contexto, é essencial que os gestores estejam preparados para gerir equipes de atendimento capazes de oferecer um serviço de qualidade e satisfazer as necessidades dos clientes.

É necessário que a empresa utilize suas estratégias de marketing de relacionamento para estabelecer um diálogo mais próximo com o cliente, tratando-o de forma individualizada e desenvolvendo um relacionamento duradouro. Através do uso adequado das ferramentas disponíveis, buscando proporcionar uma experiência positiva no relacionamento com o cliente.

Nesse sentido, o presente estudo aborda a seguinte questão: Quais estratégias de marketing de relacionamento são utilizadas pela CAGEPA para garantir a satisfação e a fidelização dos clientes? O objetivo geral deste estudo é investigar as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pela CAGEPA para alcançar a satisfação e fidelização dos clientes. Os objetivos específicos são: examinar os conceitos de marketing, apresentar os aspectos conceituais do marketing de relacionamento e identificar as estratégias de fidelização de clientes.

Dessa forma, o objetivo deste estudo será compreender as estratégias de marketing de relacionamento empregadas pela CAGEPA para fidelizar os clientes, além de contribuir para que outras empresas possam aprimorar a interação com seus clientes, compreender melhor suas necessidades e aperfeiçoar suas estratégias de marketing. Além disso, esse estudo também serve como uma ferramenta de aprendizado para estudantes interessados em manter suas pesquisas sobre estratégias de marketing de relacionamento para a fidelização de clientes.

Este estudo será de relevante importância teórica, pois nos fornecerá um conhecimento mais amplo sobre as estratégias de marketing de relacionamento na satisfação e fidelização de clientes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos de marketing

De acordo com Bartels (1988), o termo marketing começou a ser empregado entre os anos de 1900 e 1910. Nessa época, a palavra era inicialmente utilizada como um facilitador do comércio e da distribuição de produtos.

Muitos dos autores renomados acreditam que a palavra “marketing” só surgiu nas décadas de 1950 e 1960, quando começou a ser utilizada de forma mais semelhante ao que representa atualmente. Sabe-se, portanto, que o marketing não se enquadra mais nos conceitos inicialmente atribuídos à palavra. O marketing teve que evoluir para se adaptar às demandas do mercado.

Para uma melhor compreensão do que o marketing representa atualmente, Kotler e Armstrong (1998) afirmam que, embora muitas

peçoas pensem no marketing como sendo apenas vendas e propaganda, ele não pode ser definido de forma tão restrita,

[...] talvez você se surpreenda em descobrir que vendas e propagandas são apenas a ponta do iceberg do marketing. São apenas duas funções dentre muitas, e em geral não são as mais importantes. [...] Portanto, a venda e a propaganda são meras partes de um grande “composto de marketing” (ou marketing mix) - um conjunto de ferramentas que trabalham juntas para atingir o mercado. Podemos definir o marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros. (Kotler; Armstrong, 1998, p.3).

Nessa perspectiva, McKenna (1992, p.6) declara que “hoje o marketing não é apenas uma função; é uma forma de fazer negócios [...]. Deve ser uma atividade disseminada, parte do trabalho de todos, desde as recepcionistas até a alta direção”. Portanto, o marketing pode ser compreendido como um processo social e gerencial.

Por outro lado, Churchill e Peter (2012) definem marketing como um campo de conhecimento e estudo que abrange todas as atividades relacionadas às relações de troca. Tais atividades devem ser orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes e consumidores. Essa abordagem reforça a ideia de que todos os esforços em marketing realizados pela empresa devem visar a satisfação do cliente, considerado pela organização como a chave para o sucesso. Segundo os mesmos autores, um programa de marketing eficaz, que promova “transações destinadas a trazer benefícios para ambas as partes”, resulta em satisfação e desempenha um papel fundamental na conquista de novos clientes, devido à promoção feita pelo próprio cliente.

No livro *Marketing 5.0: Tecnologia para a Humanidade* (Kotler *et al.*, 2021), no princípio, as definições de marketing tinham como foco a venda de produtos (Marketing 1.0), a satisfação do cliente (Marketing 2.0), a construção de relacionamento com o cliente (Marketing 3.0) e a integração online-offline (Marketing 4.0). O Marketing 5.0 surgiu para destacar a criação de experiências personalizadas e significativas para os consumidores, utilizando estrategicamente tecnologias avançadas,

humanizando a tecnologia para atender de maneira mais eficiente às expectativas e necessidades dos consumidores.

2.2 Os aspectos conceituais acerca do marketing de relacionamento

Considerando que as diversas definições de marketing de relacionamento tenham sido aprimoradas ao longo do tempo, a maioria delas destaca a importância do desenvolvimento e da manutenção de relacionamentos de longo prazo com o consumidor.

Para enfatizar a importância do relacionamento com os clientes, Berry (1983) destaca que a conquista do cliente não deve ser considerada apenas como um passo intermediário em um processo de marketing. Ele ressalta a necessidade de consolidar os relacionamentos, transformando clientes indiferentes em fiéis e servindo-os.

De tal maneira, Vavra (1993, p. 40-41) considera o marketing de relacionamento como sendo:

Um processo de pós-marketing, destinado a proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os consumidores.

Definido por Kotler e Armstrong (1998) como uma ferramenta para criar, manter e fortalecer relacionamentos sólidos com os clientes e outros públicos, o marketing de relacionamento se mostra como uma abordagem de longo prazo. É essencial que todos os departamentos trabalhem em conjunto, tendo o mesmo objetivo: atender ao cliente da maneira como ele deseja ser atendido. Dessa forma, o marketing de relacionamento vai além de ser apenas uma ferramenta, tornando-se uma filosofia da empresa, seguida por todos os funcionários, incluindo a alta direção.

2.3 Jornada do Cliente

De acordo com Zomerdijsk e Voss (2014 apud Shavitt; Barnes, 2018), Jornada do Cliente é composta por uma série de pontos de contato

que englobam todas as atividades e eventos relacionados à prestação de um serviço, formando a experiência do cliente. Para uma melhor compreensão desse conceito, (Capote, 2020) define pontos de contato como os meios que permitem a interação física ou digital com o cliente, em diferentes canais de comunicação da organização e define a experiência do cliente como a totalidade das interações individuais de um cliente com uma marca ao longo do tempo, enquanto ele busca realizar um desejo, resolver uma necessidade ou atender a uma obrigação.

