

COLEÇÃO DIÁLOGOS ARQUIVÍSTICOS

ELIETE CORREIA DOS SANTOS
IVANILDA MATIAS GENTLE
HEVERTON FELINTO PEDROSA DE MÉLO
ILKA MARIA SOARES CAMPOS
(Organizadores)

GESTÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

AVANÇOS, PERSPECTIVAS E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

Volume 2





UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

Profª. Célia Regina Diniz (Reitora)

Profª. 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 Etham 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
ILKA MARIA SOARES CAMPOS
(Organizadores)

GESTÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

AVANÇOS, PERSPECTIVAS E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

Volume 2



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 ... [et al.]. – Campina Grande : EDUEPB, 2024.**
484 p. : il. color. ; 16 x 23 cm. – (Coleção Diálogos Arquivísticos ; v. 2)

ISBN: 978-85-7879-954-9 (Impresso)

ISBN: 978-85-7879-961-8 (1.200 KB - Epub)

ISBN: 978-85-7879-955-7 (1.500 KB - PDF)

1. Gestão Estratégica de Pessoas. 2. Planejamento Estratégico. 3. Inovação na Gestão Pública. I. Santos, Eliete Correia dos. II. Gentle, Ivanilda Matias. III. Mélo, Heverton Felinto Pedrosa. IV. Campos, Ilka Maria Soares. V. 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.

*Pelos mesmos caminhos não se
chega sempre aos mesmos fins.*

Jean-Jacques Rousseau

Sumário

11 APRESENTAÇÃO

Eliete Correia dos Santos

Heverton Felinto Pedrosa de Mélo

PARTE 1

POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

21 O PERFIL COMPORTAMENTAL COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA EFICAZ

Guilhardo César Gomes de Almeida

Andréa Xavier de Albuquerque de Souza

57 SISTEMA PRISIONAL: UMA PERSPECTIVA DO IMPACTO DO TRABALHO NA QUALIDADE DE VIDA E PRODUTIVIDADE DOS POLICIAIS PENAIS DO LIVRAMENTO CONDICIONAL DA PARAÍBA

Franciniza Ribeiro Vieira

Jimmy de Almeida Léllis

77 O IMPACTO NAS NOTIFICAÇÕES COMPULSÓRIAS EM ARBOVIROSES NO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA: UM ESTUDO DE CASO PELO OLHAR DA GESTÃO PÚBLICA NA SAÚDE NO CONTEXTO PRÉ E PÓS-PANDEMIA DA COVID-19

Murillo Kauffmann Fidalgo Cardoso da Silveira

Heverton Felinto Pedrosa de Mélo

105 FORTALECENDO A EXECUÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS ATRAVÉS DA LEI Nº 14.133/2021: O CREDENCIAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO

Nataluan de Carvalho Santos

Heverton Felinto Pedrosa de Mélo

139 SISTEMA PRISIONAL DA PARAÍBA: A RESSOCIALIZAÇÃO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS EM DESENVOLVIMENTO

Rivaldo Henrique Lopes Junior

Ilka Maria Soares Campos

155 TRAÇANDO O PERFIL PROFISSIONAL PARA O INVESTIGADOR PRELIMINAR NO SISTEMA PRISIONAL PARAIBANO: PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Roberto Daniel de Figueirêdo

Heverton Felinto Pedrosa de Melo

187 LIDERANÇA ESTRATÉGICA NAS COMPRAS PÚBLICAS: O PROCESSO DE DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – LEI 14.133/2021

Vanessa Maria Pereira de Souza

Ilka Maria Soares Campos

207 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA COLETA SELETIVA DE RESÍDUOS SÓLIDOS NO MUNICÍPIO DE CABEDELO/PB

Viltemar Varela da Silva

Josemar Henrique de Melo

PARTE 2

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

243 O COMPROMISSO DO COMPLIANCE NA GESTÃO PÚBLICA: ACOMPANHAMENTO DA ELABORAÇÃO DE MANUAL DE CONDUTA NA FUNDAÇÃO PARAIBANA DE GESTÃO EM SAÚDE - PB SAÚDE

Ariana Oliveira Galiza

Josemar Henrique de Melo

- 283 A COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS EFEITOS NO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DOS SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO**
NUMA SECRETARIA DE ESTADO
Carla Goreth Araújo da Silva Farias
Andréa Xavier de Albuquerque de Souza
- 317 ANÁLISE DE METAS DOS PLANOS DE AÇÃO REGIONAL E FINANCIAMENTO PARA CENTROS ESPECIALIZADOS EM REABILITAÇÃO DA 1ª MACRORREGIÃO AMPLIADA DE SAÚDE DA PARAÍBA**
Laila Pereira Gomes da Silva
Geraldo Medeiros Junior
- 341 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICABILIDADE NO PROCESSO GERENCIAL HOSPITALAR**
Palomma Pereira de Abrantes Lopes
Viviane Barreto Motta Nogueira
- 373 PLANO DE MARKETING SOCIAL NA FUNDAC: UMA PERSPECTIVA DA PÓS-MEDIDA PARA PREVENÇÃO À REINCIDÊNCIA INFRAACIONAL**
Denize de Oliveira Borges
Jacqueline Echeverría Barrancos
- 393 MAPEAMENTO DE PROCESSOS DOS ESTÁGIOS DE EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA NO SETOR FINANCEIRO DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**
Maria Nathaly Mouzinho Bezerra
Jimmy de Almeida Léllis
- 423 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO E OS DESAFIOS PARA OBTER RESULTADOS**
Maria Mônica Dias de Souza
Viviane Barreto Motta Nogueira

**443 O PROCESSO DE REPASSE DE RECURSOS DAS EMENDAS PARLAMENTARES
AOS MUNICÍPIOS NA MODALIDADE DAS TRANSFERÊNCIAS ESPECIAIS
NO ÂMBITO DA EMENDA À CONSTITUIÇÃO ESTADUAL DA PARAÍBA
Nº 52/2022**

Patrícia Daliark Sales de Souza

José Lirailton Batista Feitosa

473 SOBRE OS AUTORES

APRESENTAÇÃO

*Eliete Correia dos Santos
Heverton Felinto Pedrosa de Mélo*

As ações estatais devem sempre focar nos benefícios ofertados à população. Para isto, torna-se imperioso que a gestão pública balize sua tomada de decisão considerando a real necessidade e o custo da oportunidade evidenciados. Por este motivo, é imprescindível que passemos a refletir sobre a correta otimização de recursos públicos e a aplicabilidade da governança pública, no que atualmente chamamos de Nova Gestão Pública.

Desta forma, assim como no Volume I, 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). Visam, portanto, trazer boas práticas e os desafios contemporâneos enfrentados na gestão pública.

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

Em *O perfil comportamental como ferramenta para gestão e governança pública eficaz*, Guilharado César Gomes de Almeida e Andréa Xavier de Albuquerque de Souza apresentam a utilização do perfil comportamental como uma ferramenta viável na promoção de uma gestão e governança pública eficaz. Acredita-se que na gestão pública, é fundamental compreender as características que são decisivas no desempenho

(perfil comportamental) dos líderes e liderados. Seu objetivo geral foi analisar as competências pretendidas pela liderança e a análise de perfis dos liderados em uma instituição de formação funcional pública.

A discussão tecida em *Sistema prisional: uma perspectiva do impacto do trabalho na qualidade de vida e produtividade dos policiais penais do livramento condicional da Paraíba*, de Franciniza Ribeiro Vieira e Jimmy de Almeida Léllis tem como finalidade realizar a análise da relação entre a qualidade de vida e a produtividade dos policiais penais do Centro de Monitoramento do Livramento Condicional da Paraíba. Sabe-se que o sistema prisional se configura como um ambiente difícil e hostil no qual os policiais penais desempenham suas atividades sob constante estado de alerta e tensão, tais fatores geram grande impacto na qualidade de vida do servidor.

Murillo Kauffmann Fidalgo Cardoso da Silveira e Heverton Felinto Pedrosa de Mélo, no capítulo *O impacto nas notificações compulsórias em arboviroses no município de João Pessoa: um estudo de caso pelo olhar da gestão pública na saúde no contexto pré e pós-pandemia da COVID-19*, valem-se da necessidade de identificar mudanças apresentadas nos dados epidemiológicos das notificações compulsórias em arboviroses, no período pré e pós-pandemia da COVID-19. Para isso, foi feito um estudo de caso na Secretaria Municipal de Saúde de João Pessoa, Estado da Paraíba. O estudo foi realizado apenas para pessoas residentes no município com sintomas apresentados para Dengue, *Chikungunya* e *Zika*, com o intuito de revelar se houve impacto das notificações destas arboviroses no período pandêmico.

No capítulo *Fortalecendo a execução das políticas públicas através da Lei nº 14.133/2021: o credenciamento como ferramenta estratégica de gestão*, Nataluan de Carvalho Santos e Heverton Felinto Pedrosa de Mélo surpreendem o leitor com a análise das políticas públicas no contexto das contratações governamentais, destacando o papel fundamental do procedimento de credenciamento, previsto na Lei nº 14.133/21, como uma ferramenta auxiliar. O artigo detalha as hipóteses em que o credenciamento pode ser utilizado e explora como essa ferramenta pode ser uma estratégia-chave para fortalecer as contratações governamentais e melhorar a gestão dos recursos públicos e demonstra que contribui para o alcance dos objetivos das políticas públicas e para a promoção da transparência e eficiência nas contratações.

No capítulo intitulado *Sistema prisional da Paraíba: a ressocialização e as políticas públicas em desenvolvimento*, Rivaldo Henrique Lopes Junior e Ilka Maria Soares Campos promovem uma didática exposição acerca da problemática do sistema penitenciário da Paraíba e o seu papel de ressocializar o reeducando para seu retorno ao meio social de maneira pacífica. Parte-se do ponto que o sistema penitenciário ainda é precário e, constantemente, apontado como ambiente onde ocorrem diversas violações relacionadas aos direitos humanos, oriundas de razões históricas e políticas públicas.

Em *Traçando o perfil profissiográfico para o investigador preliminar no sistema prisional paraibano: proposta de instrumento de recrutamento e seleção*, Roberto Daniel de Figueirêdo e Heverton Felinto Pedrosa de Mélo descrevem os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) fundamentais para que um servidor público possa atuar como um Investigador Preliminar na área da Administração Penitenciária. Sabe-se que a investigação preliminar é uma fase inicial no processo de apuração de infrações disciplinares no âmbito do sistema prisional, de modo que este profissional deve reunir informações e documentos relevantes para identificar a autoria e materialidade do fato que está sob investigação. Assim, diante da natureza das irregularidades a serem examinadas, é primordial o desenvolvimento de critérios objetivos de recrutamento e seleção de profissionais capacitados e com as competências necessárias para realizar atividades como correições, inspeções, auditorias e investigações, assegurando o cumprimento da legislação vigente.

Vanessa Maria Pereira de Souza e Ilka Maria Soares Campos, no capítulo *Liderança estratégica nas compras públicas: o processo de desaprendizagem organizacional – Lei 14.133/2021*, apresenta uma análise da liderança de compras públicas e suas estratégias de desaprendizagem organizacional frente à Lei 14.133/2021. Assim, identifica-se o perfil da liderança na gestão de compras públicas, e logo após é realizada uma averiguação do processo de desaprendizagem organizacional como estratégia frente à nova lei e o mapeamento dos desafios enfrentados pela liderança de compras públicas com a nova legislação.

Fechando a primeira parte do livro, o leitor se depara com *Processo de implantação da coleta seletiva de resíduos sólidos no município de Cabedelo/PB*, de Viltomar Varela da Silva e Josemar Henrique de Melo, capítulo em que os autores promovem uma lúcida discussão acerca da Implantação

da Coleta Seletiva de Resíduos Sólidos no município de Cabedelo/PB, baseada no Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos (PMGIRS), como também apresentam os resultados obtidos com a execução do Projeto Piloto no bairro do Poço. Isto porque é notório que a ausência de políticas públicas na gestão do lixo urbano pode resultar em impactos nocivos ao meio ambiente com consequências de amplitude social, econômica e de saúde pública.

A abertura da segunda parte dessa obra fica por conta do capítulo *O compromisso do compliance na gestão pública: acompanhamento da elaboração de manual de conduta na Fundação Paraibana de Gestão em Saúde - PB SAÚDE*, no qual Ariana Oliveira Galiza e Josemar Henrique de Melo se debruçam sobre a importância de apresentar a construção e implementação de um programa de *compliance*, dentro de uma estrutura de Governança Pública, na qual foram iniciadas estas tratativas, a partir do propósito de sustentação de seu principal pilar, que é a Ética. Através de uma abordagem de estudo de caso, foram acompanhados e descritos por meio de registros documentais e entrevistas semiestruturadas estes movimentos em busca dos elementos que propiciaram a base de sua elaboração e atuação, modelados por meio de plano de ação para realização da investigação, de estudos e de levantamento do conjunto de medidas, mecanismos e procedimentos necessários à execução de um programa de integridade e compilados em um documento oficial, também denominado *Manual de Compliance*.

Em *A comunicação interna e seus efeitos no desenvolvimento das atividades dos servidores públicos: um estudo de caso numa secretaria de estado*, Carla Goreth Araújo da Silva Farias e Andréa Xavier de Albuquerque de Souza analisam os impactos da comunicação interna na realização das atividades dos servidores públicos. Cabe aos servidores públicos contribuir de maneira proativa com a gestão da administração pública, inicialmente através de uma boa comunicação, a fim de assegurar a qualidade das tarefas desenvolvidas ao longo da cadeia de serviços e buscando atender aos objetivos institucionais. Desta forma, o estudo permite que os gestores assegurem o pensamento estratégico em torno da problemática, podendo incentivar o planejamento do órgão para utilização de ferramentas eficientes de gestão, a partir da reflexão sobre a importância da comunicação interna nos fluxos de trabalho, em virtude dos impactos negativos ocasionados na cadeia de serviços, comprometendo o atendi-

mento às demandas estatais em tempo hábil. A pesquisa foi realizada a partir de levantamento teórico e estudo de caso, com pesquisa de campo, em uma instituição pública no Estado da Paraíba.

Análise de metas dos planos de ação regional e financiamento para centros especializados em reabilitação da 1ª Macrorregião Ampliada de Saúde da Paraíba é o didático capítulo de Laíla Pereira Gomes da Silva e Geraldo Medeiros Junior, que se propõe a traçar um diagnóstico situacional a partir das metas dos planos de ação regional e financiamento proposto, no que tange a construção, reforma e ampliação para qualificação de Centros Especializados em Reabilitação (CER) das 1ª, 2ª, 12ª e 14ª regiões de saúde, adscritas à 1ª Macrorregião Ampliada de Saúde da Paraíba. Trata-se de um estudo descritivo de natureza quali-quantitativa construído a partir de conteúdo documental dos Planos de Ação Regional e financiamento oriundo do Fundo Nacional de Saúde (FNS).

Palomma Pereira de Abrantes Lopes e Viviane Barreto Motta Nogueira, em *Planejamento estratégico: aplicabilidade no processo gerencial hospitalar*, conduz seu leitor numa produtiva reflexão de caráter geral para avaliar as implicações do planejamento estratégico no desempenho organizacional em unidades hospitalares da Rede Pública no município de Sousa-PB. Destaca-se que o planejamento estratégico tem sido adotado em instituições hospitalares como uma atividade de melhoria da competitividade e com impacto nas mais diversas atividades de trabalho e processos de negócios. Desse modo, tal ferramenta tem sido um instrumento de múltiplos fatores para o avanço na gestão hospitalar.

Noutro norte, a discussão tecida em *Plano de Marketing Social na FUNDAC: uma perspectiva da pós-medida para prevenção à reincidência infracional*, de Denize de Oliveira Borges e Jacqueline Echeverría Barrancos se debruçam sobre a elaboração de um Plano de Marketing Social para aplicação de ações e estratégias da infracional dos egressos do Sistema socioeducativo na pós-medida no enfrentamento da reincidência Fundac. Parte-se da premissa que existem possíveis gargalos nas ações governamentais, que podem favorecer a reincidência infracional. Portanto, é essencial saná-los e aprimorar as intervenções necessárias, junto aos familiares e egressos.

Em *Mapeamento de processos dos estágios de execução da despesa pública no setor financeiro da Secretaria de Estado da Administração: um estudo de caso*, Maria Nathaly Mouzinho Bezerra e Jimmy de Almeida Léllis apresen-

tam o mapeamento dos processos de empenho, liquidação e pagamento na Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças (GPLOF) da Secretaria de Estado da Administração (SEAD-PB). Ressalta-se que, diante da oportunidade de melhoria no desempenho de suas atividades para gerir os recursos públicos com eficiência, a Administração Pública pode aperfeiçoar os processos decorrentes de suas obrigações, fazendo a utilização de ferramentas de gestão de processos.

Maria Mônica Dias de Souza e Viviane Barreto Motta Nogueira, no capítulo, *Sistema de Informação de Custos no setor público e os desafios para obter resultados*, tratam dos trabalhos e das ações para o desenvolvimento do Sistema de Informação de Custos (SIC) realizadas pelo Poder Executivo de alguns Estados brasileiros, suas eventuais dificuldades e soluções encontradas. Nota-se que, apesar da existência de normativas antigas que apontam sobre a necessidade e importância da informação de custos no setor público para o processo de tomada de decisão, melhor avaliação da gestão pública, visando uma finalidade gerencial na avaliação e acompanhamento da gestão orçamentária, os entes da federação, em sua maioria, ainda não realizam práticas para mensuração de seus gastos.

Finalizando o livro, *O processo de repasse de recursos das emendas parlamentares aos municípios na modalidade das transferências especiais no âmbito da emenda à Constituição Estadual da Paraíba nº 52/2022* é o capítulo em que Patrícia Daliark Sales de Souza e José Lirailton Batista Feitosa objetivam estudar as transferências de recursos públicos oriundos das emendas parlamentares impositivas na modalidade das Transferências Especiais, numa simetria entre a Emenda Constitucional nº 105/2019 e a Emenda Constitucional do Estado da Paraíba nº 052/2022, no intuito de identificar o processo de acompanhamento do repasse de recursos das transferências especiais, realizadas entre o Governo do Estado da Paraíba aos seus municípios. O estudo foi desenvolvido de forma exploratória, mediante a verificação e análises documentais e legislações vigentes pertinentes a temática, bem como sobre o posicionamento dos Tribunais de Contas da União (TCU) e do Estado da Paraíba (TCE/PB) no controle e fiscalização das transferências, além de dados do portal da transparência pública do governo estadual, num comparativo entre os valores destinados às emendas parlamentares impositivas no período de 2021 a 2023.

Vale destacar, por fim, que as informações sobre os autores das obras supracitadas se encontram ao final desta coletânea e são de suas

responsabilidades os conteúdos 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 aos seus leitores pela oportunidade de lê-la.

Boa leitura!