Tueanrat *et al.* (2020) referem-se à Jornada do Cliente como um processo ou sequência que um cliente passa a acessar ou utilizar um serviço oferecido por uma organização. Segundo Herhausen *et al.* (2019a), a Jornada do Cliente tem se tornado mais extensa e versátil devido à grande evolução das tecnologias digitais, bem como ao surgimento de novos canais e dispositivos, o que permite que os clientes interajam por meio de inúmeros pontos de contato.

Herhausen *et al.* (2019) ainda destacam que a Jornada do Cliente tem se tornado cada vez mais extensa e versátil devido a crescente evolução das tecnologias digitais e pelo surgimento de novos canais e dispositivos, fazendo com que os clientes interajam por meio de diferentes pontos de interação.

2.3.1 Mapeamento da Jornada do Cliente

O estágio de pré-compra ou pré-encontro do serviço, segundo Nici; Von Creutlein (2017), destaca o reconhecimento da necessidade, seguido pela busca de informações e avaliação de alternativas. Durante esse processo, os clientes interagem com diferentes pontos de contato e canais de comunicação da organização, tanto físicos quanto digitais, que influenciam sua experiência global:

Quadro 1: Estágio de Pré-Compra do Serviço.

#	Estágio de Consumo do Serviço	Descrição
1	Reconhecimento da Necessidade	<ul style="list-style-type: none"> Ocorre quando o cliente experimenta uma diferença entre seu estado atual e o estado ideal, e quando esta diferença é significativa, torna-se um problema que procura resolver.

#	Estágio de Consumo do Serviço	Descrição
2	Busca de Informações	<ul style="list-style-type: none"> • Depois que um consumidor reconhece uma necessidade, um processo de busca de informações começa, mediante: <ul style="list-style-type: none"> • fontes externas de informações sobre as opções disponíveis no mercado; • vozes informais online; • compartilha de experiências pessoais com a marca por meio de classificações, avaliações, recomendações e descrições de produtos; • inspiração em blogs • mecanismos de pesquisa e serviços de mídia social.
3	Avaliação das Alternativas	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar as informações do fornecedor (exemplo: propaganda, catálogo, website) • Avaliar informações de terceiros (exemplo: críticas publicadas, qualificação, comentários na web, reclamações feitas, avaliação de satisfação, prêmios) • Obter aconselhamento e feedback de terceiros (consultores, outros clientes) • Depois que o consumidor toma a decisão final, ele passa da fase de pré-compra para a fase de compras

Fonte: Adaptado pelo autor (2024)

Figura 1: Jornada do cliente.



Fonte: Blog Ubots (2024).

2.3.2 Satisfação

De acordo com Detzel e Desatnick (1995 p. 8) “A satisfação do cliente é essencial para o sucesso de uma empresa”. Tanto a satisfação quanto o atendimento ao cliente são processos contínuos e dinâmicos que têm impacto na tomada de decisão das empresas. Segundo Kotler (2000), a satisfação do cliente consiste na sensação de prazer ou desapontamento

resultante da comparação do desempenho ou resultado percebido de um produto (ou serviço) em relação às suas expectativas.

O objetivo da Companhia de Água e Esgotos da Paraíba deve ser a construção de relacionamentos com o intuito de resolver problemas dos clientes, onde vários departamentos estão envolvidos, portanto, com o comprometimento da crescente melhoria do padrão de atendimento para satisfação do atendimento ao cliente.

Dessa forma, fica evidente que a satisfação requer uma compreensão das demandas e expectativas dos clientes, direcionando os objetivos internos da empresa para essa questão. É fundamental avaliar constantemente o nível de satisfação, agindo de forma preventiva e corretiva. A abordagem preventiva está associada à qualidade no atendimento, sendo assim, o próximo tópico discutirá os fundamentos e conceitos relacionados a essa temática.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo se enquadra na categoria de pesquisa exploratória, conforme preconizado por Gil (2002), visto que essa classificação é apropriada para trabalhos que visam proporcionar uma compreensão mais aprofundada da problemática de pesquisa, tornando-a mais evidente. O método adotado será o bibliográfico, considerando a abordagem secundária, na qual serão exploradas as perspectivas de diversos autores por meio de artigos, notícias, livros e legislações atuais, com o intuito de analisar as estratégias de marketing de relacionamento adotadas pela empresa. Nesse contexto, conforme destacado por Goldenberg (2004, p. 43):

O método biográfico pode acrescentar a visão do lado subjetivo dos processos institucionais estudados, como as pessoas concretas experimentam estes processos e levantar questões sobre esta experiência mais ampla. A utilização do método biográfico em ciências sociais é uma maneira de revelar como as pessoas universalizam, através de suas vidas e de suas ações, a época histórica em que vivem.

Para obter informações quanto às estratégias de atendimento ao cliente utilizadas pela Gerência de Relações com o Cliente da CAGEPA, foi realizada a solicitação dos dados por meio do Serviço de Informação

ao Cidadão -SIC, protocolado sob o nº 00099.002106/2023-0, sendo atendido por meio do Despacho nº CGP-DES-2023/163333, pela Gerente de Relações com o Cliente.

Assim, foram empregados dados que não foram previamente submetidos a qualquer análise, adotando-se a abordagem de “documentos de primeira mão”, conforme preconizado por Gil (2008, p. 51).

Por fim, a análise de conteúdo adotada é de natureza qualitativa, conforme concebido por Goldenberg (2009), uma vez que se refere ao desenvolvimento de material imparcial e neutro, voltado para a identificação de consistências ou padrões, sem a emissão de avaliações pessoais que envolvam preconceitos ou convicções do pesquisador e que possam influenciar a pesquisa.

A metodologia utilizada neste trabalho foi o estudo de caso, por se tratar de um método que permite uma compreensão holística da realidade pesquisada e é a opção recomendada para análise de fenômenos sociais complexos (Yin, 2001).

Gil (2008) classifica o estudo de caso como um delineador da pesquisa científica. Ou seja, como um recurso que confronta a visão teórica do problema com os dados da realidade. Esclarece ainda o referido autor que, no processo de construção do estudo científico, o delineamento é que faz com que a pesquisa ganhe amplitude ao considerar não apenas o ambiente em que os dados são coletados, mas também as formas de controle das variáveis envolvidas.

Há dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que utilizam as chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo, estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo, estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*¹, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso. (Gil, 2008).

Desse modo, o presente trabalho foi executado como sendo um estudo de caso apoiado por pesquisas documental e bibliográfica, trazendo os conceitos pertinentes ao tema pesquisado, analisando o relacionamento com o cliente e examinando a gestão do atendimento ao cliente na CAGEPA, a partir da Gerência de Relações com o Cliente, trazendo

1 Este tipo de pesquisa é caracterizado pelo fato de os dados serem coletados após a ocorrência dos eventos. (FONSECA, 2002).

os resultados dos estudos feitos com base nos relatórios e documentos disponibilizados pela empresa.

3.1 Universo de análise

A pesquisa foi realizada na empresa CAGEPA, localizada à rua Av. Feliciano Cirne, 220 - Jaguaribe - João Pessoa – PB. A empresa trabalha com a captação, tratamento e distribuição de água, além de prestação de serviços de esgotamento sanitário, a companhia possui poucos concorrentes diretos. É aberta de segunda à sábado, nos turnos da manhã e tarde, das 07:30 às 18:00 horas para atendimento presencial aos seus clientes, em todas as cidades em que presta seus serviços. Além de oferecer atendimento virtual através do número gratuito 115 e do WhatsApp (83) 9 8198-4495, onde o usuário é atendido pelo assistente virtual “*Acqua*”. A CAGEPA também está presente nas redes sociais *Instagram*, *Facebook*, *Twitter* e *YouTube*.

A pesquisa contou com a participação da Gerência de Relações com o Cliente, pois esta é responsável pelas estratégias de marketing de relacionamentos envolvendo o atendimento e a satisfação do cliente, além do referencial teórico utilizado no universo da análise.

3.2 Características da Organização

A empresa foi escolhida por ser uma referência na região em relação ao seu ramo de atuação, atendendo as necessidades básicas dos cidadãos com o fornecimento de água potável e tratamento de esgoto no estado da Paraíba em quase sua totalidade. Sendo esta, ativa no mercado há mais de 50 anos.

De acordo com a apresentação contida no endereço eletrônico da empresa, a Companhia de Água e Esgotos da Paraíba é uma sociedade de economia mista por ações, de capital autorizado, constituída mediante autorização da Lei Estadual nº 3.459 de 31 de dezembro de 1966, alterada pela Lei Estadual nº 3.702 de 11 de dezembro de 1972, vinculada à Secretaria de Infraestrutura, dos Recursos Hídricos e do Meio Ambiente (SEIRHMA) com sede e foro na cidade de João Pessoa, Estado da Paraíba, e jurisdição em todo o território do Estado, com prazo de duração indeterminado, que se rege pela Lei das Sociedades por Ações, Lei

nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976, a qual foi modificada pela Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, Lei 13.303, de 30 de Junho de 2016 e pelo seu Estatuto. Nosso capital total está distribuído em Ações Ordinárias (com direito a voto) e Preferenciais (sem direito a voto), onde 99,98% das ações ordinárias pertencem ao Governo do Estado da Paraíba e 0,02% estão distribuídos em 471 sócios entre pessoas físicas e jurídicas.

A diretoria da CAGEPA definiu procedimentos para a melhor execução dos projetos definidos como metas. Para isso, vem implementando, junto aos colaboradores da empresa, princípios que visam a descentralização, com autonomia das decisões; o fortalecimento das Gerências Regionais para que tenham forte atuação na administração dos recursos hídricos das suas regiões; a implementação de um novo relacionamento com prefeitos de quem o poder é concedente, e a transparência, controle e acesso aberto às informações.

A CAGEPA está presente em 224 localidades (200 cidades sede de municípios e 24 distritos e povoados) a população urbana atendida com serviço de água é de 2.789.463 e a população urbana atendida com serviço de esgoto é de 1.177.816.

O quadro de pessoal está distribuído geograficamente no Estado da Paraíba, entre a sede administrativa, em João Pessoa e as 06 (seis) gerências regionais: Regional do Litoral com sede em João Pessoa; Regional do Brejo com sede em Guarabira; Regional da Borborema com sede em Campina Grande; Regional das Espinharas com sede em Patos; Regional do Rio do Peixe com sede em Sousa e Regional do Alto Piranhas com sede em Cajazeiras.

Nesse contexto, segundo a CAGEPA, a companhia tem como objetivos planejar, executar e operar serviços de saneamento básico em todo o território do Estado da Paraíba, compreendendo a captação, adução, tratamento e distribuição de água e coleta, tratamento e disposição final dos esgotos, comercializando esses serviços e os benefícios que direta ou indiretamente decorrerem de seus empreendimentos, bem como quaisquer outras atividades correlatas ou afins.

E traz, no seu Código de Conduta e Integridade – 2022, o foco na satisfação do cliente como Visão estratégica do seu plano de negócio.

Figura 2: Missão, Visão e Valores da CAGEPA



Fonte: Site CAGEPA, 2022

- **Missão:** Promover saúde pública e qualidade de vida, por meio da universalização do saneamento básico de forma sustentável.
- **Visão:** Ser reconhecida pela excelência na prestação dos seus serviços, priorizando a satisfação do cliente.
- **Valores:** Foco no cliente, Inovação com simplicidade, Sustentabilidade (Financeira, Ambiental, Social e Cultural), Transparência e Ética, Valorização do Capital Humano e Compromisso com os investidores.

3.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi um questionário contendo nove perguntas objetivas, abrangendo tanto aspectos objetivos quanto subjetivos, referentes a qualidade do atendimento.