PARTE 1

**POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

O PERFIL COMPORTAMENTAL COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA EFICAZ

*Guilhardo César Gomes de Almeida
Andréa Xavier de Albuquerque de Souza*

1 INTRODUÇÃO

Este artigo consiste em uma análise sobre a esfera atual da Gestão e Governança Pública em uma Escola de Governo. Sabe-se que a gestão pública é diferente, em muitos aspectos, da gestão de organizações privadas, em termos de finalidades, de escopo, de motivações, e de valores produzidos.

Contextualmente na esfera pública estadual, experimentam-se momentos em que se torna imprescindível a análise e a construção de caminhos da eficiência na aplicação dos recursos públicos. Nas mais diversas camadas sociais, ocorrem continuamente exemplos negativos acerca dos aspectos qualitativo e quantitativo dos serviços públicos prestados para a sociedade (qualidade, custos, morosidades de resultados e descasos) e as respectivas respostas dissonantes dos representantes da gestão pública quanto aos apontamentos de seus desempenhos (Carências qualitativas e quantitativas de recursos materiais, de recursos humanos e de planejamento). Neste aspecto, deriva-se a ideia de que os órgãos públicos são considerados caros, ineficientes e pouco responsivos às demandas da sociedade paraibana.

A motivação para realizar esse trabalho originou-se na percepção diária da desestruturação dos recursos humanos, quanto ao posicionamento

inadequado e ineficaz de entes não capacitados técnica e profissionalmente, os quais geraram diversas situações que ampliaram a ineficiência laboral e produtiva do próprio órgão, que poderiam ser sanados com a possível implementação das análises de perfis comportamentais nas esferas institucionais, cuja implementação resultaria na valorização da diversidade de competências e a elaboração de estratégias para aproveitamento máximo de todas as habilidades e talentos existentes.

Diante do exposto, o problema identificado nesta pesquisa é: De que forma o conhecimento sobre as competências do líder, a partir da percepção de sua equipe de trabalho, bem como a análise do perfil comportamental dos liderados, podem contribuir na eficácia da gestão e governança dos Níveis Superior e Instrumental da Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba (ESPEP)?

Para tanto, foi elaborado como objetivo geral analisar as competências básicas pretendidas pela liderança e a análise do perfil comportamental dos liderados, dentro da estrutura de uma instituição de capacitação funcional pública. Propõem-se, ainda, os seguintes objetivos específicos: a) Identificar as primordiais competências almejadas pelo corpo gestacional, para composição dos seus grupos de trabalho; b) Avaliar, a partir das percepções dos liderados, as competências básicas da liderança dos níveis de direção e instrumental; e c) Verificar os perfis comportamentais dos liderados dos níveis Superior e instrumental a partir do sistema *Cis Assesment*.

Vale ressaltar, que para o alcance do primeiro objetivo específico, optou-se pela metodologia da linguagem DISC (Teoria), desenvolvida pelo doutor em psicologia (precursor da psicologia positiva), advogado (Harvard), inventor e escritor William Moulton Marston (1928), cuja temática terá a abordagem específica sobre a psicologia organizacional no tópico a ser explanado sobre a Teoria DISC (Fundamentação Teórica – Top. 2.4).

Assim, este trabalho se justifica pela contribuição que poderá trazer para a gestão pública, visto que a implementação da análise de perfil comportamental favorecerá potencialmente o aproveitamento dos recursos humanos, segundo a atividade a ser desempenhada e no melhor direcionamento dos planos de ação, impactando diretamente na qualidade, na motivação e no sentimento de pertencimento em uma organização pública.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A necessidade de uma eficaz e eficiente gestão

De modo geral, tem-se a percepção de que nossa sociedade carece de maior aprofundamento sobre o que representa uma eficaz e eficiente Gestão Governamental. Ademais, mediante as situações sociais e econômicas vivenciadas, nos diversos momentos de desesperanças, é primordial analisar sobre a realidade da sociedade paraibana e estimular uma avaliação construtiva profunda sobre os direcionamentos gestacionais de forma eficiente da aplicação dos recursos públicos.

Apesar de diversas definições, de cunho internacional (Costin, 2020; Lynn Jr., 2010), bem como de cunho nacional (Meirelles, 2020), eleva-se a clareza de que a Administração representa um conjunto de organizações controladas de forma parcial ou integral pelo Estado que desempenham funções atribuídas pela sociedade, voltadas para a promoção do bem-estar coletivo e do interesse público democraticamente definido. Assim, no primeiro plano, o ente significativo são pessoas que compõem a sociedade, por serem estas que devem definir o que realmente é primordial para efetivar no meio social o bem-estar de todos. Portanto, a composição do Estado ou Administração, deve ser firmada, também, por pessoas, as quais irão dar a movimentação de projetos, programas e ações, revestidas em um espírito 'Público', via métodos e sistemas, denominada de governança, que estejam a serviço da população de forma eficiente e eficaz, se estiverem nos moldes imperativos da vontade democrática da maioria.

Diante do mencionado, percebe-se a importância fundamental da figura do Gestor público, a qual deve ser dotada de temperamentos e habilidades que fomentem a organização, motivação e orientação de outrem, exatamente para criar e alcançar os objetivos que justifiquem o uso da governança (Lynn Jr., 2010; Matias Pereira, 2007).

Neste amplo espectro governamental, é cabível a acepção da 'Gestão Pública' subsidiar a construção estrutural, econômica e social sustentável, independentemente das diversas transformações materiais, sociais e estruturais. Neste patamar, reside o real desafio da orientação democrática na busca de resultados almejados e pretendidos pela sociedade, sempre lastreado em uma permissividade econômica eficiente e a consciência estrutural e recursal disponíveis.

2.2 O *Accountability* e o Estado necessário

Das acepções supracitadas, compreende-se o paradigma firmado no âmbito da Gestão Pública, o sentido da terminologia “*Accountability*”, tendo em vista que para o ente público realizar as ações primordiais desejadas pela sociedade, de forma eficiente e dentro das limitações recursais existentes, torna-se primordial o ato de ‘Prestar Contas’. O vernáculo, apesar da singularidade da ação, possui diversas definições e direcionamentos nas mais diversas esferas (Matias Pereira, 2008; De Leon, 2010; Pinho; Sacramento, 2009).

Da importância da compreensão do sentido primário da “*Accountability*”, advém a compreensão que o ato público de prestar contas deriva dos resultados efetivados com a devida conotação positiva em prol da sociedade que almeja vislumbrar dados positivos governamentais. Ora, seguindo-se a premissa de que afora o anseio popular da ocorrência de ações governamentais positivas, o que realmente se observa é um trabalho descrito como esbanjador, sem efetividade e nenhuma responsividade para as necessidades da população, alegando como escusas a problemática de uma crise fiscal, com sua subsequente diminuição do respaldo recursal, acrescida de uma maior exigência de melhores prestações de serviços por parte do setor público em paralelo com a diminuição da disponibilidade monetária da sociedade para financiamento de suas demandas.

Agora, que tipo de procedimento implementar para, não apenas, atenuar a situação premente, mas, definitivamente, encontrar a real solução para a crise em tela? Talbot (2005) declara que não basta a prerrogativa política de obter recursos e gastá-los (taxação e orçamento), pois tal prerrogativa possui sonância secundária. Neste âmbito, é improdutivo elucidar soluções com base nas acepções ideológicas de um Estado paternalista, que conhece as necessidades dos cidadãos melhores do que eles próprios, em comparação ao Estado mínimo, que transfere ao mercado os serviços que a população necessita (Trosa, 2010).

A correta acepção de Gestão Pública eficaz e eficiente seria o “**Estado Necessário**”, que contextualmente é aquele que fornece os serviços conforme a real demanda da sociedade, sempre pela via democrática, de forma deliberativa e participativa, cujas bases lastreiam os valores de equidade, justiça social e democracia. Será na efetivação dessa conduta governamental que implementar-se-á o real Valor Público, represen-

tado por um valor gerado pela entidade pública, objetivando consecução de fins coletivos, ou seja, dar a devida satisfação das necessidades de uma sociedade.

A maior controvérsia sobre a efetivação deste valor ocorre na incapacidade de quantificar o seu real sentido perante a sociedade, tendo em vista dar maior privilégio ao consumo privado em detrimento dos objetivos e metas coletivas, acrescido pelo fato que as entidades públicas financiadas pela ação governamental de tributação, os serviços desempenhados não são de fácil percepção a monetarização dos mesmos, pois não se quantificam serviços de atendimento médico ou de pavimentação, de forma direta e explícita, em algumas ocasiões, apenas uma placa declarando valores que não podem ser facilmente identificados.

Coerentemente, o valor e o resultado das Gestões Públicas devem ser mensurados por 03 (três) critérios: a) Eficácia; b) Eficiência; c) Efetividade. Podem seus conceitos serem interpretados, erroneamente, como similares, porém, subsistem as diferenças magnânimas que podem promover execuções diferenciadas. Na atualidade, aparentemente, muitas instituições públicas dão vazão à excelência na Gestão de Desempenho, colocando em segundo plano a Gestão de Resultados no seu sentido estrito. Pior, consideram que traduzem suas propostas como resultados exemplares, quando, de fato e direito, apenas mecanizam suas ações e não trazem valores públicos as mesmas. Por isto, é primordial que o ente público saiba distinguir as diferenças entre desempenho e resultado, equalizá-las de forma simbiótica e firmá-las com seus objetivos, metas e diretrizes em prol da sociedade.

2.3 A viável integralização das metodologias de gestão por competência por resultados e a análise de perfil comportamental

Sabe-se que o Poder Público necessita aprimorar os processos seletivos de sua gestão de recursos humanos, na busca de alcançar níveis de eficácia e eficiência satisfatórios, tendo como mecanismos as metodologias de gestão por competências e/ou por resultados. Entretanto, percebe-se a existência de uma nova técnica (antiga na sua formulação), denominada de Análise de Perfil Comportamental, baseada na Teoria 'DISC', de William Marston (2016), a qual auxiliaria na agregação de valores que favorecessem uma total integração entre as duas metodologias

citadas anteriormente, possibilitando alcançar o estado de excelência nos seus resultados, de forma quantitativa e qualitativa.

Ora, identificar as competências necessárias para realizar tarefas de forma eficaz e eficiente em um determinado trabalho ou função é o objetivo da gestão baseada em competências. Essas competências são mapeadas com base nos requisitos exclusivos da organização e podem ser relacionais, comportamentais ou técnicas. Já o gerenciamento de resultados visa aferir e avaliar o desempenho do trabalhador com base em indicadores de desempenho, como metas e observações prévias. Enquanto a análise do perfil comportamental visa compreender as características psicológicas e comportamentais dos candidatos, a fim de determinar se eles são adequados para o cargo.

Assim, evidencia-se que a combinação desses três métodos pode resultar em um processo de seleção mais eficaz e eficiente, que considera as características comportamentais e a capacidade de produzir resultados dos candidatos, além de suas habilidades técnicas. Dessa forma, podem ser escolhidos candidatos que não apenas possuam o conhecimento técnico necessário para a realização da tarefa, mas também apresentem traços comportamentais que se encaixem na cultura e nos valores fundamentais da organização (Ferraz, 2019).

Por fim, é importante ressaltar que a implementação dessas estratégias passa pela adoção de uma metodologia rigorosa e bem estruturada, que pode ir desde a definição precisa das competências exigidas para cada cargo até testes psicológicos para determinar o perfil comportamental dos candidatos. Dessa forma, pode-se garantir a eficácia e o calibre do procedimento de contratação de pessoal da gestão pública.

2.4 A teoria DISC

Como definido anteriormente, a teoria DISC foi formulada pelo PhD em psicologia e advogado William Moulton Marston. De seus apontamentos e estudos sobre as emoções, originou-se o bestseller “As Emoções das Pessoas Normais”, no qual expõe suas ideias sobre a relação entre emoções e comportamento humano, e argumenta que tais emoções são fundamentais para a compreensão do comportamento humano e, a partir desta entender a personalidade e a motivação das pessoas. Logicamente que a temática das Emoções tem gerado diversas discussões

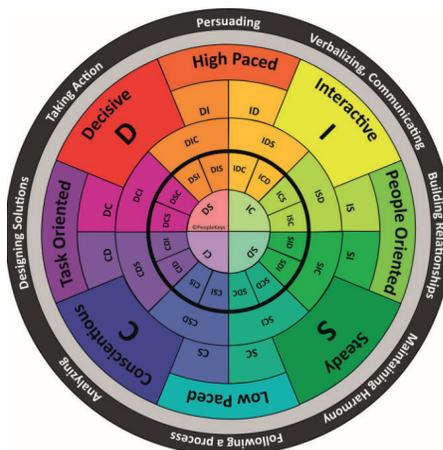
por vários anos e é um conceito amplamente estudado em áreas como psicologia, neurociência e filosofia.

Figura 1 – Perfis



Fonte: Leandro Mageli (2014).

Figura 2 – Mapeamento adequado



Fonte: Leandro Mageli (2014).

Em seus estudos, Marston (2014) retrata que as emoções básicas são experimentadas igualmente por todos, embora variem em intensidade e na forma de sua expressão, dependendo do habitat (ambiente) e da cultura experimentada (normas sociais e valores culturais), bem como a genética e o desenvolvimento cerebral. Portanto, a emoção torna-se o principal determinante no comportamento humano, no qual as pessoas tendem a agir de acordo com suas emoções dominantes em um determinado momento. Para o referido autor, os sentimentos têm origem evolutiva e são adaptativos para sobrevivência e reprodução, servindo, em si, para reagir a circunstâncias vistas como necessárias para a sobrevivência de uma pessoa ou de um grupo.

Marston (2014) compreendeu que não apenas o ambiente, mas a cultura pode influenciar as emoções e comportamentos de várias maneiras, em diversos fatores etários, de gêneros, grupos étnicos e demais fatores sociodemográficos. Em primeiro lugar, a cultura pode influenciar as normas e valores sociais que determinam quais emoções são aceitáveis e quais não são. Baseado nestes estudos, Marston (2014) classificou-as em quatro tipos básicos: dominância, influência (indução), conformidade e estabilidade (submissão), cada uma com seu padrão comportamental específico associado.

Segundo este mesmo autor, as emoções de dominância estão associadas à busca de poder e controle sobre o ambiente e as pessoas que as rodeiam, tendo como características determinantes a assertividade, extroversão, decisão, confiança, ambição, autoritária e manipuladora. A motivação principal é alcançar seus objetivos, de forma rápida e controladora. Enquanto as emoções de influência (indução) motivam-se pela persuasão, influência e proximidade (relacionamentos), e assim, possuindo características de extroversão, persuasão, sociabilidade, empatia, estimulantes, sensíveis e manipuladoras. Já as emoções de conformidade associam-se muito mais às buscas por segurança, previsibilidade e normatividade. Conseqüentemente, possuem características determinantes de obediência, análise, introversão, conformidade, planejamento, organização, cautela e cuidado. Por fim, as emoções de estabilidade (submissão) aderem-se à submissão, cooperação, flexibilidade, precisão, tolerância e detalhismo, possuindo características de humildade, introversão, reservados, angustiadas, cooperativas e harmônicas.

Tendo por base em sua pesquisa a observação das pessoas, (Marston, 2014) teve a ciência de que cada uma das emoções é representada por um

conjunto de palavras específicas e, mediante tal constatação, formalizou a sua metodologia, denominada de Teste de Emoção, projetada para medir as emoções das pessoas usando um teste de associação de palavras (lista) e, assim, ajudar a identificar os quatro tipos de emoções, envolvendo, ainda, a observação das mudanças de expressão facial, pressão arterial e respiratória dos participantes (resposta emocional). Entretanto, o teste é uma ferramenta auxiliadora na identificação das emoções dominantes de uma pessoa, devendo as respostas serem interpretadas em conjunto com outras informações sobre a personalidade e o comportamento da pessoa, podendo ser útil em várias áreas, incluindo a seleção de funcionários, aconselhamento vocacional, terapia ocupacional e até mesmo na educação infantil.

Por essa razão, é essencial usar várias abordagens e técnicas para avaliar a emoção em diferentes contextos. Assim, compreende-se que nenhuma emoção é melhor ou pior do que a outra, e que cada uma é necessária diante de situações e ambientes distintos. Mas é primordial que cada pessoa possa identificar seu tipo predominante e aprenda a controlar e a canalizar suas emoções de maneira positiva e construtiva no seu ambiente (Bonnestetter, 2016).

Por fim, esclarece-se que para validar o presente estudo, no desenvolvimento de uma pesquisa de campo, será utilizado o software de mapeamento e análise de perfil comportamental, baseado na metodologia DISC, desenvolvido pelo psicanalista Deibson Silva e o PhD Paulo Vieira, chamado de ‘CIS Assessment’ mapeamento de perfil comportamental, pertencente à Pessoa Jurídica Febracis, validada sua eficácia pelo Departamento de Estatística da Universidade Federal do Ceará (UFC).

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

Considerando que este estudo tem a finalidade de construir um conhecimento sobre a temática em questão, sem a intenção de aplicabilidade imediata, deste modo, caracteriza-se como uma pesquisa de natureza básica. Segundo Lakatos e Marconi (2021), um estudo é classificado como puro (básico), quando procura pelo progresso científico e contribui para a ampliação dos conhecimentos teóricos.

Quanto a sua abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Teve uma abordagem qualitativa por trabalhar no universo dos significados, das motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (Minayo, 2014). Já a abordagem quantitativa utiliza uma metodologia de quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas (no caso deste estudo o percentual) para garantir a precisão dos resultados e evitar distorções de análise de interpretação.

Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, por buscar descrever características específicas do grupo de colaboradores pertencentes da Escola de Governo estudada (Gil, 2022). Igualmente, pode ser classificada como exploratória, ao desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias sobre a temática sobre o objeto de nosso estudo (Gil, 2022).

Em relação aos procedimentos, inicialmente, este estudo se caracteriza como bibliográfico, visto que foram consultados materiais bibliográficos para a elaboração da fundamentação teórica. De acordo com Pradanov e Freitas (2013, p.55), “[...] os demais tipos de pesquisa também envolvem o estudo bibliográfico, pois todas as pesquisas necessitam de um referencial teórico”.