O estudo foi tratado com base nas respostas às perguntas, realizadas através de pedido feito a empresa por meio do SIC (Sistema de Informação ao Cidadão), pela Gerente de Relações com o Cliente da CAGEPA, no qual foi explicado como preencher as questões relacionadas à caracterização da população.

A responsável foi informada de que as informações fornecidas seriam utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e foram tratadas com total sigilo, conforme estabelecido no Termo de Compromisso do

Pesquisador. Para obter informações quanto a gestão da qualidade no atendimento ao cliente utilizada pela CAGEPA, foi realizada a solicitação dos dados por meio do Serviço de Informação ao Cidadão - SIC, protocolado sob o nº 00099.002106/2023-0, sendo atendido por meio do Despacho nº CGP-DES-2023/159994.

No que diz respeito às políticas públicas adotadas pelo estado da Paraíba para a aplicação da Lei Geral de Proteção de Dados, em 8 de maio de 2021, foi divulgado no Diário Oficial do Estado, o Decreto nº 41.238, de 7 de maio de 2021, que versa sobre a implementação da Lei Federal nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD), no âmbito do Poder Executivo do Estado da Paraíba, além de abordar outras providências.

4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados a partir das respostas foram analisados e discutidos de modo qualitativo, utilizando os resultados obtidos com as respostas fornecidas pela Gerência de Relações com o Cliente como base para fundamentar o artigo e discutí-los à luz do referencial teórico apresentado no texto. Para cada situação e resposta dada, realizou-se a discussão com base na literatura relevante ao tema.

No início das informações contidas no Despacho, é perceptível o engajamento da CAGEPA na melhoria constante das políticas de atendimento ao cliente, visando sua satisfação aos serviços prestados pela companhia.

Ao responder sobre se companhia adota a política do Marketing de Relacionamento, a CAGEPA destacou o aumento do volume de investimentos nos canais de atendimento da companhia, principalmente com relação às inovações e aplicações de novas tecnologias consolidadas no mercado de CX - *Customer Experience*². A companhia ressaltou ainda a busca de padrões de serviço que privilegiam a qualidade, o conforto e a eficiência no atendimento ao cliente.

2 É a resposta subjetiva interna que os clientes têm com qualquer contato direto ou indireto com uma empresa. Meyer e Schwager (2007, p.2, apud Pinheiro, 2020, p. 22).

Figura 3: Customer Experience.



Fonte: Site do LinkedIn (2024).

Sobre as ferramentas utilizadas pela empresa quando se trata de Marketing de Relacionamento, a companhia destacou o uso de múltiplos canais integrados de atendimento como a evolução do *Chatbot*³, a plataforma de atendimento com conceito *Omnichannel*⁴, integrada às redes sociais da companhia através da *IA*, do sistema de monitoramento da qualidade do atendimento humano, através da plataforma *CYF*⁵, dentre outros.

Indagada sobre os benefícios proporcionados pelas ferramentas anteriormente mencionadas, a CAGEPA destacou a previsibilidade das necessidades dos clientes, o gerenciamento de filas, o controle do tempo médio de espera no atendimento e a redução dos custos de atendimento.

Sobre a importância do Marketing de Relacionamento na construção da imagem da empresa, a CAGEPA respondeu que o atendimento ao cliente representa a porta de entrada da empresa, considerando de extrema importância que esse relacionamento comece de maneira impactante e positiva, treinando e motivando as equipes e desenvolvendo competências

3 Assistente virtual de inteligência artificial direcionada para a comunicação entre uma máquina e um ser humano. (ALTINOK, 2018).

4 Prática de integrar vários canais para criar uma experiência de consumo contínua e uniforme. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 126).

5 Sistema de Monitoria de Qualidade para *Call center*. <https://cyf.com/pt/o-que-e-um-sistema-de-monitoria-de-qualidade-para-call-center/>

e ferramentas para atender as necessidades dos clientes, visando atender às suas expectativas.

Questionada sobre como a empresa encara o desafio de atender de forma satisfatória às necessidades do cliente, a Companhia de Água e Esgotos da Paraíba destaca como prioridade colocá-lo como foco em todas as suas ações e decisões estratégicas, principalmente diante das metas do novo marco do saneamento. Fazendo investimentos contínuos na inovação da prestação dos seus serviços, buscando o reconhecimento desse comprometimento pelo cliente.

Já sobre a maneira de como o Marketing de Relacionamento interno influencia a melhora e/ou a satisfação do cliente, A CAGEPA destacou a valorização das conexões entre as áreas para alcançar a satisfação do cliente, garantindo que as demandas possam fluir rapidamente até seu destino: o atendimento rápido e eficiente de suas necessidades, assegurando que todos na empresa estejam alinhados com o mesmo compromisso de buscar incessantemente a satisfação dos seus clientes.

Questionada sobre a utilização do Marketing de Relacionamento na geração da aceitação do público em relação aos serviços prestados pela companhia, a CAGEPA afirmou ter investido na inovação e variedade das ferramentas de Marketing de Relacionamento. Avaliando constantemente a eficiência dessas iniciativas. Realizando pesquisas de satisfação após cada atendimento e periodicamente, de forma mais abrangente.

Questionada sobre quais os canais de comunicação que a empresa utiliza para manter contato com o cliente e como é o engajamento deles nessas redes de contato, a companhia afirmou a manter contato com o cliente através do *Call Center*; *WhatsApp*; *Webchat* – Humanos; SMS; Atendimento Presencial; Aplicativo; Site; *E-mail* e o *Chatbot*.

Quanto ao engajamento nesses canais de atendimento, a companhia destaca o *Chatbot*, que responde por 60% dos acessos realizados pelos clientes da companhia.

Quanto a comunicação em mídias específicas para estreitar o relacionamento com o cliente, a CAGEPA diz estar empenhada em fortalecer os canais de comunicação por SMS e E-mail para aprimorar o relacionamento com seus clientes. Além de ressaltar que está em fase de estudo a criação de campanhas mais abrangentes, que visem aprimorar a comunicação e estreitar os laços com os clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo almejou contribuir para uma compreensão mais aprofundada da importância da jornada do cliente e seu impacto na satisfação dos clientes em cada interação com a companhia. Além disso, destaca-se a forte interligação entre a jornada do cliente e a componente operacional, especialmente os processos de negócio, cuja má elaboração pode afetar significativamente na qualidade dos serviços oferecidos aos clientes.

Embora o estudo tenha sido contextualizado no setor de serviço público, é possível replicar o projeto em outros setores de serviços, com os ajustes necessários. Apesar de a amostra utilizada no estudo não ser totalmente representativa, os inquéritos realizados na área de comunicação e marketing, por meio de formulários, permitem identificar e validar aspectos que apontam para a necessidade da companhia aprimorar sua orientação para os clientes e direcionar melhorias nos processos de negócios alinhados às dores, desejos e necessidades dos clientes.

O foco na melhoria da qualidade dos recursos humanos na linha de frente representa um desafio para a companhia, visando traduzir a jornada do cliente em satisfação e experiências positivas para os clientes.

O estudo proporcionou as seguintes conclusões: ao indagarmos sobre as ferramentas utilizadas pela empresa quando se trata de Marketing de Relacionamento, verificamos que, de fato, a companhia faz uso de múltiplos canais integrados de atendimento, atendendo ao conceito de *Omnichannel*. Além disso, foi destacado que a companhia tem aumentado seus investimentos na ampliação do marketing de relacionamento.

Em se tratando da importância do Marketing de Relacionamento na construção da imagem da empresa, foi possível perceber que através do marketing de relacionamento é possível demonstrar aos clientes o compromisso, atenção e dedicação da empresa ao seu público, o que se revela como um diferencial na construção da imagem da companhia.

Como recomendações, a CAGEPA pode avaliar a viabilidade de implementação e aprimoramento do *Balanced Scorecard*⁶, uma ferramenta de gestão estratégica que incorpora as perspectivas de clientes e pro-

6 Modelo de gestão estratégica, criado por Robert Kaplan e David Norton, com o objetivo de mensurar o desempenho e o progresso de uma empresa.

cessos de negócios como elementos-chave da estratégia organizacional. Os principais benefícios dessa adoção incluem: (1) compreensão clara das necessidades específicas dos clientes e (2) elaboração rigorosa de processos de negócios ajustados a essas necessidades, considerando os recursos financeiros, humanos e sistemas disponíveis. Com as necessidades e processos identificados, a integração do mapeamento da jornada do cliente aos processos de negócios estaria alinhada rumo à excelência.

Outro aspecto relevante é a avaliação da introdução de (1) *Customer Effort Score*⁷ para que os clientes possam avaliar o esforço necessário para concluir uma operação, (2) *Net Promoter Score*⁸ para medir a satisfação do cliente e obter feedback para melhorias nos serviços, (3) modelo *SER-VPERF*⁹ para avaliação periódica da qualidade percebida dos serviços pelos clientes, e (4) inquéritos internos anônimos para que o Departamento de Recursos Humanos identifique ações que impactam na qualidade de serviço de forma abrangente, através da “voz do colaborador”.

Assim, compreende-se que se faz importante a companhia considerar aprimorar ou implementar ferramentas de *Customer Relationship Management*¹⁰ (Gestão da Relação com o Cliente) para consolidar informações de interação com seus clientes, alcançados por iniciativas de marketing. Essa ferramenta pode ser utilizada, não apenas para aumentar a variedade de canais de relacionamento, mas também para produzir e disponibilizar dados que possam subsidiar políticas que promovam o melhoramento da qualidade do serviço oferecido.

Ao final deste estudo, foi possível responder a pergunta norteadora, tendo em vista que em relação as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pela CAGEPA para garantir a satisfação e fidelização dos clientes, a companhia destacou o investimento crescente no aprimoramento e ampliação dos canais de atendimento, como forma de atender

7 É uma métrica utilizada para mensurar o nível de esforço que um cliente precisa fazer para adquirir um produto.

8 É uma das métricas utilizadas para mensurar a satisfação dos clientes com uma marca, produto ou serviço.

9 Modelo que utiliza as percepções do cliente acerca do desempenho da organização para medir a qualidade do serviço prestado.

10 É um sistema que registra e organiza todos os pontos de um contato que um consumidor tem com uma empresa.

e satisfazer as necessidades do cliente, permitindo que seus anseios sejam atendidos de forma, cada vez mais, eficiente e eficaz.

REFERÊNCIAS

BARTELS, R. **The History of Marketing Thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988.

BERRY, Leonard L. **“Relationship Marketing”**: Emerging Perspectives in Services Marketing, American Marketing Association-Chicago, Illinois:1983.

CAGEPA. Disponível em: <<https://www.CAGEPA.pb.gov.br/institucional/apresentacao/>>.

CAGEPA. **Código de conduta e integridade** – 2022. Disponível em: <<https://www.cagepa.pb.gov.br/wp-content/uploads/2022/04/DIAGRAMA%C3%87%C3%83O-COM-PAGINA%C3%87-C3%83O-CAPA-CLARA-DOCUMENTO-DEFINITIVO.pdf>>.

CAPOTE, G. (2020). **Business Experience Design: A Jornada do Cliente** – Guia essencial para entender clientes, desenvolver soluções, projetar experiências, repensar processos e prosperar (1ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Gart Capote de Brito.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2012.

DETZEL, Denis H; DESATNICK, Robert L. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo, Atlas, 2002. p. 41 e 46. Disponível em: <https://files>.

cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf.

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

GOLDENBERG, MIRIAN. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. p. 10 e 43 Disponível em: https://www.academia.edu/7128572/A_Arte_de_Pesquisar_Mirian_Goldenberg.