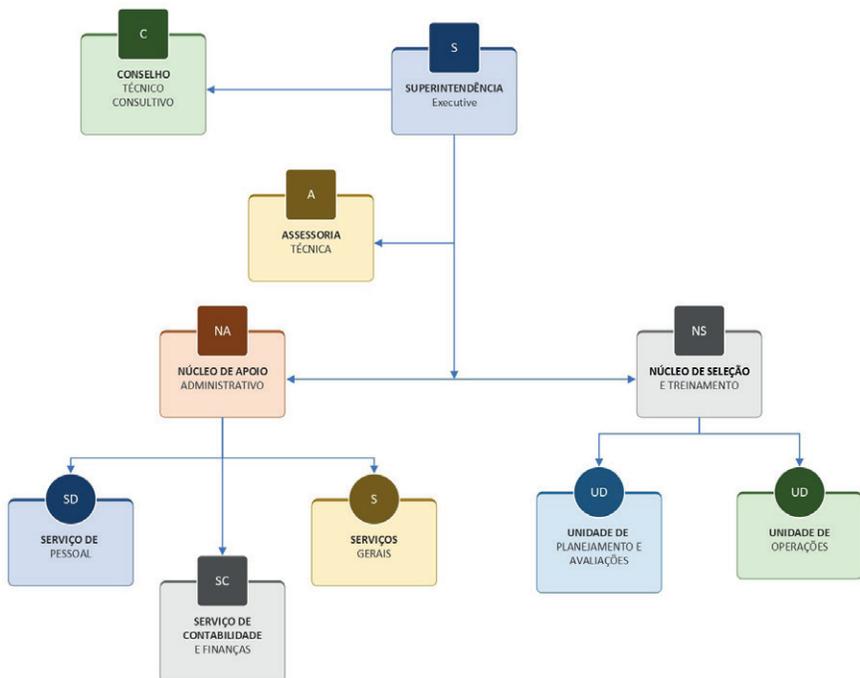
Este estudo também consiste em uma pesquisa de campo, pois conforme Gil (2022), evidencia-se esta classificação quando a fonte de dados são pessoas e tendo sido desempenhadas ações de observação, coleta, análise e interpretação, ou seja, a extração de dados e informações diretamente da realidade do objeto de estudo.

3.2 Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma Escola de capacitação pública, caracterizada como o órgão central do Sistema de Treinamento de Pessoal do Estado paraibano, vinculada à Secretaria de Estado da Administração, criada no período de 15 de outubro de 1966, por intermédio da Lei Estadual n.º 3.440/1966, elevada à condição de Órgão de Regime Especial, conforme o Decreto Estadual n.º 10.762/1985, constituindo o quadro da Administração Indireta do Estado da Paraíba, possuindo autonomia própria, administrativa e financeira, a qual possui as funções basilares de planejamento, coordenação e execução da formação inicial e continuada de servidores públicos. Sua estrutura organizacional é composta por

03 (três) colunas centrais: 1) Nível Direção {constituído pela Superintendência (SUP), Secretaria (SEC) e a Assessoria Técnica (ASTEC)}; 2) Nível instrumental {que abrange o Núcleo Administrativo (NAD), o Setor pessoal (SP), o Setor de finanças e contabilidade (SEFIN) e o Setor de serviços gerais (SS)}; e 3) Nível finalístico {que inclui o Núcleo de Seleção e Treinamento (NUSET), a Unidade de planejamento e avaliação (UPLAN) e a Unidade de operações (UNOPE)}. Necessário enfatizar que a instituição em tela, segundo sua própria normatização, *não possui quadro funcional próprio* (art. 5º da L. n.º 3.440/1966 e art. 38 do Dec. n.º 10.762/1985), sendo necessária a devida *solicitação à chefia do poder executivo do Estado para o preenchimento dos cargos primordiais* para promoção das funções básicas do órgão.

Figura 3 – Composição funcional do Organograma da ESPEP



Fonte: Espep (2023).

A Escola de governo tem como missão basilar e contínua o desenvolvimento dos recursos humanos do Estado da Paraíba, de modo a

consolidar, expandir e avançar no projeto de governança inovador, estratégico e eficiente. Atua como esfera de interlocução, através da política de capacitação, como processo permanente de aprendizagem. A constituição deste ente público objetiva o desenvolvimento de diversos cursos de aperfeiçoamento, com o propósito de disseminar novos conhecimentos e habilidades para auferir ao corpo funcional público maior valorização em sua atuação profissional e elevação dos níveis de excelência, desempenho e eficiência no serviço público. Por fim, possui uma visão própria que é a de estabelecer em suas metas a implementação de uma fecunda política de capacitação de Estado que favoreça o desenvolvimento de uma gestão mais eficiente, eficaz e efetiva (ESPEP, 2023, *online*).

3.3 Participantes da pesquisa

Tendo em vista a composição funcional básica da Instituição de capacitação que possui em seu quadro um quantitativo de 31 (trinta e um) funcionários, mesclados entre efetivos e comissionados, para o escopo deste estudo foram incluídas duas áreas de composição institucional específicas: 1) Direção (e seus setores agregados); e 2) Instrumental. Quanto ao quadro de amostragem, desejou-se, inicialmente, alcançar uma amostragem de 25 (vinte e cinco) colaboradores do quantitativo total da Instituição, porém, mediante algumas desistências, fizeram parte da pesquisa 15 (quinze) servidores públicos, compostos da seguinte forma: a) 02 (duas) Lideranças (Superintendência e Coordenação de apoio administrativo) e b) 13 (treze) liderados (Níveis direção e instrumental).

Dos dados levantados destacou-se a predominância das seguintes variáveis sociodemográficas e de tempo de labor: em relação à variável Gênero, do total de 15 participantes, 11 são do gênero feminino. No que se refere à Escolaridade, do total de 15 participantes, 11 têm ensino superior, três estão em fase de conclusão do ensino médio e uma tem ensino médio completo. Quanto à Faixa etária, esta variou de 20 a 60 anos. O período laborativo foi de 01, até 08 anos na função exercida.

3.4 Instrumentos de coleta de dados

Para a pesquisa de campo, no que se refere a abordagem do problema, utilizou-se de 03 (três) tipos de questionários, constituídos por

perguntas descritivas, comportamentais e preferenciais, fechadas e de escolha múltipla, conforme Zanella (2009). Deste modo, foram utilizados dois tipos de questionários físicos: 1) Questionário das lideranças sobre as características desejadas de seus liderados; e 2) Questionário sobre avaliação desempenho funcional da Liderança, aplicado aos liderados dos níveis direção e instrumental; e um questionário na modalidade online (*Cis Assessment*), utilizado para promover a identificação correta dos perfis comportamentais dos liderados, pertencente à Pessoa Jurídica Federação Brasileira de *Coaching* Integral Sistêmico (Febracis), o qual possui licença de uso que fora devidamente adquirida para realização desta pesquisa.

3.5 Procedimentos de coleta dos dados e considerações éticas

Para dar início a coleta dos dados, primeiramente, contactou-se a representante superior da Instituição para solicitar a devida permissão para a implementação da pesquisa de campo. Para tanto, foi agendada uma reunião presencial, com o objetivo de explanar todos os direcionamentos e execuções necessárias para implementação do estudo. Posteriormente, confeccionou-se documentação formal de solicitação da execução da pesquisa no âmbito da instituição (OFÍCIO N.º ESP-OFN-2023/00110 – de 10/08/2023), sendo anexados os instrumentos primordiais para a realização da pesquisa: modelos dos questionários físicos e o online (programa *Cis Assessment*-Febracis); Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE). Com esses procedimentos, foi possível receber, imediatamente, o consentimento para realização do estudo de campo (Despacho n.º Esp-Des-2023/04110 – 10/08/2023).

Em seguida, realizaram-se reuniões com todos os setores envolvidos na pesquisa (Nível de direção: 15-16/08/23; Nível instrumental: 17-18/08/23), em períodos distintos, com o objetivo de informar sobre todos os aspectos necessários acerca do estudo e possíveis dúvidas, da confidencialidade dos dados dos participantes e da não obrigatoriedade de participação na pesquisa. Ao final de cada reunião, aos que aceitaram participar, fora-lhes entregue cópia dos respectivos questionários, tendo sido solicitada a assinatura do TCLE.

Primeiramente, direcionou-se a coleta inicial das Lideranças (Superintendência e Coordenação do NAD) acerca das suas visões iniciais das características de seus liderados, utilizando-se o questionário das lideranças

sobre as características desejadas de seus liderados, visando demonstrar quais as características (adjetivos) fundamentais devem possuir seus liderados diretos. Posteriormente, ocorreu a implementação dos questionários sobre avaliação desempenho funcional da Liderança para os Liderados constituintes dos níveis de direção e instrumental, realizado na própria infraestrutura da Escola de Governo, em sala específica.

Foi colocado à disposição dos participantes, cópia de questionários para realização do seu preenchimento, sendo apenas identificado por código específico, apenas do conhecimento do participante e do pesquisador, para preservar a identidade e a privacidade dos respondentes, sem a necessidade da revelação de nomes. Destaca-se que em relação às variáveis sociodemográficas e de tempo de trabalho, nos dois tipos de questionários constam apenas levantamento básico de gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade e o período laboral.

Por fim, para aprimorar o levantamento individual dos liderados (Nível direção e instrumental), aplicou-se o questionário eletrônico denominado de *Cis Assessment*, para descrever o perfil comportamental. Inicialmente é enviado *link* de acesso aos participantes para realizarem a pesquisa, e no sistema é apresentada uma primeira seção para preenchimento dos dados pessoais. Em seguida, a inteligência artificial predispõe ao participante 20 (vinte) grupos de adjetivos, cada um com quatro características selecionáveis, para escolhas próprias e individuais dos respondentes, à medida que se identifica por cada um destes adjetivos.

Ressalva-se que os resultados obtidos seguem as diretrizes do próprio sistema *Cis Assessment* (análise de perfil comportamental), que são obtidas mediante pontuação auferida nas escolhas e pontuada na escala de variação entre 01 e 100 pontos, firmando-se a predominância do perfil cuja pontuação for superior a 50 pontos, classificando-se como puro (um perfil predominante) ou combinado (dois ou três). No gráfico de definição dos perfis comportamentais gerado pelo sistema, também é demonstrado os níveis de intensidade de variação, divididos em 03 (três) zonas de Intensidade: a) Zona de flexibilização (32-69 pontos), subdividida em: 1) Alto {A (51-69)}; e 2) Baixo {B (32-50)}; b) Zona de intensidade (entre 15-31 e 70-87 pontos), subdividida em: 3) Muito Alto {MA (70-87)}; e 4) Muito Baixo {MB (15-31)}; e c) Zona de rigidez (entre 01-14 e 88-100 pontos), subdividida em: 5) Extremamente Alto

{EA (88-100)}; e 6) Extremamente Baixo {EB (01-14)}. Para os perfis que se encontram na faixa de flexibilização, pode ocorrer uma adaptação do perfil sem qualquer esforço emocional. Já os que se encontram na faixa de intensidade, possíveis adaptações podem ocorrer, mas com ampla dificuldade. Por fim, para os perfis presentes na faixa de rigidez, terão uma dificuldade imensa em flexibilização.

3.6 Procedimentos de análise dos dados

Os dados advindos dos diferentes questionários foram analisados de formas específicas. Em relação ao questionário direcionado às lideranças, objetivou-se verificar o tipo de perfil comportamental adequado para a composição do seu grupo de trabalho diretamente subordinado. Quanto ao questionário direcionado aos Liderados, objetivou-se medir o grau qualitativo de atuação das competências dos representantes da liderança. Por fim, em relação às informações advindas do questionário eletrônico, o sistema formula um relatório próprio, no qual é possível analisar e visualizar os perfis de liderança do *Cis Assessment* (Dominante, influente, estável e conforme) com maior e menor predominância, e suas respectivas interpretações. A efetivação das respostas ao questionário gera uma determinada quantificação dos perfis (Dominante, influente, estável e conforme) cujo valor percentual vai de 1 a 100% de cada perfil, sendo caracterizado como perfil predominante aquele que alcançar o valor superior a 50% (Puro: único perfil; Duplo: dois perfis; e Triplo: três perfis).

Atente-se que o questionário eletrônico *Cis Assessment* gera várias combinações de perfis predominantes, em diferentes níveis, revelando personalidades singulares, índices e percepções comportamentais diferentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico apresentar-se-á todos os resultados da pesquisa seguindo sequencialmente a ordem dos questionários físicos (02) e da análise de perfil comportamental individual, realizada pelo sistema eletrônico, fornecido pela Pessoa Jurídica denominada de Federação Brasileira de Coaching Integral Sistêmico (Febracis), devidamente descrito no tópico dos procedimentos metodológicos.

4.1 Questionário das lideranças sobre as características desejadas de seus liderados

Na composição da liderança pesquisada, utilizando-se do arcabouço do questionário do apêndice A, observou-se a aceitabilidade de uma cultura organizacional aberta à diversidade de gênero, e constituída de composição etária (entre 30 a 65 anos) e escolaridade referente ao nível superior, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 – Composição funcional liderança

Setor	Gênero	Faixa Etária	Escolaridade	Tempo Função
Superior	Feminino	+ de 55	Mestrado	Até 4 anos
Instrumental	Masculino	Até 35	Graduação	Até 2 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Realizada a coleta dos dados necessários, via aplicação de questionário específico perante ambas as Lideranças (Níveis Direção e Instrumental), com objetivo de identificar e confirmar qual o perfil desejado para a composição do seu grupo de trabalho, tendo por base o quadro de características comportamentais definidos pelo sistema de análise de perfil comportamental Cis Assessment, sem, no entanto, a realização do mapeamento organizacional da Instituição.

Os resultados obtidos desta coleta, demonstraram, por parte de ambos os níveis de Liderança (Direção e Instrumental), uma maior propensão para a caracterização do perfil tipológico de *Influência*, especificamente na zona de flexibilização (Alto). Entretanto, em relação à Liderança do Nível Direção uma afinidade pelas características do perfil comportamental *Estabilidade*, na zona de intensidade (Muito Alto).

A graduação de maior espectro fora a Alta (Flexibilidade) para o perfil *Influência* e Muito alta (Intensidade) para o perfil *Estabilidade*, o que, semelhantemente, direciona-se a uma tipologia comportamental de adaptação ao ambiente e a uma maior flexibilidade às possíveis mudanças. Pelo levantamento gerado nos dois quadros (02 e 03) abaixo, constatou-se uma semelhança nas escolhas dos colaboradores de ambas as lideranças. Ver Quadros de caracterização comportamental abaixo.

Quadro 2 – Caracterização comportamental liderança (nível direção)

Características desejadas pela Liderança nível direção					
Zona	Perfil	Dominância	Influência	Estabilidade	Conformidade
	Grau				
Rigidez	Extremo Alto				Legalista
Intensidade	Muito Alto	Enérgico	Idealista Flexível Inspirador	Cooperativo Metódico Consistente Cordial	Meticuloso Organizado
Flexibilidade	Alto	Competitivo Confiante	Persuasivo Entusiasmado Otimista Comunicativo	Resolvido Paciente Sensato	Preciso Detalhista Disciplinado
Flexibilidade	Baixo	Harmonioso Agradável	Analítico	Versátil Fazedor	
Intensidade	Muito Baixo		Formal Cauteloso		Aventureiro Obstinado

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quadro 3 – Caracterização comportamental liderança (nível instrumental)

Características desejadas pela Liderança nível instrumental					
Zona	Perfil	Dominância	Influência	Estabilidade	Conformidade
	Grau				
Rigidez	Extremo Alto				Pessimista Perfeccionista
Intensidade	Muito Alto		Extrovertido Flexível	Cooperativo Consistente Cordial	Lógico
Flexibilidade	Alto	Confiante	Persuasivo Entusiasmado Otimista Comunicativo	Resolvido Sensato	Disciplinado Consistente
Flexibilidade	Baixo	Harmonioso	Analítico Reflexivo	Versátil Incansável Fazedor	Desinibido
Intensidade	Muito Baixo	Modesto	Cauteloso Sensível		Teimoso Informal

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Dos resultados apresentados denotam uma escolha sobre colaboradores que tivessem uma maior susceptibilidade para adaptação de seu perfil mediante mudanças no ambiente de trabalho e na ocorrência

de novas demandas, ou seja, uma tendência por ambientes interativos e estáveis, com estilo de comunicação de feedback positivo, contagiante, de cooperação e harmonia, com tomada de decisão emocional e ampla delegação dos colaboradores.

Tais achados são confirmados pela definição descrita por Vieira e Silva (2018, p.93), “Destacam-se aquelas em que há necessidade de interação e trabalho em equipe, ou que envolvam apresentação de negócios, projetos e produtos [...] tem bons desempenhos em funções de exposição e criatividade”. Assim, na visão da liderança institucional, o perfil desejado é o estilo de *liderança motivadora*.

4.2 Questionário sobre avaliação desempenho funcional da Liderança, aplicado aos liderados dos níveis direção e instrumental

Realizou-se a aplicação deste instrumento **questionário sobre avaliação desempenho funcional da Liderança** para todos os **Liderados** dos níveis direção e instrumental. Em relação ao perfil sociodemográfico deste grupo de respondentes, constatou-se que a quantidade de participantes do gênero feminino (10 colaboradoras) foi superior à quantidade do gênero masculino (apenas 03 trabalhadores).

Já em relação à variável idade, observou-se que todos os colaboradores (homens e mulheres) estão incluídos na faixa etária que vai de 20 a 60 anos. Quanto à escolaridade, o gênero masculino classifica-se superiora, enquanto, ao gênero feminino, alternou entre superiora (graduação: 5 e pós-graduação: 1) e ensino médio (4), a seguir:

Quadro 4 – Composição funcional liderados

Nível	Setor	Gênero	Faixa Etária	Escolaridade	Tempo Função
Direção	SECRET.	Feminino	Até 25	Outra	Até 02 anos
	SECRET.	Feminino	Até 25	Pós-graduação	Até 02 anos
	ASTECC	Masculino	Até 35	Graduação	Até 02 anos
	ASTECC	Feminino	Até 35	Graduação	Até 02 anos
	ASTECC	Feminino	Até 45	Graduação	Até 08 anos
	ASTECC	Masculino	Até 35	Graduação	Até 04 anos

Nível	Setor	Gênero	Faixa Etária	Escolaridade	Tempo Função
Instrumental	NAD	Feminino	Até 55	Outra	+ de 09 anos
	NAD	Feminino	+ de 55	Outra	+ de 09 anos
	NAD	Masculino	Até 35	Graduação	Até 02 anos
	NAD	Feminino	Até 35	Graduação	Até 02 anos
	NAD	Feminino	Até 45	Graduação	Até 04 anos
	NAD	Feminino	Até 45	Outra	Até 02 anos
	NAD	Feminino	Até 35	Graduação	Até 02 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Ressalta-se que a aplicação deste questionário teve como objetivo medir o grau de liderança exercido pelas autoridades hierarquicamente superiores dos níveis de direção e instrumental **questionário sobre avaliação desempenho funcional da Liderança**, e a sua estruturação fora construída a partir de 10 (dez) grupos temáticos, contendo cada grupo duas questões, assim constituídas:

1) Tema Liderança (1.1 Consegue influenciar os demais colaboradores e motivá-los a participar dos projetos propostos - 1.2 Entende a diversidade de personalidades e consegue despertar o melhor de cada uma); 2) Integridade Moral (2.1 Trabalha de forma ética - 2.2 Busca a imparcialidade e a justiça quando há desavença de opiniões); 3) Versatilidade (3.1 Motiva as pessoas da equipe, que faz parte, a buscarem soluções para os problemas de seus departamentos - 3.2 Não foge de novas responsabilidades e enfrenta as dificuldades com criatividade); 4) Relacionamento (4.1 Sabe unir os colaboradores na busca do verdadeiro trabalho em equipe - 4.2 Procura conciliar as opiniões e reaproximar as pessoas quando ocorrem conflitos); 5) Olhar Sistêmico (5.1 Enxerga necessidades de soluções para os usuários e para o órgão e solicita auxílio dos líderes - 5.2 Percebe a importância de se conectar com os outros setores do órgão para cumprir suas tarefas); 6) Trabalho Em Equipe (6.1 Busca o diálogo e a troca de opiniões no grupo para que todos encontrem juntos a melhor solução - 6.2 Consegue trabalhar em grupo sem causar conflitos e estimulando a participação coletiva); 7) Responsabilidade (7.1 Cumpre seus prazos e busca atingir seus objetivos ao desempenhar seu trabalho - 7.2 Procura alcançar altos níveis de qualidade conforme o padrão estabelecido pelo órgão); 8) Comunicação (8.1 Passa as informações necessárias para seu grupo de trabalho - 8.2 Comunica-se com lealdade,

sem esconder fatos ou omitir informações); 9) Foco Em Resultados (9.1 Engaja o grupo em busca do atingimento dos objetivos – 9.2 Direciona seus esforços para atingir os objetivos do órgão); 10) Organização (10.1 Sabe definir prioridades para alocar seu tempo para desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, de forma eficiente – 10.2 Sabe usar o seu tempo de forma adequada).

Em relação às colaboradoras do setor da Secretaria (nível direção), em número de 02 componentes, do gênero feminino, faixa etária jovem-adulta, escolaridade (ensino médio e superior) e de dois anos de exercício funcional, aplicado o questionário, obteve-se os resultados transcritos na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 – Resultados dos questionários sobre avaliação desempenho da liderança – nível direção - secretaria

Item	Crítérios do desempenho	Resultados em (%)	Nº de participantes
1.1	Liderança	100	2
1.2	Liderança	100	2
2.1	Integridade Moral	100	2
2.2	Integridade Moral	100	2
3.1	Versatilidade	100	2
3.2	Versatilidade	100	2
4.1	Relacionamento	100	2
4.2	Relacionamento	100 75	1 1
5.1	Olhar Sistêmico	100	2
5.2	Olhar Sistêmico	100	2
6.1	Trabalho em Equipe	100	2
6.2	Trabalho em Equipe	100	2
7.1	Responsabilidade	100	2
7.2	Responsabilidade	100	2
8.1	Comunicação	100	2
8.2	Comunicação	100	2
9.1	Foco em Resultados	100	2
9.2	Foco em Resultados	100	2
10.1	Organização	100	2
10.2	Organização	100	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Como se observou no quantitativo das respostas, verificou-se que da totalidade de quarenta respostas, trinta e nove obtiveram valores semelhantes, representa um percentual de 97,5%, e apenas 01 (uma) diferenciada, representando um percentual de 5% de todas as respostas, conforme tabela 02, a seguir:

Tabela 2 – Percentual dos resultados questionários sobre avaliação desempenho da liderança – nível direção - secretaria

Participantes	Quantitativo	Resultado	Percentual
02	39	Resposta 100%	97,5%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Resumidamente, os resultados acima levantados e aferidos nas tabelas 01 e 02, aplicadas ao setor Secretaria (direção), evidenciaram uma ampla concordância dos colaboradores deste setor, quanto a modalidade de atuação da gestora principal da Instituição, destoando em um único ponto da resposta ‘temática relacionamento’.

Em relação aos Liderados da composição ASTEC (direção), constituído por 04 componentes, ligados diretamente à autoridade central da instituição, a aplicação do questionário, apurou que a sua composição básica (Tabela 3), igualmente, constituiu-se da diversidade de gêneros, de faixa etária entre 30 a 45 anos (adulto), escolaridade superior (graduação), e quanto ao exercício da função, três colaboradores atuam no período de um a dois anos, e um dos participantes exerceu sua função no período de oito anos. Da implementação do questionário obteve-se os resultados transcritos na tabela a seguir.

Tabela 3 – Resultados dos questionários sobre avaliação desempenho da liderança – nível direção - Astec

Item	Crítérios do desempenho	Resultados em (%)	Nº de participantes
1.1	Liderança	100	2
		75	2
1.2	Liderança	100	1
		75	2
		25	1
2.1	Integridade Moral	100	3
		75	1

Item	Cr�terios do desempenho	Resultados em (%)	N� de participantes
2.2	Integridade Moral	100	3
		75	1
3.1	Versatilidade	100	2
		75	1
		50	1
3.2	Versatilidade	100	3
		50	1
4.1	Relacionamento	100	2
		75	1
		25	1
4.2	Relacionamento	100	2
		75	1
		25	1
5.1	Olhar Sist�mico	100	1
		75	3
5.2	Olhar Sist�mico	100	3
		75	1
6.1	Trabalho em Equipe	100	3
		50	1
6.2	Trabalho em Equipe	100	3
		50	1
7.1	Responsabilidade	100	1
		75	3
7.2	Responsabilidade	100	2
		75	1
		50	1
8.1	Comunica�o	100	3
		50	1
8.2	Comunica�o	100	3
		75	1
9.1	Foco em Resultados	100	1
		75	2
		50	1
9.2	Foco em Resultados	100	2
		75	2
10.1	Organiza�o	100	1
		75	2
		50	1
10.2	Organiza�o	100	2
		75	1
		50	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Dos dados coletados observou-se maior varia o no conteúdo das respostas, apesar desta distin o, observou-se a ocorrência de alto  ndice de credibilidade e aprova o da gestora do nível dire o perante os cola-

boradores do setor Astec, em todas as temáticas pesquisadas, chegando ao percentual de 85%, conforme levantamentos na tabela 04 a seguir:

Tabela 4 – Percentual dos resultados questionários sobre avaliação desempenho da liderança – nível direção - Astec

Participantes	Quantitativo	Resultados	Percentual
04	43	Resposta 100%	53,75%
	25	Resposta 75%	31,25%
	9	Resposta 50%	11,25%
	3	Resposta 25%	3,75%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Da análise dos dados aferidos, a autoridade central da Instituição possui uma aceitabilidade considerável (entre 75-100%) em sua modalidade de operação. Entretanto, verificou-se, para 25% dos componentes deste nível, que as temáticas Liderança e Relacionamento necessitam ser mais bem avaliadas e adaptadas para alcançar uma melhor competência. Segundo Vieira e Silva (2018, p. 93-94), as maiores características deste tipo de liderança (Motivador) são a descontração, a positividade, entusiasmo, dinamismo, articulação e conexão humana. Compreende-se a positividade dos resultados desta Liderança, dado o perfil de influência.

Em relação aos Liderados da composição NAD (nível instrumental), constituído por um total de 07 (sete) colaboradores, com configuração majoritariamente feminina (06), e apenas um único servidor do gênero masculino. A caracterização da faixa etária é de adulto-senior, com variação dos 30 até mais de 55 anos, escolaridade variável entre superior (graduação) e ensino médio, e, por fim, o prazo de exercício de função foi de, em média, entre 02 anos e superior a 09 anos de serviço. Foram aplicados os respectivos questionários para cada componente do setor, obtendo-se um total de 85 respostas. Ressalta-se que os valores de zero a 50% são considerados valores negativos, conforme tabela 05 a seguir.

Tabela 5 – Resultados dos questionários sobre avaliação desempenho da liderança – nível instrumental - Nad

Item	Crítérios do desempenho	Resultados em (%)	Nº de participantes
1.1	Liderança	75	1
		50	1
		25	5
1.2	Liderança	75	2
		50	2
		25	2
		0	1
2.1	Integridade Moral	100	1
		75	1
		25	3
		0	2
2.2	Integridade Moral	75	1
		50	1
		25	3
		0	2
3.1	Versatilidade	100	1
		75	1
		50	2
		25	3
3.2	Versatilidade	100	2
		25	3
		0	2
4.1	Relacionamento	75	2
		25	3
		0	2
4.2	Relacionamento	75	2
		25	3
		0	2
5.1	Olhar Sistêmico	100	1
		75	2
		50	1
		25	3
5.2	Olhar Sistêmico	100	2
		75	1
		25	2
		0	2
6.1	Trabalho em Equipe	100	1
		75	1
		50	1
		25	4
6.2	Trabalho em Equipe	100	1
		75	1
		50	1
		25	3
		0	1

Item	Critérios do desempenho	Resultados em (%)	Nº de participantes
7.1	Responsabilidade	100	1
		50	2
		25	3
		0	1
7.2	Responsabilidade	75	2
		50	2
		25	3
8.1	Comunicação	100	1
		75	1
		25	4
		0	1
8.2	Comunicação	100	1
		75	1
		25	4
		0	1
9.1	Foco em Resultados	100	1
		75	1
		25	3
		0	2
9.2	Foco em Resultados	100	2
		50	3
		0	2
10.1	Organização	75	2
		25	3
		0	2
10.2	Organização	100	1
		50	1
		25	3
		0	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

As análises dos resultados obtidos da tabela elaborada acima demonstraram que da totalidade das respostas (85), constatou-se valores de avaliação abaixo da média (60,72%), tendo na sua constituição: 102 (cento e duas) respostas com valores medianos, representando o percentual de 72,86%, e apenas 38 (trinta e oito) respostas com alta concordância, o que corresponde ao percentual de 27,14%, conforme tabela 06 a seguir:

Tabela 6 – Percentual dos resultados dos questionários sobre avaliação desempenho da liderança - nível instrumental – Nad

Participantes	Quantidade	Resultado	Percentual
7	16	Resposta 100%	11,43%
	22	Resposta 75%	15,71%
	17	Resposta 50%	12,14%
	60	Resposta 25%	42,86%
	25	Resposta 0%	17,86%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Da análise dos dados apurados, evidenciou-se um alto grau de rejeição quanto ao modo de operacionalização da Liderança da Coordenação de apoio administrativo (índices de 0-25%).

Os resultados, demonstraram um melhor desempenho nas características de Versatilidade e Relacionamento (Influência), entre a graduação muito baixo ou extremo baixo, o que demonstra uma caracterização de formal, cauteloso, sensível e lógico (Muito baixo) e retraído, introspectivo, cético e antissocial, o que pode explicar os resultados do levantamento para esta Liderança.

4.3 Questionário online Assessment de análise de perfil comportamental - base programa assessment (Febracis)

Prosseguindo com a pesquisa de campo, por último foi aplicado o questionário eletrônico (sistema Cis Assessment - Febracis), com o fito de descrever o perfil comportamental dos participantes deste estudo, lembrando que dos 13 (treze), apenas 12 (doze) efetivaram o relatório de perfil comportamental.

Inicialmente, tendo a ciência da visão da liderança quanto a adequada composição do seu grupo de trabalho, necessário explanar que Marston (2014), estabeleceu em seus estudos, que em determinadas situações de contatos humanas, devido à ocorrência de similaridade ou dessemelhança dos tipos de perfis comportamentais, podem ocasionar estados de empatia ou antipatia iniciais. Fato este devidamente constatável, em situações de primeiro contato, em que um indivíduo, imediatamente, possui simpatia ou aversão a outra pessoa em determinado momento.

Assim, pode-se compreender que da afirmação acima mencionada pode dar respaldo qualitativo aos resultados obtidos nos questionários aplicados aos liderados, bem como na confirmação dos perfis comportamentais pela aplicação do questionário online do Assessment (Febracis), o qual gerou os levantamentos de todas as tipologias comportamentais dos colaboradores dos setores pesquisados na instituição de capacitação, a seguir:

Quadro 5 – Perfil comportamental estrutural – base assessment (Febracis)

Perfil Comportamental Liderados			
Nível	Setor	Perfil	Categorização
Direção	SECRET	Estabilidade	Planejador
Direção	SECRET	Conformidade	Analista
Direção	ASTEC	Influência	Comunicador
Direção	ASTEC	Estabilidade	Planejador
Direção	ASTEC	Conformidade	Analista
Direção	ASTEC	Estabilidade	Planejador
Instrumental	NAD	Influência	Comunicador
Instrumental	NAD	Dominância	Executor
Instrumental	NAD	Estabilidade	Planejador
Instrumental	NAD	Influência	Comunicador
Instrumental	NAD	Conformidade	Analista
Instrumental	NAD	Estabilidade	Planejador

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Diante dos dados reunidos, observou-se uma predominância da categorização *Estabilidade (Planejador)*, representando quase a metade dos participantes (41.67%). Agora, pela apuração realizada, observou-se uma ampla carência quanto à ocorrência do tipo comportamental *Dominância (Executor)*, cujo percentual abaixo do esperado (8,33%). Em última análise, houve um equilíbrio entre os perfis *Influente (Comunicador)* e *Conformidade (Analista)*, consoante a tabela 07 abaixo:

Tabela 07 – Percentual do perfil comportamental (categorização)

Perfil	Categorização	Quantitativo	Percentual
Dominância	Executor	01	8,33%
Influência	Comunicador	03	25,00%

Perfil	Categorização	Quantitativo	Percentual
Estabilidade	Planejador	05	41,67%
Conformidade	Analista	03	25,00%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Perfazendo a análise da caracterização e constituição de cada setor pesquisado, inicialmente, em relação ao setor SECRETARIA (nível direção), inicialmente, tomou-se ciência das concretas funções primordiais a serem desempenhadas de forma eficiente e eficaz, as quais seriam: assessorar, coordenar, organizar, controlar e promover a interlocução de ações e informações de tarefas administrativas próprias e/ou de terceiros, como orientações, premissas, ordenamentos, para serem executadas pelos demais componentes setoriais do órgão (ASTECC, NAD, NUSSET), além de receber os diversos entes públicos e direcionar as suas respectivas demandas para os possíveis setores responsáveis da instituição pesquisada. Entretanto, o levantamento das avaliações sistematizadas e realizadas evidenciou a seguinte composição setorial da SECRETARIA predominante: *estabilidade (planejador)* e *conformidade (analítico)*; dados devidamente expressos, específicos e detalhados, nos Quadros 6 e 7, garantida a confidencialidade de dados via consignação da alcunha ‘Ente’ e o acréscimo de letra alfabética, a seguir:

Quadro 6 – Perfil comportamental ente A (Secretaria) - Base Assessment (Febracis)

Nível	Setor	Perfil		Características	
Direção	SECRET	Estabilidade	Conformidade	Resolvido, Paciente, Calmo, Sensato, Delegativo	Detalhista, Consciente, Cauteloso, Preciso, Organizado, Disciplinado.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quadro 7 – Perfil comportamental ente B (Secretaria) - Base Assessment (Febracis)

Nível	Setor	Perfil	Características
Direção	SECRET	Conformidade	Preciso, Detalhista, Disciplinado, Consciente

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Diante das definições dos perfis comportamentais dos componentes do Setor SECRETARIA, acrescido pelas caracterizações essenciais para o pleno desempenho funcional deste Setor (altivez, competitividade, confiança, agilidade, comunicabilidade, persuasão e entusiasmo), evidenciou-se que ambas colaboradoras (A e B), não estariam enquadradas adequadamente para a efetivação das funções setoriais em questão, por sua tipificação como Estável/Conforme (quadros 06 e 07), possuindo afinidade com pesquisa e análise de informações, privilegiam demandas de métodos racionais e de resolução e, conseqüentemente, adequam-se à ambiente de pouca interatividade, mais harmônicos e calmos, conduções demoradas, com delegação, compartilhamento de tarefas e comunicação discreta e formal.

Porém, outro ponto verificado é que ambos os componentes estavam compatíveis com as características almeçadas na visão da gestão superior, principalmente o ente que possui a tipologia comportamental *Estabilidade*. Em si, para o setor Secretaria analisado, observa-se uma carência do perfil adequado para a promoção das características acima pontuadas, e neste contexto, a implementação da análise ou mapeamento de perfil comportamental, em simbiose com a modelagem da gestão por competência (fase anterior) ou da gestão por resultados (fase posterior), pode se tornar um instrumento de máxima importância no auxílio e desenvolvimento de ações eficazes, eficientes e efetivas no âmbito setorial.

Em relação ao setor **ASTEC** (nível Direção), composto por 04 colaboradores, conforme o descrito no quadro 05 anterior, a implementação da análise setorial das funções a serem desempenhadas pelo setor, resultou no conhecimento de suas competências principais: assessoramento técnico-administrativo (jurídico-orçamentário-planejamento), coordenação e elaboração de planos de trabalho e propostas orçamentárias, acompanhamento, avaliação e elaboração de planejamentos, notas técnicas, ementários legais e outros atos de caráter administrativos. Observou-se uma caracterização extremamente analítica e planejadora.

Executadas as análises de perfil comportamental necessárias, foi possível constatar que 03 dos componentes da Astec (Entes A, B e D) estavam completamente conectados com as principais funções desempenhadas pelo setor, por possuir tipologias adequadas para as funções acima descritas (*Estabilidade* e *Conformidade*). Apenas um de seus constituintes (Ente C) não se encontrou devidamente tipificado para atuar no setor,

por configurar-se no perfil Influência, o que destoava das atribuições setoriais, podendo o mesmo não corresponder às necessidades do setor ou desempenhar ações necessárias ao setor de forma ineficaz e ineficiente, e, ainda, promover situações conflituosas e gerar um desequilíbrio harmônico setorial. Entretanto, o mesmo poderia ser realocado para o setor Secretaria, pois estaria apto a desempenhar as suas funções primordiais, podendo, ainda, ocorrer a permuta entre os colaboradores que não se encontram devidamente enquadrados nos dois setores (Secretaria e Astec), para sanear quaisquer lacunas de desempenho. Tal avaliação pode ser percebida pela composição das tabelas descritivas a seguir:

Quadro 8 – Perfil comportamental ente A (Astec) - Base Assessment (febracis)

Nível	Setor	Perfil	Características
Assessoramento	ASTEC	Conformidade	Precisão, Detalhismo, Organização, Legalismo, Sensatez, Metodologia e Perfeccionismo

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quadro 9 – Perfil comportamental ente B (Astec) - Base Assessment (febracis)

Nível	Setor	Perfil	Características
Assessoramento	ASTEC	Estabilidade	Cooperativo, Metódico, Consistente, Cordial

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quadro 10 – Perfil comportamental ente C (Astec) - Base Assessment (Febracis)

Nível	Setor	Perfil	Características
Assessoramento	ASTEC	Influência	Extrovertido, Idealista, Flexível, Inspirador

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quadro 11 – Perfil comportamental ente D (Astec) - Base Assessment (Febracis)

Nível	Setor	Perfil	Características
Assessoramento	ASTEC	Estabilidade	Cooperativo, Metódico, Consistente, Cordial

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Da aplicabilidade da análise de perfil comportamental realizada, pelo confronto dos dados obtidos no setor ASTEC, visualizou e

confirmou-se a existência de uma real simetria entre as características pretendidas pela gestão central e os perfis existentes na composição setorial, por atender os pré-requisitos necessários para uma eficaz e eficiente atuação em benefício das demandas da instituição.