HESHMATI, E., Saeednia, H & Badizadeh, A (2019, Sep 09). **Designing a customer experience management model for the banking services sector**. Emerald. Disponível em <https://www.emerald.com.ludwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/JIMA-10-2018-0200/full/html>.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: Mudança do tradicional para o digital. Coimbra, Portugal: Conjuntura Actual Editora. Trad. Pedro Elói Duarte, 2017.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I.; DEN HERTOOG, F. **Marketing 5.0**: Tecnologia para a Humanidade. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

LACERDA, Flávia Alves de Brito. **Gestão da qualidade**: fundamentos da excelência. Brasília: SEBRAE, 2005.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

NICI, E & von Creutlein, A (2017, Jul 24). **Investigating the Pre-Purchase Phase of Customer Journey**: An Exploratory Study in the Home

Furnishing Retail Industry. Lund University. Disponível em: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/8916178>. Acesso em 13 jun. 2023.

PINHEIRO, Ícaro da Fonsêca. **E-commerce com foco no usuário**: um estudo da influência cultural no processo de compras online dos hispânicos nos EUA. TCC. Graduação. UFPB. João Pessoa/PB. 2020. Disponível em: [//repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/17669/1/TCC%20%C3%8DCARO%20DA%20FONS%C3%8ACA%20PINHEIRO.pdf](https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/17669/1/TCC%20%C3%8DCARO%20DA%20FONS%C3%8ACA%20PINHEIRO.pdf)>

SHAVITT, S & Barnes, A. J (2018, Dez 07). **Cross-cultural consumer psychology**. Wiley. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/arcp.1047>

TUEANRAT, Y., Papagiannidis, S & Alamanos, E (2020, Dez 11). **Going on a journey**: A review of the customer journey literature. ScienceDirect. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320308584>

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento (aftermarketing)**. São Paulo: Atlas, 1993.

YIN, Robert. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

SOBRE OS AUTORES

ORGANIZADORES

ELIETE CORREIA DOS SANTOS

Pós-doutorado em Educação Contemporânea pela UFPE - PNPd-CAPES. Doutora em Linguística pelo PROLING/UEPB. Concluiu o doutorado sanduíche (Estágio Avançado de Doutorado), na Universidade do Porto - PT, na interface com o Curso de Ciência da Informação e Linguística. Mestre em Linguagem e Ensino pela UFCG. Possui graduação em Letras e Arquivologia. Atualmente é professora da Universidade Estadual da Paraíba - do Curso de Arquivologia, coordenadora e professora permanente do PPGDARQ-UEPB/UEPB. Profa. Colaboradora do PPGLE-UFCG. Líder do grupo de pesquisa Arquivologia e Sociedade – GPAS. Coordenou a especialização em Gestão em Administração Pública – UEPB/ESPEP.

IVANILDA MATIAS GENTLE

Assistente Social e Professora, Mestre em Ciências da Educação. Outras formações acadêmicas *lato sensu*: Educação em Movimentos Sociais; Educação Profissional; Educação Global, Inteligências Humanas e Construção da Cidadania. Atualmente, ocupando cargo de Superintendente da Escola de Governo do Estado da Paraíba; Vice-Presidente da Comissão de Heteroidentificação do IFPB; Membro do Conselho Fiscal da FUNETEC-PB. Cargos ocupados anteriormente: Diretora Geral do IFPB - *Campus* João Pessoa; Assessora de Implantação do Campus Avançado do município de Areia-PB; Supervisora Acadêmica de Estágio Supervisionado em Serviço Social; Diretora Geral do campus do IFPB João Pessoa; Chefe de Gabinete da Secretaria de Educação do Estado da Paraíba; Superintendente da Fundação de Educação, Tecnologia e Cultura da Paraíba -FUNETEC/PB. etc.

HEVERTON FELINTO PEDROSA DE MÉLO

Doutorando em Ciências Jurídicas pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Jurídicas da Universidade Federal da Paraíba. Possui graduação em Direito

pelo Instituto de Educação Superior da Paraíba, mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional - PGPCI pela Universidade Federal da Paraíba, Pós-graduação em Prática Judicante pela Universidade Estadual da Paraíba e em Direito Processual Civil pelo UNIESP. Atualmente é advogado, Gerente de Contratos e Convênios do Governo do Estado da Paraíba (SEE/PB), professor em cursos de Pós-Graduação e na Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba (ESPEP).

PROFESSORES

ANDRÉA XAVIER DE ALBUQUERQUE DE SOUZA

Graduada em Psicologia (UEPB), com Mestrado em Psicologia e Doutorado em Psicologia Social pelo Programa de Pós-graduação da Universidade Federal da Paraíba (UEPB). Professora Associada da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), lotada no CCBSA. Experiência em Psicologia da Educação, Desenvolvimento Humano, Psicologia Organizacional e Metodologia de Pesquisa. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6796-9930>.

FÁBIO MARQUES DE SOUZA

Possui formação nas áreas de Letras, Línguas Estrangeiras, Tradução, Relações Internacionais e Educação. Coursou Estágio de Pós-Doutorado em Educação Contemporânea (UFPE) e em Diplomacia Cultural e Política Linguística (Universidade de Aswan, Egito). Atualmente, é Professor Assistente Doutor na Faculdade de Linguística, Letras e Artes da Universidade Estadual da Paraíba - FALLA – UEPB.

GERALDO MEDEIROS JUNIOR

Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro (2017). Possui mestrado em Economia Rural [C. Grande] pela Universidade Federal da Paraíba (1999). Atualmente é professor da Universidade Estadual da Paraíba.

HANNAH DE OLIVEIRA SANTOS BEZERRA

Doutora em Administração pela Universidade de Salamanca - Espanha. Possui mestrado em Economia da Empresa pela Universidade de Salamanca - Espanha, mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco, e graduação em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande. Atualmente é assessora de programas e projetos na Fundação de Apoio à Pes-

quisa do Estado da Paraíba (FAPESQ), professora em cursos de Pós-Graduação e na ESPEP - Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba.

ILKA MARIA SOARES CAMPOS

Doutora em Ciência da Informação – UFPB, mestre em Sistemas e computação – UFRN, Especialista em novas tecnologias na educação – UFPB, Especialista em Gestão Educacional – UFRJ, Graduação em Administração – UNIPE. Docente de cursos técnico, superior e especializações. Atua na Escola de Governo do Estado da Paraíba - ESPEP e na Academia de Polícia Civil - ACADEPOL, membro do grupo de pesquisa de Gestão de Informação, Aprendizagem e Conhecimento - GIACO/UFPB. Atuou como docente na Especialização em Gestão em Administração Pública – UEPB/ESPEP.