Quanto aos Liderados do setor **NAD**, verificou-se a composição setorial total de 09 (nove) entes funcionais, acrescida da respectiva Liderança, porém, deste quantitativo, apenas 07 (sete) responderam ao questionário apêndice ‘B’ e somente 06 (seis) realizaram a análise de perfil comportamental. Os participantes da pesquisa atuam especificamente nas áreas de aquisição de materiais e serviços, de pessoal e contabilidade e finanças, e um representante dos serviços gerais, o qual não efetuou o procedimento de análise de perfil, bem como foram nominados por letras do alfabeto para a garantia da confidencialidade de seus dados. O levantamento realizado caracterizou a composição dos perfis comportamentais de todos os componentes do NAD, nos Quadros sequenciais a seguir:

Quadro 12 – Perfil comportamental ente A (nad) - Base Assessment (Febracis)

Nível	Setor	Perfil	Características
Instrumental	NAD	Conformidade	detalhismo, organização, legalismo, sensatez, metodologia e perfeccionismo

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quadro 13 – Perfil comportamental ente B (nad) - Base Assessment (Febracis)

Nível	Setor	Perfil	Características
Instrumental	NAD	Estabilidade	Cooperativo, Metódico, Consistente, Cordial, estável, planejamento

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quadro 14 – Perfil comportamental ente C (nad) - Base Assessment (Febracis)

Nível	Setor	Perfil	Características
Instrumental	NAD	Estabilidade	Resolvido, Paciente, Harmônico, Pacificador, Sensatez

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quadro 15 – Perfil comportamental ente D (nad) - Base Assessment (febracis)

Nível	Setor	Perfil	Características
Instrumental	NAD	Influência	Extrovertido, Idealista, Flexível, Inspirador, ambientes ágeis, interativos e de ampla criatividade

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quadro 16 – Perfil comportamental ente E (nad) - Base Assessment (febracis)

Nível	Setor	Perfil	Características
Instrumental	NAD	Influência	Persuasivo, Entusiasmado, Otimista, Comunicativo

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quadro 17 – Perfil comportamental ente F (nad) - Base Assessment (febracis)

Nível	Setor	Perfil	Características
Instrumental	NAD	Dominância	audacioso, autoritário, generalista, enérgico, ambientes de agilidade, objetividade e firmeza de decisões

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Pelos resultados obtidos, entendeu-se que os perfis existentes nesta área de atuação estão alinhados com a perspectiva desejada pela Liderança instrumental e, portanto, não careceu de mudanças drásticas. Realizado o mapeamento setorial, compreendeu-se que o NAD necessitava de características de metodologia, lógica, organização, precisão, detalhismo, harmonia, prudência e paciência, por se tratar de uma área de extrema importância e envolta de complexidade de números e diversas análises para ações para planejamento e aquisições de bens e serviços, especificações adequadas para as tipologias Conformidade (01) e Estabilidade (02), ambas existentes em sua composição.

De igual forma, para a promoção de suas ações primordiais, é necessário coexistir a facilidade de interação humana, comunicabilidade, empatia, persuasão, extroversão e flexibilidade, características ligadas ao fator Influência (02). Por fim, o setor também necessita possuir características de competitividade, objetividade, energia, comunicação direta e de posição de autoridade no enfrentamento de situações difíceis e de decisões necessárias e pontuais, atribuições definidoras da tipologia Dominância (01), que também consta na constituição do NAD.

Ambos os perfis apresentados possuem conotações de objetividade, ações enérgicas, perfis com ações de enfrentamento de natureza difícil, e por isto, possuem dificuldades de se situar em ambientes estáticos e sem quaisquer dinamismos, que podem proporcionar inquietude e agitação. Desta percepção, compreende-se o possível remanejamento destes entes para outras áreas mais necessitadas de ações objetivas, imediatas e que requeiram, também, amplo diálogo, persuasão direta, precisão e detalhismo (transporte, serviços gerais, etc.).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo geral analisar as competências básicas pretendidas pela liderança e a análise do perfil comportamental dos liderados em uma instituição de formação funcional pública.

Entre os principais achados, tem-se que a implementação da sistemática de análise de perfis comportamentais torna-se uma ferramenta extremamente viável na integração com as metodologias de gestão por competência e por resultados, no que se refere a positividade desta integração, os dados analisados favoreceram a identificação do perfil desejado pela liderança possível de ser implementado no corpo funcional e a real composição dos perfis comportamentais dos atuais liderados.

Os resultados revelaram a opção preferencial, quanto à liderança do nível direção, para competências atribuídas para os perfis comportamentais de Influência e de Estabilidade, enquanto para a liderança nível instrumental, houve apenas a preferência para o perfil comportamental Influência. No que se refere ao procedimento avaliativo realizado com os liderados, quanto ao desempenho aprovável ou não das lideranças, ficou patenteado uma maior anuência para a liderança do nível direção em relação ao do nível instrumental.

A primazia da tipologia Estabilidade mais anela aos interesses da liderança nível direção, o que configurou em toda a estrutura organizacional para ações muito mais metódica e planejadas, com maior ênfase para interações relacionais, introspecção emocional, com lentidão procedimental e de metodologias contínuas e seguras.

Quanto às contribuições, visualizou-se um melhor aprofundamento das metodologias de gestão por competências e por resultados, ao serem agregadas à metodologia de análise de perfil comportamental. No caso

mais específico, no âmbito da Assessoria Técnica, deve observar a ampliação do perfil conformidade para melhor embasamento de suas funções básicas e, ainda, quanto ao setor do nível instrumental, vislumbra-se a necessidade de ampliação da presença do fator Dominância em algumas de suas áreas específicas, principalmente, aquelas típicas de trabalho de ações diretas de serviços. Assim, evidenciou a assertividade e a validade da temática deste artigo, pois ao identificar corretamente o perfil de cada componente humano em uma instituição pública, e deste conhecimento, redirecioná-lo para outras áreas de maior afinidade ao seu perfil, pode ocasionar melhorias significativas nos seus desempenhos.

Por fim, no caso da instituição pesquisada, observou-se que a premente solução de alguns dos problemas recairia no procedimento de realocação funcional adequada nas áreas produtivas do órgão. Outra limitação observada, interligada com o tópico anterior, refere-se à limitação do número de participantes dos entes funcionais quanto aos questionários da percepção dos liderados em relação ao perfil dos líderes.

É importante destacar que esses resultados não são conclusivos. Sugere-se, portanto, que se possa ampliar o quantum da amostragem, bem como do lapso temporal da pesquisa. Acresce-se da agregação de novas teorias, quais sejam, a teoria dos tipos psicológicos (Carl Jung), da Teoria dos Valores (Eduard Spranger), da Inteligência Múltiplas (Howard Gardner), e da Inteligência Emocional de (Daniel Goleman), entre outras que podem dar relevâncias significativas para futuros estudos e, quiçá, em novas oportunidades de desenvolvimento e ampliação deste conteúdo em programas de pós-graduação *stricto sensu*, na busca de alinhar o perfil da liderança atual com o perfil de liderança desejado, de modo a contribuir para o desempenho profissional e organizacional.

REFERÊNCIAS

BONNERSTETTER, Bill J. **Manual definitivo disc.** São Paulo: Sucess for you. 2016.

COSTIN, Cláudia. **Administração pública.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Gen Atlas, 2020.

CIS ASSESSMENT – **Painel de análise de perfil comportamental**. Site programa de análise. Fortaleza/CE. Disponível em: <https://assessment.goowit.com.br/painel/>. Acesso em: 18 set. 2023.

DE LEON, Linda. Sobre agir de forma responsável em um mundo desordenado: ética individual e responsabilidade administrativa. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (orgs.). **Administração pública**: coletânea. São Paulo: Unesp; Brasília: Enap, 2010, p. 573–594.

ESPEP – Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba. **Site institucional**. João Pessoa/PB. Disponível em: <https://espep.pb.gov.br/>. Acesso em: 5 set. 2023.

FERRAZ, Eduardo. **Seja a pessoa certa no lugar certo**. 1ª ed. São Paulo: Planeta Estratégia. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7ª ed. São Paulo: Atlas. 2022.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 9ª. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2021.

LYNN Jr., Laurence E. Gestão pública. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (Org.). **Administração Pública**: coletânea. São Paulo: Editora Unesp; Brasília: Enap, 2010, p. 33–52.

MARSTON, William Moulton, **As Emoções das Pessoas Normais**. São Paulo: Sucess for you, 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 6ª ed. Revista e atualizada. Rio de Janeiro: Gen Atlas, 2020.

MATIAS-PEREIRA. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 5ª ed. Revista e atualizada. São Paulo: Gen Atlas, 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 44. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2020.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14 ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014, p.408.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 1ª. ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vo. 43, n. 6, p. 1343 – 1368, nov. – dez. 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnica da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SPRANGER, Eduard. **Tipos de pessoas**. São Paulo. Sucess for you. 2016.

TROSA, SYLVIE. **Gestão pública por resultados: quando o estado se compromete**. 1ª ed. Brasília/DF: Enap/Revan. 2010.

VIEIRA, Paulo; SILVA, Deibson. **Decifre e influencie pessoas**. Fortaleza. Gente. 2018.

ZAPPELLINI, Marcello B. **Gestão por resultados em organizações públicas** / Marcello B. Zappellini. – Florianópolis: Imaginar o Brasil Editora, 2015.

SISTEMA PRISIONAL: UMA PERSPECTIVA DO IMPACTO DO TRABALHO NA QUALIDADE DE VIDA E PRODUTIVIDADE DOS POLICIAIS PENAIS DO LIVRAMENTO CONDICIONAL DA PARAÍBA

*Franciniza Ribeiro Vieira
Jimmy de Almeida Léllis*

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda o tema do trabalho do policial penal e a relação do impacto das atividades operacionais e administrativas acerca da qualidade de vida e produtividade no âmbito do sistema prisional na unidade do Centro de Monitoramento do Livramento Condicional da Paraíba – CMLC/PB.

O policial penal é um servidor público que desempenha atividades de alto risco dentro e fora das unidades prisionais, e que através do planejamento das rotinas operacionais executa as atividades relacionadas à custódia, rotinas administrativas e segurança dos apenados com a finalidade da manutenção da ordem, da integridade física e ressocialização.

Dentre as atividades desempenhadas pelos policiais penais estão a custódia hospitalar, condução para audiências e delegacias, procedimentos de revista dos apenados e celas, acompanhamento das rotinas operacionais internas relacionadas à observação do trabalho dos apenados na unidade prisional, condução para atendimento médico, psicológico, defensoria pública, oficial de justiça e advogado, dentre outras que se fazem necessárias.

Desse modo, o sistema prisional brasileiro apresenta um cenário bastante complexo no que tange a saúde dos seus servidores, visto que, o trabalho desempenhado pelos policiais penais é cercado de diversas funções que representam perigos, pressões e tensões constantes. Além da periculosidade, há o impacto na saúde decorrente de um ambiente extremamente insalubre, onde os policiais penais são expostos a diversos tipos de doenças e situações de estresse. Considerando tais aspectos, o impacto decorrente do trabalho desses servidores contribui para desencadear problemas em sua saúde física e psicológica, causando o afastamento de suas atividades e consequentemente impactando em sua produtividade laboral.

Considerando esse panorama, o Centro de Monitoramento de Livramento Condicional – CMLC da Paraíba não se difere demasiadamente da realidade supracitada, apesar de ser uma unidade de monitoramento do cumprimento da pena de liberdade condicional dos reeducandos, isto é, onde os apenados não permanecem encarcerados sob custódia permanente, ainda assim, é preciso se manter em alerta, pois há o contato mensal com os mesmos dentro do complexo prisional de segurança média. Diante desse contexto, busca-se compreender: Como se configura a relação da qualidade de vida e produtividade dos policiais penais do Centro de Monitoramento do Livramento Condicional na Paraíba?

Nesse sentido, apresenta-se como objetivo geral: analisar a relação entre a qualidade de vida e a produtividade dos policiais penais do CMLC da Paraíba. Como objetivos específicos, temos: Fomentar estudos no tocante à qualidade de vida e produtividade relacionadas às atividades do CMLC; caracterizar o CMLC da Paraíba; descrever os processos e impactos existentes na qualidade de vida e produtividade; propor práticas voltadas para minimizar os impactos na saúde dos policiais penais.

Justifica-se o presente estudo em razão do tema fazer parte da vivência profissional da autora enquanto policial penal, bem como, da busca por práticas que possam minimizar os impactos na saúde dos policiais penais da Paraíba. Do ponto de vista acadêmico, o tema é relevante para ampliar o debate acerca da importância da qualidade de vida dos policiais penais como garantidores da reabilitação dos apenados e pacificação social. No tocante ao contexto social, busca-se evidenciar os problemas relacionados ao desempenho das funções dos policiais penais decorrentes do seu empenho para realizar a paz no âmbito social e a execução penal.

Para o órgão da Secretaria da Administração Penitenciária - SEAP, mostra-se a relevância de apresentar subsídios para futuros projetos voltados para inserção de práticas integrativas destinadas ao bem-estar físico e psicológico dos policiais penais.

2 SISTEMA PRISIONAL

A temática acerca do sistema prisional no Brasil tem sido presente nos debates em âmbito nacional e internacional, que tratam sobre direitos humanos, segurança pública e políticas de ressocialização. Contudo, a situação carcerária atual aponta para um paradoxo: ressocialização dos apenados e as péssimas condições estruturais das unidades prisionais. Em conflito com o que a lei determina, grande parte das penitenciárias não proporcionam um ambiente favorável para recuperação do indivíduo encarcerado, haja vista, a superlotação, precariedade em relação à higiene e alimentação que favorece o surgimento de várias doenças.

Calderoni (2020) amplia a perspectiva acerca do ambiente prisional, destacando que nos presídios já há uma certa opressão por se tratar de um ambiente fechado, mas também por consistir em um ambiente pesado, no qual deve ser mantida a disciplina e reprimidas as ações violentas.

Diante desse cenário, as unidades prisionais se configuram como ambientes hostis que visam repreender qualquer ato de indisciplina. Todavia, o clima de tensão desse lugar não causa impacto apenas na conduta dos apenados, mas também no comportamento dos policiais penais que trabalham com a finalidade de guardar e manter integridade física de todos que estão na unidade prisional, e assim, trabalham sob constante tensão.

Corroborando com esse pensamento, Greco (2020, p. 85) define o sistema prisional como:

[...] um lugar que impacta a saúde daqueles que trabalham e dos que cumprem pena, e causa prejuízos do ponto de vista físico e emocional. A rotina nas unidades prisionais é extremamente estressante e insalubre, pois, o contato direto com os apenados torna os policiais penais vulneráveis frente as diversas doenças que surgem nesse ambiente.

No decorrer do desempenho de sua função, os policiais penais realizam trabalhos internos e externos como: revistas dos visitantes e apenados, custódia hospitalar, condução para consulta médica, audiência, atendimento médico de urgência, atendimento jurídico, entre outros. Essas atividades fazem com que os policiais penais tenham contato direto com apenados e visitantes, permitindo que sejam expostos a todo tipo de doenças e perigos.

Nessa perspectiva, é possível notar que a qualidade de vida dos policiais penais também é impactada por diversos fatores, visto que, além das atividades operacionais e administrativas que demandam atenção constante e alta carga de estresse devido à periculosidade, há também questões relacionadas à insalubridade.

Araújo e Garcia (2014) mencionam que, um dos problemas que os servidores do sistema prisional têm, é de se desligar do ambiente de trabalho mesmo em dias de descanso, isso somado às dificuldades de um ambiente atípico e insalubre gera um sofrimento psíquico imensurável na vida deles.

Portanto, além da carga de estresse, há outros fatores relacionados à saúde, que causam impactos significativos tanto sob o ponto de vista físico, quanto psicológico, afetando diretamente a qualidade de vida, o desempenho e a permanência na execução das funções nas unidades prisionais, sendo necessário em algumas situações o licenciamento para tratamento de saúde.

Considerando o atual contexto do sistema prisional, Mirabete e Fabbrini (2021, p. 74) ressaltam que: “um ambiente equilibrado e com condições adequadas pode gerar maior confiança entre gestores e apenados, melhorando a produtividade do trabalho”. Desse modo, é preciso destacar que, em consonância com o que estabelece a lei, é dever do Estado garantir os direitos constituídos pela Lei de Execução Penal, com a finalidade de ressocializar o apenado para reintegrá-lo ao convívio social de maneira pacífica, evitando a reincidência criminal. Destarte, é possível notar que o ambiente prisional impacta não apenas os detentos, mas também aqueles que exercem a função de guardar integridade e manter a ordem nas unidades prisionais.

2.1 Qualidade de vida no trabalho - QVT

Segundo Chiavenato (2023), a qualidade de vida no trabalho - QVT pode ser medida através das condições físicas, ambientais e psicológicas presentes no ambiente de trabalho e que exercem influência no bem-estar do trabalhador.

Tratando-se especificamente da QVT, no sistema penitenciário, destaca-se a importância da valorização do capital humano quanto ao bem-estar físico e mental no tocante ao desempenho dos trabalhos desempenhados pelos policiais penais. Ressalta-se ainda, que o ambiente prisional se configura como principal fator responsável por desencadear problemas que afetam a qualidade de vida desses servidores, visto que, as atividades demandam atenção constante e riscos inerentes à profissão. Sob essa ótica, Dutra (2016, p. 72) explica que:

O conceito de qualidade de vida no trabalho - QVT, expressa as condições de trabalho referentes a parte física (local, espaço, iluminação, espaço, temperatura), materiais (insumos), instrumentais (equipamentos, mobiliários), suporte (apoio técnico) e bem-estar (saúde), que exercem influência na execução do trabalho e podem colocar a segurança em risco.

Considerando essa concepção, a QVT busca o equilíbrio entre as necessidades do colaborador e da organização, e está associada à motivação, satisfação, condições adequadas de higiene, segurança, valorização, saúde e bem-estar do trabalhador.

Para Chiavenato (2023, p. 175), “a qualidade de vida no trabalho é imprescindível para melhorar o ambiente organizacional, nível de satisfação e motivação dos colaboradores”. Nessa seara, é importante observar que o exercício das atividades nas unidades prisionais carece de condições de trabalho mais efetivas com o objetivo de contribuir para um clima voltado para maior motivação, satisfação e sobretudo, qualidade de vida dos policiais penais. Ademais, a satisfação do servidor não está relacionada apenas a fatores de ordem pessoal, trata-se de questões mais complexas que estão inseridas em diversas vertentes que englobam aspectos psicológicos, fisiológicos e ambientais, os quais devem ser considerados como imprescindíveis para o bem-estar de modo geral.

2.2 Relação da qualidade de vida e produtividade

De acordo com Ribeiro (2018), o termo “produtividade” é compreendido como melhoria do rendimento do trabalho. Tal rendimento contorna diversos fatores como: uso de tecnologias, ergonomia, recursos materiais suficientes, qualificação e satisfação do colaborador, entre outros fatores que podem influenciar no aumento da capacidade de produção da empresa.

Compreende-se que a produtividade está relacionada, entre outros fatores, à qualidade dos materiais e equipamentos utilizados, os quais exercem impacto tanto na capacidade produtiva, quanto na qualidade de vida dos indivíduos. Portanto, é relevante a utilização de equipamentos ergonomicamente apropriados para evitar ou minimizar os danos à saúde que podem afetar a capacidade produtiva do colaborador.

A produtividade, segundo Araújo e Garcia (2014), tem como objetivo avaliar e melhorar o desempenho das empresas, que buscam vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Ribeiro (2018) destaca a capacitação e motivação do capital humano como fatores essenciais para ampliar a produtividade. A capacitação refere-se aos processos organizacionais de gestão de pessoas que são voltados para o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores, já a motivação é obtida através de benefícios e qualidade de vida do colaborador.

Chiavenato (2021) corrobora com esse pensamento ressaltando que a produtividade consegue ser melhorada com a implementação de mudanças ocorridas nos processos organizacionais, que devem buscar a qualidade de vida dos colaboradores. Dadas as considerações acerca da produtividade, é possível notar que há uma relação direta com a qualidade de vida no trabalho, visto que, os colaboradores que encontram satisfação através da saúde, bem-estar, crescimento profissional e boa comunicação, tendem a se sentir motivados para produzir cada vez mais e alcançar os objetivos traçados pela organização. Destarte, dentre os fatores relacionados à qualidade de vida e produtividade, destaca-se a importância das práticas de gestão voltadas para o equilíbrio, alcance dos objetivos e as necessidades dos colaboradores.

À vista disso, destaca-se que no âmbito do sistema prisional a QVT é bastante afetada em razão da própria função e ambiente de trabalho, no qual são vivenciadas situações constantes de estresse, insalubridade e

periculosidade. Assim, o convívio nesse ambiente traz diversos impactos à saúde dos policiais penais ao longo de sua vida profissional, a exemplo de: estresse, insônia, depressão, síndrome do pânico e outros transtornos de natureza psicológica, o que consequentemente afeta sua produtividade devido aos constantes afastamentos decorrentes da incidência desses problemas.

Ainda conforme Chiavenato (2021), dentre as dificuldades dos servidores que atuam no sistema prisional estão o alto índice de estresse decorrente da rotina das atividades e condições precárias no trabalho, as quais podem desencadear problemas de depressão, exaustão emocional, distúrbios do sono, transtornos psiquiátricos, e outros que afetam a saúde física e mental do indivíduo.

Segundo Carballo (2020), a produtividade relaciona-se a diversos fatores, contudo, destaca que a insatisfação com as condições de trabalho impacta negativamente o colaborador, independente da função que exerce. Tal problema traz prejuízos à capacidade produtiva tanto do trabalhador quanto da empresa.

Portanto, a produtividade está associada diretamente aos meios de trabalho e à própria condição do exercício da função, sobretudo, em se tratando do sistema prisional, visto que, o clima é tenso e as atribuições apresentam risco, exercendo assim, influência na qualidade de vida que pode levar ao afastamento das atividades e consequentemente afetar a capacidade produtiva do servidor.

3 METODOLOGIA

O presente estudo apresenta como tema o impacto na qualidade de vida e produtividade dos policiais penais que desempenham atividades administrativas e operacionais na unidade do Livramento Condicional da Paraíba, que se encontra localizada no complexo prisional de segurança média em Mangabeira. No estudo, foram considerados os impactos do trabalho no que tange a motivação, reconhecimento, valorização, produtividade, nível de estresse no ambiente de trabalho, fatores estes que afetam o bem-estar e saúde mental do servidor.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, a qual tem como principal finalidade a construção do conhecimento de modo prático e imediato. Tem, portanto, um interesse prático, permitindo que os

resultados alcançados sejam aplicados nos problemas reais e existentes (Marconi; Lakatos, 2017).

Quanto à abordagem, é uma pesquisa quali-quantitativa, a qual permite evidenciar aspectos relacionados a resultados que podem ser quantificados e qualificados.

A abordagem de pesquisa quanti-qualitativa conforme apresenta e interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos (Knechtel, 2014, p. 16).

Azevedo (2018) ressalta que a pesquisa quanti-qualitativas se complementam e permitem uma melhor compreensão dos fenômenos a serem investigados.

Quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva e explicativa. Conforme Gil (2017), a pesquisa descritiva visa aprofundar o conhecimento sobre determinada temática que está sendo investigada.

Já a pesquisa explicativa tem como finalidade ampliar o conhecimento acerca dos fenômenos em análise. Aqui, é buscado o porquê das coisas, a partir da análise da relação entre causa e efeito (Andrade, 2017).

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo é composto por pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Conforme Severino (2017), a pesquisa bibliográfica é fundamentada a partir de material já elaborado, formado basicamente por livros e artigos científicos, considerados importantes para o levantamento de informações de conteúdos relacionados à temática proposta.

O estudo de caso busca compreender melhor o universo que está sendo estudado a partir de uma perspectiva mais realista, conforme explica Gil (2017):

O estudo de caso procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do ocorrido naquela realidade (Gil, 2017, p. 53).

O método utilizado na elaboração do estudo é indutivo, o qual se inicia a partir da observação e generalização do objeto de estudo com

a finalidade de construir uma teoria. Parte-se de algo particular para uma situação mais abrangente. “O método indutivo parte da observação de alguns fenômenos de determinada classe para todos daquela mesma classe” (Marconi; Lakatos, 2017, p. 129).

A pesquisa apresenta uma população de 5 correspondentes, a qual representa os policiais penais da unidade de Livramento Condicional, que se encontra localizado no complexo de segurança prisional da Penitenciária Média em Mangabeira. Para compor a amostra da pesquisa será a própria população com amostra não probabilística intencional.

A coleta de dados foi realizada através da observação e aplicação de questionário fechado através de contato direto, que contou com 5 (cinco) respondentes. A pesquisa bibliográfica trouxe grande contribuição para compor o embasamento teórico da pesquisa que ocorreu no período de julho a agosto de 2023, com base em livros de teóricos que tivessem relevância para compor o estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização do CMLC da Paraíba

O Centro de Monitoramento do Livramento Condicional – CMLC é uma unidade do sistema prisional que está situada no complexo prisional de segurança média em Mangabeira, e atualmente conta com 6 (seis) policiais penais, os quais desempenham funções administrativas e operacionais, como:

- Monitorar o cumprimento de pena dos reeducandos;
- Cumprir mandados de prisão;
- Informar e dar ciência das decisões judiciais;
- Dar ciência aos reeducandos sobre extinção de pena, multa e mandado de prisão;
- Realizar a transferência de apenados, quando houver regressão de regime, entre outras atividades.
- Elaborar relatórios sobre as atividades realizadas em cada mês;
- Realizar cadastro dos reeducandos;
- Informar à Vara de Execuções penais sobre o cumprimento regular das penas.

Conforme as atividades descritas, os policiais penais do CMLC desempenham tanto atividades operacionais, quanto administrativas. Atualmente, há um quantitativo de 1.223 apenados que cumprem o regime de Livramento Condicional, os quais comparecem mensalmente para assinar e confirmar o cumprimento das regras impostas pelo regime, no qual estão inseridos. Todavia, nos casos de ausência não justificada, o judiciário é informado e determina a suspensão do livramento.

Isso posto, é preciso ressaltar que as atividades desempenhadas pelos policiais penais do Livramento Condicional da Paraíba demandam bastante atenção no tocante à precisão das informações que são repassadas ao judiciário através do Sistema Eletrônico de Execução Unificada – SEEU.

Assim, são enviadas ao SEEU o cumprimento das decisões determinadas, a exemplo da transferência de unidade prisional, envio das faltas, envio da frequência dos apenados, condução de apenado para outra unidade em virtude do cumprimento de mandado de prisão, entre outras atividades que demandam bastante equilíbrio e habilidade, e que conseqüentemente, demanda aos policiais um estado de alerta constante para que não haja nenhuma intercorrência durante a execução dessas atividades.

Outrossim, o quantitativo de apenados representa uma alta demanda de informações, que também faz indispensável a utilização de materiais e equipamentos adequados para atender as necessidades do setor e evitar qualquer problema de saúde devido ao manuseio de equipamentos inadequados. Por conseguinte, a qualidade de vida no trabalho concernente à unidade de Livramento Condicional apresenta impactos que estão relacionados tanto às atividades operacionais quanto às administrativas, assim como, há a influência do próprio ambiente de trabalho em razão das precauções em relação à segurança dos policiais penais.

Considerando essa perspectiva, a Secretaria de Administração Penitenciária - SEAP através da Escola de Gestão Penitenciária – EGE-PEN em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba – ESPEP, setor de Psicologia da SEAP e Centro de Atenção Psicossocial – CAPS, tem desenvolvido projetos com ênfase na saúde e bem-estar do servidor.

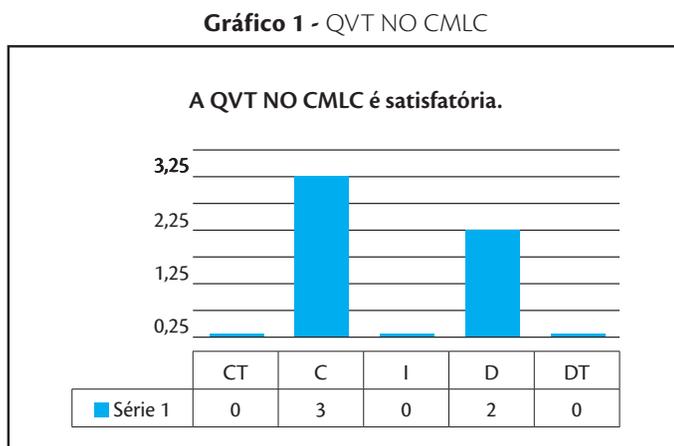
Conforme a SEAP (2023), em 2022 foram iniciados eventos com foco na saúde mental e qualidade de vida através de palestras destinadas aos os policiais penais e demais servidores da pasta, visando minimizar

os impactos da função na saúde do servidor. Nas palestras, foram abordados temas como: “Sinais de alerta” (prevenção ao suicídio), “Fluxo de saúde mental para atendimento de adultos”, “Protocolos de ação diante de uma pessoa sob risco de suicídio”.

Ainda segundo a SEAP (2023), no segundo bimestre de 2023, foram realizadas ações com práticas integrativas voltadas para o bem-estar dos servidores como: auriculoterapia, eletroterapia e acupuntura. Por conseguinte, a SEAP tem priorizado os cuidados de prevenção da saúde mental com foco no bem-estar dos seus servidores para que possam desempenhar suas atividades operacionais e administrativas com qualidade de vida. Considerando essa perspectiva, nota-se que a QVT é indispensável para a manutenção da saúde do trabalhador.

4.2 Análise dos resultados do questionário

A pesquisa foi realizada através da aplicação de questionário estruturado com perguntas fechadas, relacionadas à qualidade de vida no trabalho e produtividade dos policiais do CMLC da Paraíba, abordando os seguintes quesitos: motivação, estresse, saúde, equipamentos adequados, cobrança e valorização. Desse modo, a pesquisa de estudo de caso voltada para análise da qualidade de vida e produtividade dos policiais penais no âmbito do Centro de Monitoramento do Livramento Condicional apresentou os seguintes resultados:

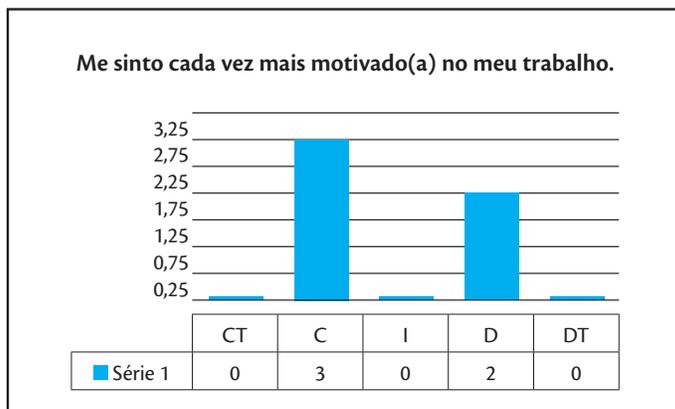


Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

De acordo com o gráfico 1, sobre a satisfação da qualidade de vida no trabalho no CMLC, os dados evidenciam que a QVT foi considerada relativamente satisfatória, tendo em vista que, do universo de 5 respondentes, 3 (três) concordaram e 2 (dois) discordaram. Portanto, apesar da maioria afirmar que a QVT é satisfatória, destaca-se que a diferença é mínima, sendo de 3 afirmativas para 2 negativas. Diante dos resultados apresentados, observa-se que a QVT é relativamente afetada pelo ambiente de trabalho, o qual requer cuidados com a questão da saúde e segurança física.

Segundo Dutra (2016), a QVT tem como pilares o bem-estar físico e mental, considerando nível de satisfação, produtividade e outros fatores que apresentam influência no comportamento humano no ambiente de trabalho.

Gráfico 2 - Motivação no trabalho

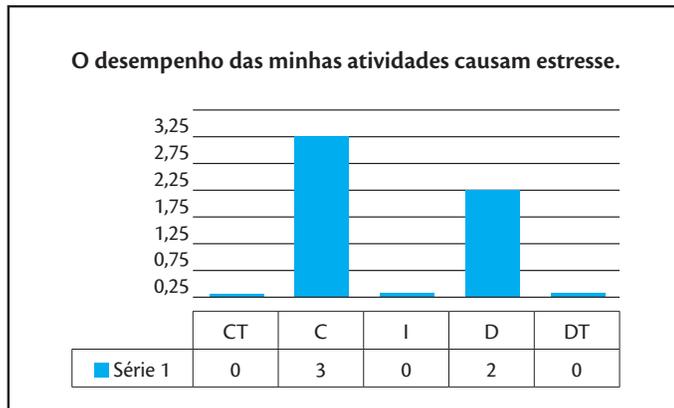


Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Sobre o nível de motivação no desempenho das atividades no CMLC, os números do gráfico 2 revelam que, dos 5 (cinco) respondentes, 3 (três) concordaram, 2 (dois) discordaram. Assim, os resultados mostram que a maioria tem motivação para realizar as atividades da unidade. Contudo, há um indicativo significativo de 2 (dois) respondentes que discordaram, representando um percentual de 40% do total, assim, se destaca que o nível de motivação é considerado parcialmente baixo.

Para Ribeiro (2018), motivação é o impulso que faz com que os indivíduos busquem atingir seus objetivos, considerando aspectos psicológicos, biológicos e sociais. Destarte, é preciso ressaltar que a motivação é o que impulsiona os profissionais a alcançar uma produtividade cada vez maior através do incentivo e reconhecimento do seu trabalho.

Gráfico 3 - Estresse no trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Conforme o gráfico 3, dentre os 5 (cinco) respondentes, 3 (três) concordaram que o desempenho das atividades acarreta estresse e 2 (dois) discordaram. Desse modo, a maior parte dos respondentes sente que as atividades causam estresse.

Entretanto, os 2 (dois) respondentes que discordaram não acreditam que o trabalho realizado no CMLC cause estresse de modo significativo. Portanto, de acordo com o resultado é possível inferir que o estresse foi considerado relativo.

Para Chiavenato (2021), a constante exposição a situações de estresse resulta em problemas psicológicos como ansiedade e depressão, assim como doenças físicas, a exemplo da cardiopatia e dos distúrbios gástricos.

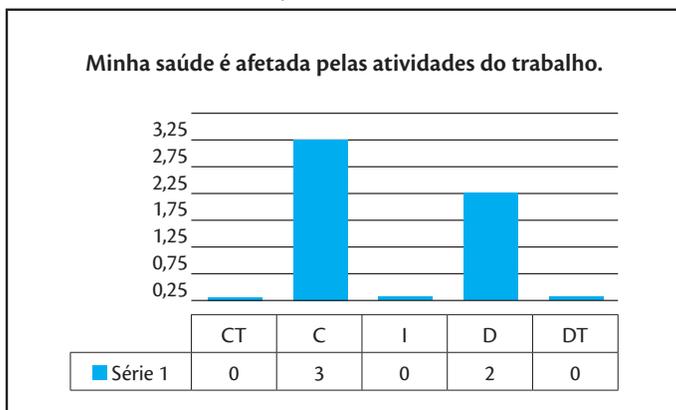
Ainda segundo Chiavenato (2021), a qualidade de vida no trabalho envolve questões complexas e fatores como: satisfação em relação às atividades realizadas no trabalho, reconhecimento pelo desempenho obtido, remuneração de acordo com a produtividade, ambiente de trabalho agradável e boa comunicação.

Dutra (2016) corrobora com esse pensamento quando afirma que, ao recompensar as pessoas, podem surgir estímulos aos colaboradores de motivação e incentivo que facilitam o alcance dos objetivos institucionais da organização.

Assim, o estresse no trabalho comumente está relacionado ao excesso de demandas e às condições de trabalho inadequadas, contudo, por se tratar de uma unidade prisional, o CMLC apresenta uma característica relevante, que são os cuidados constantes em virtude dos riscos físicos e inerentes à profissão.

Desse modo, o estresse de maneira recorrente afeta diretamente a saúde do servidor contribuindo para seu adoecimento físico e psicológico, em razão da pressão exercida pela tensão do ambiente de trabalho.

Gráfico 4 - Impacto do trabalho na saúde



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

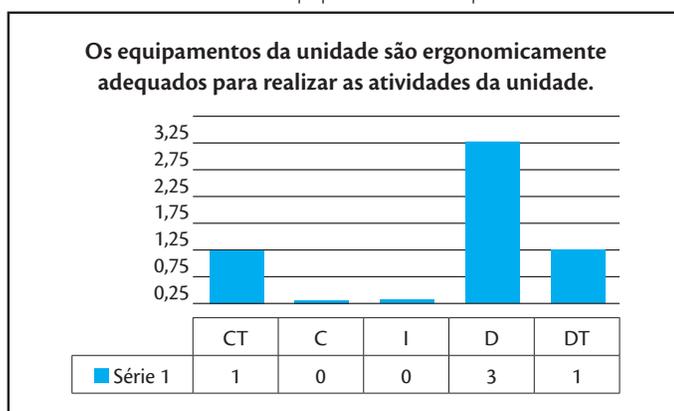
O gráfico 4 mostra que, dos 5 (cinco) respondentes, 3 (três) concordaram e 2 (dois) discordaram, sobre a afirmativa do impacto do trabalho na saúde, destacando que a maior parte dos servidores acreditam que a saúde é afetada em consequência do desempenho de suas atividades. Todavia, há 2 (dois) respondentes que discordam, mostrando que não há consonância acerca do impacto na saúde.

Conforme De Paula (2023), no que tange aos impactos na saúde dos profissionais do sistema penitenciário, destaca que há incidência de adoecimento mental, físico e estresse decorrentes do trabalho nesse ambiente.

Durante o desempenho das atividades no CMLC, os policiais penais têm contato direto com os reeducandos, que comparecem para assinar mensalmente sua frequência. Esse contato, expõe esses servidores a riscos físicos e biológicos, os quais podem impactar a saúde dos servidores através de doenças virais e infectocontagiosas.