JACQUELINE ECHEVERRÍA BARRANCOS

Possui Pós-doutorado em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, Doutorado, Mestrado e Graduação em Administração pela UFPB e atualmente é professora Associada Nível “D” DE do departamento de Arquivologia e professora do Programa do Curso de Mestrado Profissional em Gestão Documental e Governança Arquivística.

JIMMY DE ALMEIDA LÉLLIS

Bacharel em Administração e em Psicologia, Mestre e Doutor em Engenharia de Produção com Pós -doutorado em Comportamento Informacional. Professor Titular aposentado do Instituto Federal da Paraíba - IFPB na áreas de gestão e negócios, com expertise nas áreas de gestão de processos, gestão de projetos e gestão da qualidade. Escritor, com 19 livros publicados, membro da Academia Brasileira de Ciências, Artes, História e Literatura - ABRASCI do colegiado de Ciências Médicas. Atualmente atua como Diretor Executivo da PERIMETRO - Perícias Psicológicas e Medicina do Tráfego.

JOSÉ LIRAILTON BATISTA FEITOSA

Graduação em Direito e Filosofia-UFPB; possui especialização em Gestão Pública-UEPB, especialização em Direito Civil-UFPB; especialização em Direito Público-ESMA/PB; mestrado em Direito Econômico-UFPB; doutorado em Ciências Jurídicas Aplicadas pela Universidade de Buenos Aires -UMSA; doutor em Ciências Jurídicas pela Universidade Unixavier; Professor e Servidor Público Estadual.

JOSEMAR HENRIQUE DE MELO

Doutor em Documentação pela Universidade do Porto (Portugal) com reconhecimento em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Graduado em História pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Líder adjunto do Grupo de Pesquisa Arquivologia e Sociedade. Membro do Grupo de Pesquisa Estudos Arquivísticos em Documentos e Registros Digitais. Membro do Grupo de Estudos Arquivísticos - GEARQ. Atualmente é professor Assistente B do curso de Bacharelado em Arquivologia da Universidade Estadual da Paraíba.

JULYANA DE LIRA FERNANDES

Doutora e Mestre em Educação. Pós-graduada em Educação Global, Inteligências Humanas e Construção da Cidadania. Graduada em Serviço Social. Professora de Graduação, pós-graduação e cursos de capacitação e aprimoramento. Assessora Acadêmica. Desenvolve pesquisas sobre políticas públicas e sociais, educação nos espaços de privação de liberdade, educação global e direitos humanos.

VIVIANE BARRETO MOTTA NOGUEIRA

Doutora em Recursos Naturais - Universidade Federal de Campina Grande. Professora Associada DE da Universidade Estadual da Paraíba (1998/Atual) do Curso de Administração (Campus I) e Professora Colaboradora do Curso de Arquivologia (Campus V), atuando na Graduação/Pós-Graduação e Líder do Grupo de Pesquisa CNPq Gestão Organizacional Pública e Privada.

CONCLUINTES DA ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – UEPB/ESPEP

ALICE CRISTINA DOS SANTOS

Graduada em Psicologia pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Possui Especialização em Gestão de Projetos Sociais e Políticas Públicas pela UNICORP Faculdades. É especializanda em Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Atualmente é Psicóloga Clínica (CRP 13/8949) e Assessora Técnica da Fundação Centro Integrado de Apoio à Pessoa com Deficiência (FUNAD) na área do Transtorno do Espectro Autista.

ANA CAROLINA DOMINGOS MATIAS DE ARAÚJO

Advogada com graduação em Ciências Jurídicas pela Universidade Federal da Paraíba e Pós-graduada em Compliance Digital pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, atualmente exerce a função de assessora jurídica na Secretaria de Administração do Estado da Paraíba com enfoque em Licitações e Contratos Administrativos, bem como consultorias a empresas privadas em Privacidade e Proteção de Dados.

ANDRÉ RICARDO LACERDA DA SILVA

Possui experiência profissional em instituições privadas nacionais e multinacionais e em instituições do âmbito público. Atualmente, é Gestor da área de Gestão de Pessoas. Academicamente, possui curso superior em Gestão de Pessoas, pela Faculdade Boa Viagem – PE, e Especialização em Gestão em Administração Pública Pela Universidade Estadual da Paraíba – PB.

CARLOS EDUARDO DOS PASSOS MACÊDO

Possui Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Paulista (UNIP) e especialista em Gestão em Administração Pública pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Atualmente, exerce o cargo de Policial Penal na Penitenciária de Segurança Média Juiz Hitler Cantalice da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária da Paraíba, onde atua no setor administrativo.

CHRYSIANO COSTA LINS DOS SANTOS

Possui experiência profissional em instituições do Serviço Público, atualmente Diretor da Penitenciária de Segurança Média Juiz Hitler Cantalice e Coordenador do Grupo Especial de Custódia Hospitalar-GECH, Bacharel em Administração pela Universidade Salgado de Oliveira-UNIVERSO-PE, Pós-Graduado em Políticas e Gestão em Segurança Pública pela Faculdade FAMEV/IDEAL e também na área de Gestão em Administração Pública pela Universidade Estadual da Paraíba-UEPB.

ELIOMAR TRINDADE DOS SANTOS

Graduado em Enfermagem, especialista em Gestão em Administração Pública, UTI e Enfermagem em Dermatologia. Atualmente desempenha suas atividades laborais no Hospital de Emergência e Trauma de Campina Grande/PB e no Serviço e Atenção Domiciliar de Queimadas/PB.

EMANUEL IZAÚ BEZERRA BONFIM

Possui experiências profissionais em instituições públicas e privadas, nas áreas de finanças e contabilidade. Atualmente exerce o cargo de Subgerente de Contabilidade em uma Autarquia Estadual. Tem formação em Ciências Contábeis, no Centro Universitário – UNIESP e Especialização em Gestão em Administração Pública, pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB.