Ademais, a saúde também é prejudicada em virtude da realização das atividades operacionais, as quais demandam atenção permanente durante as transferências de apenados, cumprimento de mandado de prisão, revista nos pavilhões das penitenciárias, custódias hospitalares, entre outras ações que impactam a saúde física e psicológica dos policiais penais que estão à frente dessas operações e que com o decorrer dos anos tendem a sentir de maneira mais significativa esses impactos.

Gráfico 5 - Equipamentos adequados



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Os números apresentados no gráfico 5 apontam que, dos 5 (cinco) respondentes, 1 (um) concordou, 3 (três) discordaram, 1 (um) discordou totalmente. Assim, a maior parte respondeu que os equipamentos da unidade não são ergonomicamente adequados para realizar as atividades da unidade.

Carballo (2020) explica que a utilização de equipamentos ergonômicos é fundamental para produtividade e desempenho das atividades laborais, bem como, para evitar prejuízo à saúde do colaborador. Portanto, o uso de equipamentos ergonômicos é imprescindível para atender as demandas do setor de maneira satisfatória e segura.

Gráfico 6 - Cobrança em excesso



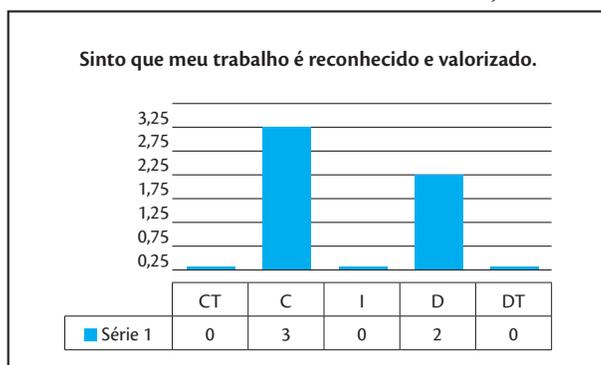
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Conforme o gráfico 6, dos 5 (cinco) respondentes, 1 (um) respondeu que é indiferente e 4 (quatro) discordaram. Portanto, os números apontam que, apesar do setor ter uma alta demanda de atividades, a maioria dos funcionários não se sentem cobrados em excesso.

Dutra (2016) esclarece que o excesso de cobrança no ambiente de trabalho pode causar estresse e danos psicológicos ao colaborador, vindo a interferir no seu desempenho e motivação.

Nesse sentido, os resultados demonstraram que apesar da alta demanda de atividades no CMLC não há cobranças excessivas. Assim, é possível inferir que existe uma boa comunicação com o gestor, no sentido de buscar meios para que os servidores alcancem os resultados esperados sem que se sintam pressionados.

Gráfico 7 - Reconhecimento e valorização



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Segundo os dados do gráfico 7, dos 5 (cinco) respondentes, 3 (três) concordaram e 2 (dois) discordaram. Desse modo, os números mostram que existe uma diferença mínima, em relação à afirmativa sobre valorização e reconhecimento. Assim, a maioria afirmou que seu trabalho é reconhecido de maneira satisfatória. Todavia, é preciso evidenciar que 2 (dois) respondentes discordaram, ressaltando que não há um consenso em relação à valorização.

Para Chiavenato (2021), a boa comunicação, valorização e reconhecimentos dos colaboradores exercem forte influência em sua perspectiva de crescimento profissional e motivação para alcançar cada vez mais melhores resultados.

Diante desse contexto, é preciso destacar a importância do reconhecimento e valorização dos colaboradores no sentido de promover a satisfação e motivar os funcionários a alcançar os resultados esperados, sobretudo, quando se trata de um ambiente atípico, a exemplo das unidades prisionais.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo ressaltou a realidade vivenciada pelos policiais penais, os quais desempenham seu trabalho frente a um ambiente estressante e insalubre, o qual exerce influência e impactos relevantes à saúde física e mental, vindo a contribuir por diversas vezes para casos de afastamentos, decorrentes da rotina de trabalho difícil nas unidades prisionais.

Notadamente, o adoecimento decorrente das atividades no trabalho impacta de maneira significativa a qualidade de vida dos policiais penais que, conseqüentemente, afeta sua produtividade em virtude do alto estresse que resultam geralmente em casos ligados à depressão, síndrome do pânico e outros transtornos de natureza psicológica, decorrentes das atividades operacionais e administrativas que demandam intenso esforço físico e mental. Desse modo, as operações realizadas internamente e externamente exigem constante estado de alerta para evitar qualquer problema ou acidente.

Em consideração aos resultados alcançados no estudo de caso específico da unidade do Centro de Monitoramento do Livramento Condicional da Paraíba, foi possível observar que há impactos na qualidade de vida e produtividade dos policiais penais, visto que a QVT

foi considerada relativamente satisfatória. Desse modo, destaca-se que o impacto na QVT se deve em grande parte à influência do próprio ambiente prisional e da execução dos trabalhos, visto que, no CMLC, os reeducandos cumprem sua pena em regime de liberdade condicional, portanto, comparecem para assinar mensalmente e voltam para casa. Tal fato, minimiza os danos à saúde em comparação ao nível de estresse que ocorre nas demais unidades prisionais de regime fechado.

Apesar disso, o estresse e o impacto à saúde foram considerados relativamente significativos para a maioria dos respondentes, visto que, apesar das particularidades da unidade, o ambiente requer cuidados e atenção constantes. No tocante à valorização e motivação, apesar da maior parte dos respondentes afirmar que se sentem reconhecidos e motivados em seu ambiente de trabalho, os números mostraram que não houve um resultado unânime, revelando que é preciso inserir práticas voltadas para valorização do servidor.

Ressalta-se que, o estudo realizado traz considerações importantes do ponto de vista social, pois, promove a visibilidade de aspectos significativos sobre a rotina vivenciada no sistema prisional e os impactos na qualidade de vida dos policiais penais que prestam um serviço de grande relevância social sob a perspectiva da segurança e ressocialização dos reeducandos. No contexto profissional, foram ressaltados pontos fundamentais sobre o cotidiano dos policiais penais, com o objetivo de trazer à tona aspectos importantes para promover discussões que possam contribuir para o alcance de melhorias no âmbito do sistema prisional e para essa categoria que presta um serviço imprescindível para manutenção da paz social.

Nessa seara, recomenda-se a continuidade de programas voltados para inserir melhorias no ambiente das unidades prisionais e na prevenção de problemas de saúde com a finalidade de reduzir os níveis de estresse e melhorar o bem-estar e a QVT dos servidores do sistema prisional. Ainda, nesse âmbito, é imprescindível que haja maiores estudos acerca dos impactos da saúde mental e qualidade de vida dos policiais penais, a fim de ampliar promover projetos contínuos, que possam minimizar de maneira significativa, sobretudo, em relação aos transtornos psicológicos que afetam uma parcela cada vez maior dos servidores do sistema prisional.

Considerando tais aspectos, destaca-se que atualmente a Secretaria de Administração Penitenciária da Paraíba tem priorizado ações voltadas

para saúde mental e práticas integrativas destinadas ao bem-estar físico e mental dos policiais penais, buscando minimizar os efeitos decorrentes das atividades no âmbito do sistema prisional.

Conclui-se, portanto, que de modo geral, houve avanços importantes voltados para saúde e qualidade de vida dos policiais penais, contudo ainda é preciso investir em práticas organizacionais relacionadas à satisfação do servidor, motivação e reconhecimento do seu desempenho, assim como, na aquisição de equipamentos ergonomicamente adequados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia Científica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ARAÚJO, Luiz César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

AZEVEDO, Celicina Borges. **Metodologia Científica ao alcance de todos**. 4 ed. São Paulo: Manole, 2018.

CALDERONI, Vivian. **Luz e sombra no sistema prisional: percepção de juízes sobre agentes penitenciários**. 1 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2020.

CARBALLO, Fábio Peron. **Qualidade de vida, saúde do trabalhador e a síndrome de Burnout**. 1 ed. Curitiba: CRV, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas empresas: como desenhar o trabalho e conduzir o desempenho**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com Pessoas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2023.

DE PAULA, Carlos Henrique. **Polícia Penal: Reflexões sobre o sistema prisional e suas transformações**. 1 ed. Joinville: Clube dos autores, 2023.

DUTRA, Joel Souza Dutra. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GRECO, ROGÉRIO. **Sistema prisional**: Colapso atual e soluções alternativas. 5 ed. São Paulo: Impetus, 2020.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Inter-saberes, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MIRABETE, Julio Fabbrini; FABBRINI, Renato N. **Execução Penal**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2021.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

SEAP – Secretaria de Administração Penitenciária. **SEAP realiza na ESPEP palestras sobre a importância dos cuidados com a saúde mental**. SEAP 2023. Disponível em: <https://paraiba.pb.gov.br/diretas/secretaria-de-administracao-penitenciaria/noticias/seap-realiza-na-espep-palestra-sobre-a-importancia-dos-cuidados-com-a-saude-mental>. Acesso em: 03 out. 2023.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, Manoel da Conceição. **O Brasil e a educação presidiária**: a lei que não pune e não ressocializa. 1 ed. Curitiba: CRV, 2020.

O IMPACTO NAS NOTIFICAÇÕES COMPULSÓRIAS EM ARBOVIROSES NO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA: UM ESTUDO DE CASO PELO OLHAR DA GESTÃO PÚBLICA NA SAÚDE NO CONTEXTO PRÉ E PÓS-PANDEMIA DA COVID-19

*Murillo Kauffmann Fidalgo Cardoso da Silveira
Heverton Felinto Pedrosa de Mélo*

1 INTRODUÇÃO

A observação dos momentos críticos pelos quais os serviços de saúde enfrentaram com a Pandemia mundial de COVID-19 necessitam de uma maior atenção e registro. Isso requer um certo esforço do cenário acadêmico para que cada vez mais tenhamos trabalhos científicos que se aproximem desta realidade emergencial vivenciada. Assim, no futuro, poderíamos garantir que a Administração Pública não viesse a sofrer tantos impactos em seu planejamento, além de criar mecanismos para o desenvolvimento de políticas públicas em saúde que contenham respostas mais rápidas e eficazes às situações de emergência em saúde pública, tais quais às da recente pandemia.

Partindo desse pressuposto, temos que a reunião das experiências trazidas e dada a importância dos estudos que corroborem para um melhor controle da gestão pública e evolução da saúde despertaram um olhar para a problemática das arboviroses, doenças causadas por vírus e transmitidas por insetos artrópodes. Dessa forma, tomou-se o município de João Pessoa como objeto desta pesquisa e o Sistema de Informação de Agravos de Notificação (SINAN) como ferramenta de análise no recorte temporal de janeiro de 2018 a dezembro de 2023, sendo este um

contexto que buscou entender as variações das notificações dos casos de arboviroses em pessoas residentes no município.

O município de João Pessoa, além de ter a maior população do Estado da Paraíba, é uma cidade turística, com muitas áreas de preservação ambiental. Por este motivo tem em meio às suas paisagens, muitos rios e áreas que propiciam um clima favorável ao desenvolvimento do vetor *Aedes aegypti*, transmissor da Dengue, *Chikungunya* e Zika, que são arboviroses. De acordo com Mackenzie, Gubler e Petersen (2004):

A maioria dos membros do gênero *Flavivirus* são artrópodes, ou arbovírus, um termo que descreve sua necessidade de um artrópode sugador de sangue para completar seu ciclo de vida. Alguns membros do gênero, no entanto, não têm vetor conhecido. O gênero contém mais de 70 vírus, dos quais aproximadamente 40 são transmitidos por mosquitos, 16 são transmitidos por carrapatos e 18 não têm vetor conhecido (Mackenzie; Gubler; Petersen, 2004, p. 98).

Vale salientar que no ano de 2022, segundo o Boletim epidemiológico lançado pelo Ministério da Saúde, o município de João Pessoa, capital do Estado da Paraíba, registrou o maior número de casos notificados em *Chikungunya* e Zika (Brasil, 2022a). Dessa forma, a correlação dos crescimentos, da Região Nordeste, Estado da Paraíba, Zona da Mata e principalmente do município de João Pessoa, também deve ser considerada, pois, em estudos relacionados a endemias e epidemias, como a abordagem qualitativa que aqui se pretende, busca-se observar não apenas a variação das notificações, mas, a existência de uma ligação entre pontos que podem compor um mosaico para futuras observações e aprofundamento de estudos relacionados ao tema. Como bem define (Schmid, 1956), acerca das endemias e epidemias:

Endemia – Variação da incidência de uma doença em uma comunidade humana dentro de limites considerados “normais” para essa comunidade, isto é, dentro de uma faixa limitada por dois desvios-padrão acima e abaixo da incidência média da doença, tomando como base um certo número de anos anteriores.

Epidemia – Elevação brusca, temporária e significativa da incidência de uma doença em uma comunidade humana, causada pela alteração de um ou mais fatores

da estrutura epidemiológica dessa mesma comunidade. O termo “significativa” é usado, aqui, na sua acepção estatística: incidência além de dois desvios-padrão em relação à incidência média nos últimos anos (Schmid, 1956, p. 7).

Portanto, esta pesquisa tem como objetivo identificar mudanças apresentadas nos dados epidemiológicos das notificações compulsórias em arboviroses, no período pré e pós-pandemia da COVID-19. Visa proporcionar, assim, uma visão de um trabalho de suma importância para os registros de saúde da população pessoense em um momento sensivelmente caótico. Assim, o marco temporal considerado neste estudo tem início no ano de 2018, visando filtrar os dados que não sofreram interferência no processo de coleta e inserção das notificações, e encerrando com os dados do ano de 2023, ano de encerramento oficial da pandemia, com registro no dia 05 de maio de 2023.

Para nortear a pesquisa e tentar contribuir com o trabalho proposto, buscamos responder à seguinte pergunta: Qual o impacto da pandemia do COVID-19 no número de notificações compulsórias de arboviroses no município de João Pessoa? Pretende-se com este estudo, portanto, analisar se as notificações compulsórias de arboviroses diminuíram, estagnaram ou cresceram no período pandêmico.

Algumas possíveis situações poderiam ocorrer segundo o momento crítico vivenciado na saúde pela pandemia no município. Tais hipóteses são investigadas podendo ser confirmadas ou descartadas ao longo da análise dos dados buscando, quais sejam: 1) O município apresentou uma equidade no número de notificações independente do período pandêmico; 2) A diminuição das notificações em arboviroses no período pandêmico está associada a diminuição do fluxo de pessoas nas ruas em decorrência das medidas administrativas tomadas pelo governo e prefeitura; e 3) As notificações no período pandêmico sofreram alteração de modo igualitário entre as arboviroses Dengue, *Chikungunya* e Zika.

Mediante o problema gerado e as hipóteses que podem ser passíveis de serem respondidas ou não ao avanço dessa pesquisa, foram traçados os objetivos a seguir para tentar alcançar as respostas. Como objetivo geral, buscou-se aqui levantar possíveis alterações nas notificações compulsórias em arboviroses na saúde pública de João Pessoa com o surgimento da pandemia da COVID-19 e as ações administrativas do Poder Público.

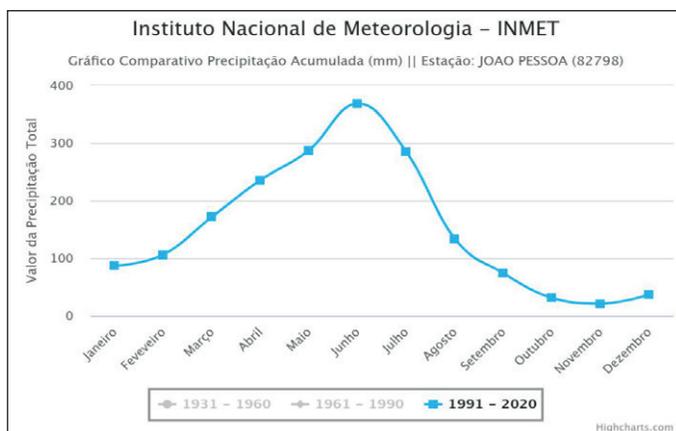
Para tentar melhor discriminar as alterações nas notificações, e visando completar o enquadramento aos objetivos específicos, utilizamos a busca das informações contidas nos sistemas Sinan Net e Sinan online para identificar os períodos os quais as arboviroses tiveram maior número de notificações na cidade; correlacionar as variações das notificações com as questões climáticas de João Pessoa; e associar a diminuição de notificações às 03 (três) ondas pandêmicas.

2 ARBOVIROSES EM AMBIENTES URBANOS

O clima tropical brasileiro, que propicia uma agradável mistura de calor e umidade favoráveis às diversas atividades de lazer e turísticas, especialmente na região da Zona da Mata Paraibana, onde se insere o município de João Pessoa, também é um convite ao desenvolvimento e propagação do mosquito *Aedes aegypti* vetor das “Arboviroses” doenças causadas por arbovírus.

De 1991 a 2020, o período de maior número de chuvas na cidade de João Pessoa, com médias acima de 150mm, varia historicamente entre os meses de março e julho, tendo o pico com maior volume de precipitação no período de maio a julho. Abaixo, temos a representação gráfica de precipitação no município, segundo o Instituto Nacional de Meteorologia – INMET:

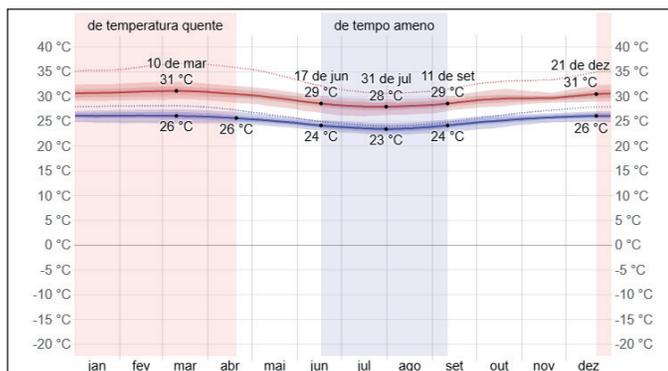
Figura 1 - Registro de precipitações 1991-2020 - João Pessoa/PB



Fonte: INMET (1991 – 2020).

Já em relação à temperatura do município, palco do estudo em questão, as mínimas e máximas temperaturas anuais variam entre 23°C e 31°C ao longo do ano, conforme é demonstrado na imagem a seguir:

Figura 2 – Temperatura característica de João Pessoa – Paraíba



Fonte: Weatherspark (2024).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o clima da cidade é classificado como Tropical úmido e varia de 1 (um) a 3 (três) meses seco e os demais meses com bom registro de precipitações (IBGE, 2023). Aliado a isso, vistos os índices relacionados às precipitações e temperaturas registradas no município pessoense, fica fácil compreender como a mistura de umidade e temperaturas elevadas durante quase todo o ano favorecem um ambiente propício ao desenvolvimento de mosquitos como o *Aedes aegypti*, por exemplo, que é um vetor das arboviroses, que necessita de água e calor para o desenvolvimento dos ovos. Conforme aponta o Instituto Oswaldo Cruz/FIOCRUZ, o ciclo de vida do *Aedes aegypti* acontece da seguinte forma (IOC/Fiocruz, 2016):

Do ovo à forma adulta, o ciclo de vida do *A. aegypti* varia de acordo com a temperatura, disponibilidade de alimentos e quantidade de larvas existentes no mesmo criadouro. Em condições ambientais favoráveis, após a eclosão do ovo, o desenvolvimento do mosquito até a forma adulta pode levar um período de 10 dias. Por isso, a eliminação de criadouros deve ser realizada pelo menos uma vez por semana: assim, o ciclo de vida do mosquito será interrompido (IOC/Fiocruz, 2016, p.1).