EVELIN MENDES DE OLIVEIRA TAVARES

Possui formação em Direito, pelo IESP. Pós-Graduada em Direito e Processo Previdenciário – DAMÁSIO. Pós-Graduada em Direito Público – LEGALE, Pós-Graduada em Gestão em Administração Pública - UEPB/ ESPEP, Servidora Pública do Estado da Paraíba, exerceu as funções na Chefia de Gabinete, junto à Secretária de Estado da Educação – SEE/PB, na função de Assessoria Jurídica.

HUGO BARROSO SILVA DE MENEZES

Possui formação em Gestão Pública pela Universidade Federal da Paraíba. Atualmente exerce o cargo de Assistente de Gabinete na Secretaria de Estado da Administração do Estado da Paraíba; desempenha funções como analista de processos. Área de atuação: Gestão Pública, destacando-se por sua competência e comprometimento com a eficiência e a melhoria contínua dos serviços públicos.

JACQUELINE NICOLAU FAUSTINO GOMES

Possui graduação em Direito pelo Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ, Pós-graduada em Perícia, Auditoria e Gestão Ambiental pelo IPOG, cursou Aperfeiçoamento em Gestão Pública e Administração Pública pelo UNIPÊ. Atualmente trabalha na Corregedoria da Procuradoria Geral do Estado da Paraíba, no qual desempenha a função de assistente de gabinete.

JOSÉ PHILIPP MANUEL LINS DE FIGUEIREDO

Possui especialização em Gestão em Administração Pública (UEPB), Docência do ensino Superior (Focus), MBA em Controladoria e Finanças (Focus), Bacharel em Administração (FSM) e Ciências Contábeis (UNICSUL), Licenciado em Ciências Sociais (IBRA), Coordenador Administrativo Financeiro na Secretária de Estado da Educação da Paraíba.

MARINA NÓBREGA MAIA

Formada em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, desde 2013, trabalhei pelo período de 10 anos na Associação Cunchã Coletivo Feminista. Atualmente trabalha na FUNAD, no cargo de Coordenadora do Setor de compras, Almoxarifado e Patrimônio.

PABLO ALENCAR CABRAL BERNARDO

É servidor público estadual desde 2013, com experiências profissionais nas áreas de assessoramento jurídico, cobrança de débitos e relacionamento com clientes. Atualmente é Gerente de Projeto com Financiamento Internacional. Mestrando em Direito e Desenvolvimento Sustentável pelo UNIPE; é Especialista em Gestão em Administração Pública (UEPB) e Pós-graduando em Direito Regulatório e Concorrencial.

RAENILSON ARAÚJO RAMOS

Mestre em Saúde Pública. Especialista em Gestão em Administração Pública, UTI e Urgência/Emergência. Bacharel e Técnico em Enfermagem. Membro dos grupos de pesquisas: Estudos e Pesquisas em Cuidado do Idoso e Processo de Enfermagem e Estudos e Pesquisas em Políticas e Gestão de Serviços de Saúde. Desempenho atividades laborais no Hospital de Trauma e na Universidade Estadual da Paraíba – Campina Grande/PB.

RAFAELLE GOMES FIRMINO

Possui especialização em Gestão em Administração Pública pela UEPB (2023); Mestrado em Ciências Contábeis pela (UNB, 2013). Graduada em Ciências Contábeis (UFPB, 2008) e Ciências Econômicas (UFPB, 2006). Exerceu a função de Chefe do NAPC da SES/PB (2015 a 2023). Experiência como Professora de Ensino Superior (2009 a 2015); e atualmente é Assistente Técnico de Controle Interno da Fundação PBSAÚDE.

RAQUEL MARIA AZEVEDO PEREIRA FARIAS

Mestre em direito e desenvolvimento sustentável pelo UNIPÊ. Especialista em direito do trabalho, direito civil e processo civil pela mesma instituição. Pós-graduação em gestão Pública pela UEPB. É Assessora Técnica Normativa da SEE-PB e Mediadora do CEJUSC - TJPB - Cabedelo. Membro da Comissão de mediação e da comissão das prerrogativas das pessoas com deficiência da OAB-PB. Professora Universitária e advogada especialista em gestão de conflitos.

SAMUEL FLORÊNCIO DANTAS

É Bacharel em Comunicação Social – Jornalismo pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, possui especialização *Latu Sensu* em Gestão em Administração Pública pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Trabalha como Agente Operacional na Companhia de Água e Esgotos da Paraíba – CAGEPA.

Atualmente vivemos sob a égide de um novo modelo de Administração Pública que vai muito do modelo gerencialista. Isto porque o foco agora é atender os interesses da sociedade de forma transparente e eficiente. Logo, conceitos como transparência, accountability, gestão de riscos e efetividade das políticas públicas são cada vez mais evidenciados. Aliado a isso, a governança pública ganha um papel de notoriedade para os atuais desafios enfrentados pelos gestores públicos, visando dar respostas à população e aos stakeholders.

Desta forma, as discussões tecidas nos capítulos que compõem este livro foram elaboradas por servidores públicos do Governo do Estado da Paraíba e seus professores orientadores, sendo frutos dos trabalhos de conclusão de curso da Pós-Graduação de Gestão em Administração Pública ofertada pela parceria entre a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba (ESPEP). Além do mais, tais discussões são exemplos de como a Administração Pública tem se desenvolvido para alcançar esse nível de governança pública esperado, que engloba tanto práticas e estratégias de gestão, quanto mecanismos de liderança e controle, mas que sempre devem almejar o atendimento das necessidades dos cidadãos.

Esta obra faz parte de uma coletânea de três volumes. O Volume I é organizado em duas partes: 1. Políticas públicas e gestão estratégica de pessoas; e 2. Gestão orçamentária, empreendedorismo e inovação na gestão pública, constituída de dezessete capítulos.

Certamente, a apreciação desta obra é um presente para a parceria do Governo do Estado da Paraíba, UEPB e ESPEP. Parabéns aos autores e a seus leitores pela oportunidade de lê-la. Boa leitura!

ISBN 978-85-7879-952-6



 eduepb