“As arboviroses são um grupo de doenças virais que infectam hospedeiros vertebrados através de um vetor inseto, como mosquito ou carrapato”. Inclui membros dos “vírus das famílias *Togaviridae*, *Flaviviridae*, *Bunyaviridae*, *Rhabdoviridae*, *Reoviridae* e *Orthomyxoviridae*” (Hernandez *et al.*, 2014, p. 01). O grupo abordado em questão tem suas especificidades em cada país e região, possuindo diversos pesquisadores empenhados em “[...] diminuir as endemias pelo Mundo que ocasionam milhares de casos todos os anos, mortes e prejuízos à saúde das pessoas” (The Lancet, 2023, p. 1501).

No caso do nordeste brasileiro, especificamente no município de João Pessoa, temos a presença das famílias *Flaviviridae* (Dengue e Zika) e *Togaviridae* (*Chikungunya*). Sabe-se que os flavivírus ocorrem em todos os continentes além da Antártida, onde podem ter sido introduzidos muitas vezes, mas não foram detectados ou não se estabeleceram devido às condições ambientais desfavoráveis.

Dentre tantas, quatro surgiram em ambos os hemisférios durante os últimos séculos e passaram a ter grande relevância em termos de saúde pública: febre amarela (YFV), dengue (DENV), chikungunya (CHIKV) e zika (ZIKV). Esses vírus, todos flavivírus, são transmitidos por mosquitos da espécie *Aedes aegypti* (Gould *et al.*, 2017, p.1 tradução nossa).

De acordo com Holmes e Twiddy (2003, p. 03), “os flavivírus surgiram há cerca de mil anos e evidências sugerem que alguns deles eram originalmente vírus de macacos”. Possuindo um mesmo vetor, o trabalho de diferenciação básica entre as arboviroses se caracteriza através de sintomas observados segundo o quadro a seguir:

Figura 3 - Comparativo de sintomas em Arboviroses

	DENGUE	CHIKUNGUNYA	ZIKA	
Sintomas	Febre	Acima de 38° (4 a 7 dias)	Febre 38,5° (2 - 3 dias)	Baixa ou ausente
	Dores nas articulações	Dores moderadas	Dores intensas	Dores leves
	Manchas vermelhas na pele	Surgem a partir do quarto dia	Surgem no primeiro ou no segundo dia	Aparecem nas primeiras 24h
	Coceira	Leve	Leve	De leve a intensa
	Vermelhidão nos olhos	-	Pode estar presente	Pode estar presente

Fonte: Ceará (2020).

Para alguns autores, os surtos endêmicos e epidêmicos são ocasionados por diversos fatores que em conjunto dificultam uma diminuição de casos e controle do seu aparecimento, envolvem aspectos sociais, formas de organização, atividades e costumes da população, por fatores naturais como o clima, a sazonalidade dos períodos de chuvas e também ações antrópicas não benéficas como desmatamento, queimadas, depósitos de resíduos sólidos em áreas não adequadas entre outras ações prejudiciais.

Embora existam há muito tempo, diferentes fatores são responsáveis pela recente emergência de arboviroses, tais como: a urbanização, o aumento da densidade populacional e dos sistemas globais de transporte. Ademais, a mudança climática também tem um papel importante nas doenças transmitidas por vetores, pois os mosquitos têm mais chance de sobrevivência sob temperaturas mais quentes (Fiocruz, 2018).

No caso específico de João Pessoa, a condição climática é de temperaturas acima de 23°C, nos períodos mais frios do ano, e médias em torno de 31°C nos períodos mais quentes, associado a um bom regime de chuvas na maior parte dos meses do ano, o que é bem propício ao desenvolvimento das larvas do mosquito vetor das arboviroses.

Em relação à população, tivemos um aumento de 723.515 mil habitantes em 2010 para 833.932 habitantes na capital em 2022, um total de 110.417 habitantes a mais residindo na cidade, uma média de 9.201 pessoas por ano (IBGE, 2024). Dessa forma, a elevação ou a diminuição dos casos em estudos epidemiológicos e para um melhor controle da Gestão Pública nas ações de planejamento e controle dos casos em arboviroses deve, portanto, considerar todos esses fatores de condição climática e crescimento populacional. Inclusive porque nos últimos anos a cidade de João Pessoa tem demonstrado muitas transformações, que podem ser percebidas simplesmente pelo fator aumento populacional, como abordado anteriormente.

2.1 O período pandêmico, os isolamentos, as desinformações e os acessos à saúde

Para delimitação temporal e estreitamento do que se pretendeu desenvolver nesse trabalho de observação, quantificação, descrição e análise comparativa de notificações compulsórias em arboviroses no município de João Pessoa, evidenciamos um fator de grande relevância

que envolveu todo o Sistema de Saúde: a pandemia da doença respiratória COVID-19. Conforme (OPAS, 2020), esta pandemia foi iniciada na China no final de 2019 e espalhada posteriormente para o resto do mundo de forma avassaladoramente rápida a partir do ano de 2020 (OPAS, 2020, p.1).

No Brasil e em todos os demais países enfrentamos as fases de surgimento, além de 03 (três) grandes ondas (picos de óbitos) que marcaram a história da humanidade pelo vírus denominado SARS-coV-2, causador da terrível pandemia que dizimou aproximadamente 7 (sete) milhões de vidas em todo o mundo. Deste quantitativo, cerca de 10% (dez por cento) foram no Brasil até o fim de 2023, o que totaliza mais de 700.000 mil mortes brasileiras. Segundo bem define o (Instituto Butantan, 2021, p.1):

Uma enfermidade se torna uma pandemia quando atinge níveis mundiais, ou seja, quando determinado agente se dissemina em diversos países ou continentes, usualmente afetando um grande número de pessoas. **Quem define quando uma doença se torna esse tipo de ameaça global é a Organização Mundial da Saúde (OMS)**. Uma pandemia pode começar como um surto ou epidemia; ou seja, surtos, pandemias e epidemias têm a mesma origem - o que muda é a escala da disseminação da doença (Instituto Butantan, 2021, p. 1 “grifo nosso”).

Para cada lugar do mundo, o marco temporal do início da pandemia pode variar, pois o início do aparecimento dos casos de infecção é diferente nas várias partes do globo. No Brasil, “[...] o primeiro caso da COVID-19 foi registrado em 26 de fevereiro de 2020 e o encerramento do período pandêmico declarado no dia 5 (cinco) de maio de 2023” (Agência Brasil, 2021, p.1).

Com o advento da COVID-19 e antes da criação das vacinas e vacinação da população, é importante lembrar que, seguindo as orientações da Organização Mundial de Saúde (OMS) e especialistas da área de pesquisa em saúde, eram realizados os isolamentos da população para evitar o adensamento de pessoas e o contágio pelo vírus SARS-coV-2 pelos governos e seus órgãos de saúde e ficaram conhecidos como *Lock-down*, do inglês “confinamento”.

O poder Público, representado pelo Governo do Estado da Paraíba e da Prefeitura do município de João Pessoa, através das Secretarias de

Estado da Saúde, Secretaria Municipal de Saúde e Gerência Executiva de Vigilância em Saúde, incessantemente atuaram realizando medidas de controle de fluxo populacional, através de proibição da circulação de pessoas por algumas áreas da cidade e limitação do funcionamento de atividades comerciais e práticas culturais através de Decretos estaduais.

Com o medo generalizado das pessoas contraírem um vírus mortal, em diversos momentos de *Lockdown*, deu-se início a uma atipicidade de vários serviços e, principalmente, dos acessos à saúde. Neste cenário, os serviços antes destinados ao atendimento de outras doenças e problemas de saúde passaram a não funcionar em sua plenitude pelo caos instalado, alto número de pessoas contaminadas, mortes e falta de insumos básicos na saúde e EPIs (equipamentos de proteção individual).

Dos acessos à saúde limitados, somados a diversos profissionais de saúde doentes e também aqueles afastados por possuírem comorbidades (entende-se por comorbidade um elevado risco à saúde, possuir alguma doença preexistente que pode levar a graves complicações ao indivíduo caso vier a contrair o vírus em questão), aliados a uma gama de informações sem fundo científico, grande delas disseminadas pela internet e redes sociais, compreende-se que o trabalho de notificação compulsória das demais doenças no Brasil sofreu também com esses reflexos.

2.2 O papel de importância da epidemiologia e do trabalho de notificação compulsória

O estudo das questões relacionadas ao bem-estar e saúde das pessoas envolve diversos prismas: os aspectos naturais relativos aos cuidados com a qualidade do meio ambiente e o espaço ocupado, as questões sociais observadas nos costumes, atividades econômicas realizadas como meio de obtenção de renda, meios de transporte utilizados e o trabalho do setor público (representado por agentes que desenvolvem os seus papéis mediante diretrizes e planejamentos traçados nas políticas públicas em cada área).

Logo, é necessário que exista um caráter primordial no planejamento das cidades e no papel dos gestores públicos no tocante ao acompanhamento da proliferação de vetores e transmissão de doenças. No Brasil, conforme relata Araújo Neto (2020, p.1), o trabalho da notificação de doenças consiste em:

Notificar, registrar e quantificar doenças tem sido um problema recorrente em diferentes momentos da história do Brasil, envolvendo tensões sobre a capacidade de gerenciamento de dados pelo Estado, da autonomia da prática médica, da experiência do adoecimento e das representações sociais das doenças, do desenvolvimento de métodos de quantificação e análise, entre outros. [...]. A ideia de notificar a ocorrência de doenças possui uma longa história, remetendo à organização de aparatos estatais para o controle populacional e gerenciamento da força de trabalho, além da emergência das companhias de seguros, que demandam o conhecimento das condições de saúde dos segurados. O imperativo de quantificar atingia diferentes áreas da vida social, envolvendo uma forma de pensar a organização da sociedade e as maneiras de governá-la, uma “razão estatística” que orientava as tomadas de ações pelos Estados Nacionais. No Brasil, esforços para a elaboração de bases estatísticas de doenças remontam à própria estruturação do Estado, desde o período imperial. Em 1871, foi criado, durante o reinado de D. Pedro II, a Diretoria Geral de Estatística (DGE), que tinha entre suas funções a elaboração do censo, a organização de quadros de nascimentos, casamentos e óbitos e a formulação de planos estatísticos para o império brasileiro (Araujo Neto, 2020, p. 1).

Assim, a prevenção e o controle por parte dos serviços de saúde, além de evitarem perdas de recursos, gastos com medicações, atendimentos e internações, geram uma melhor qualidade de vida e conforto, que, por sua vez, propiciam uma atratividade e visibilidade ao município, dado o quadro harmônico que os cuidados ao Meio ambiente e à população podem formar.

À frente da pesquisa da transmissibilidade de doenças e surtos endêmicos, como o caso do estudo das arboviroses, temos a epidemiologia. A epidemiologia é ligada à saúde e é responsável pelo estudo e correlação de doenças transmissíveis a condicionantes ambientais e questões sociais, tem como finalidade auxiliar na prevenção, controle e quando possível erradicação de doenças, além disso, ela possui outros focos de pesquisa sobre natalidade, mortalidade, violência e o trabalho em doenças não transmissíveis. Pode ser definida como “o estudo da distribuição e dos determinantes das doenças ou condições relacionadas à saúde em popula-

ções especificadas” (Porta, 1995, p. 95, tradução nossa). Em complemento, Waldman (1998, p. 01) compreende que:

Como ciência, a epidemiologia fundamenta-se no raciocínio causal; já como disciplina da saúde pública, preocupa-se com o desenvolvimento de estratégias para as ações voltadas para a proteção e promoção da saúde da comunidade. A epidemiologia constitui também instrumento para o desenvolvimento de políticas no setor da saúde. Sua aplicação neste caso deve levar em conta o conhecimento disponível, adequando-o às realidades locais (Waldman, 1998, p. 01).

Nos hospitais, tanto da rede pública quanto da rede privada que prestem atendimento ao Serviço Único de Saúde – SUS, assim como nos postos de saúde e Unidades de Pronto Atendimento (UPAs), as unidades de saúde que são cadastradas como notificadoras trabalham com o Sistema de Informação de Agravos de Notificação – SINAN. Assim sendo:

Esse sistema passou a ser utilizado a partir do ano de 1993 e a princípio ele não atendia todas as três esferas do governo, assim não existia uma coordenação de forma integrada e em 1998 o Centro Nacional de Epidemiologia – Cenepi constituiu uma comissão para o desenvolvimento de instrumentos, definição dos fluxos e um novo software para o SINAN, bem como, a definição de estratégias para a implantação do mesmo em todo o país, de forma imediata, que se deu através de uma portaria a, Funasa/MS n.º 073 de 9/3/98 um grande avanço para o país. A partir de 1998, o uso do Sinan foi regulamentado, tornando obrigatória a alimentação regular da base de dados nacional pelos municípios, estados e Distrito Federal, bem como designando a Fundação Nacional de Saúde (Funasa), por meio do Cenepi, como gestora nacional do Sistema. Com a criação da Secretaria de Vigilância em Saúde (SVS), em 2003, as atribuições do Cenepi passam a ser de responsabilidade da Secretaria de Vigilância em Saúde. Ao longo de 20 anos de existência, o Sinan vem sendo atualizado constantemente para melhor adequar-se às necessidades da vigilância em saúde. Além disso, tem buscado melhor adequação às normas e legislações, maior conformidade com requisitos de acesso à informação e mais subsídios para tomada

de decisão dos gestores das três esferas de gestão do Sistema Único de Saúde (SUS). Dessa forma, além do Sinan net, foram desenvolvidos mais dois sistemas: Sinan *online* e Sinan influenza. A primeira versão do Sinan *online* foi colocada disponível para o usuário em dezembro de 2010, através da versão 2.0. Desde lá, os casos de Dengue vêm sendo notificados apenas nesta plataforma. A partir de 2016, foi lançada a versão 3.0 que inclui também os registros dos casos de Chikungunya (Brasil, 2018, p. 1).

O SINAN, atualmente, possui uma divisão em três versões: 1) Sinan Net, que registra diversos sintomas e agravos; 2) Sinan online, que é exclusivo para notificar Dengue e Chikungunya; e 3) uma terceira versão que trabalha com a Influenza. Reforça-se que os dados utilizados neste trabalho foram obtidos através do Sinan Net e Sinan online. Por definição, a notificação compulsória, inserida no SINAN é assim entendida (Brasil, 2022b, p. 01):

É a comunicação obrigatória à autoridade de saúde, realizada pelos médicos, profissionais de saúde ou responsáveis pelos estabelecimentos de saúde, públicos ou privados, sobre a ocorrência de suspeita ou confirmação de doença, agravo ou evento de saúde pública, descritos no anexo, podendo ser imediata ou semanal (Brasil, 2022b, p. 1).

No caso das arboviroses, antes da realização da notificação via sistema, existe o preenchimento de uma ficha denominada (Ficha de Investigação) a ser preenchida pelos profissionais de saúde, que possui campos com sinais e sintomas das arboviroses. Essa ficha possui campos para Dengue, Chikungunya e Zika, campos para: a data da notificação, data de início dos sintomas: dados da unidade notificadora, dados gerais do paciente e dados para exames clínicos para a posterior confirmação dos casos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento desta pesquisa está embasado em bibliografias que abordam estudos qualitativos e também textos descritivos, com um levantamento documental feito em artigos científicos, boletins, censos,

estudos de caso nas áreas da Saúde, Epidemiologia, Arboviroses e atuação da Gestão Pública por parte dos governos dos Estados, Prefeituras e Secretarias de Saúde na atuação frente às endemias e epidemias de arboviroses.

O texto foi desenvolvido mediante levantamento de revisões bibliográficas de trabalhos com foco nas temáticas de frentes de controle e atuação da gestão pública no combate às Arboviroses no Brasil, Nordeste e Paraíba, visando sobretudo a saúde pública e o papel do Estado como garantidor da saúde e da qualidade de vida. Investigou-se, assim, um arcabouço teórico e conceitual para dar base a esse estudo e propiciar um olhar criterioso que será utilizado na leitura dos dados no município de João Pessoa.

A busca por informações epidemiológicas do município foi feita mediante a coleta da base de dados das notificações compulsórias do Sistema de Informação de Agravos de Notificação – SINAN, junto à Secretaria Municipal de Saúde de João Pessoa/PB, seguindo os ditames da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), e não existindo qualquer tipo de dados sensíveis dos usuários do Sistema Único de Saúde - SUS que tragam a identificação de nome, profissão, número de documentos, rua, credo, religião ou outro que exponha o indivíduo. Foi utilizado o programa *TabWin* para realizar essa filtragem e o cruzamento dos dados, e por conseguinte, foram criadas tabelas no formato planilha do programa Excel.

A pesquisa está estruturada nas seguintes partes: 1) Conceito e histórico das arboviroses no Mundo, sintomas das doenças, influências sociais e climáticas no desenvolvimento e propagação do vetor das doenças; 2) Contextualização do período de surgimento de casos da COVID-19 com a divulgação de informações sem fundo científico na web, aliados a momentos de lockdown realizados pelos governos e secretarias de saúde que, invariavelmente comprometeram o trabalho de notificações realizados pelos núcleos de vigilância epidemiológicas dos hospitais e unidades de saúde notificadoras que utilizam o Sistema de Informação de Agravos de Notificação – SINAN; 3) Levantamento de alguns pontos importantes relacionados ao tema, como a diferenciação dos conceitos de pandemia, endemias e epidemias, abordagem sobre o crescimento dos casos de arboviroses na Região Nordeste, bem como o aumento populacional do Estado da Paraíba e do município de João Pessoa; 4)

Analisar a quantidade de notificações compulsórias das arboviroses dos meses de janeiro a dezembro nos anos de 2018 a 2023, separando-as pelos sintomas apresentados e notificados pelos profissionais de saúde que as caracterizam em Dengue, Chikungunya e Zika, não incluindo a Febre Amarela por não ser endêmica da região objeto de estudo.

A análise das notificações servirá de base para outras análises futuras como: comparativo de casos notificados e casos confirmados, para um aprofundamento do estudo de notificações em arboviroses. Esse serviço é feito para confirmar a existência da doença que foi notificada e assim fornecer dados seguros mediante resultados de exames clínicos laboratoriais realizados. Isto fornece ao Sistema Único de Saúde – SUS um quadro epidemiológico, que é uma ferramenta de extrema importância que sustentará ou modificará as ações das Secretarias de Saúde em seus planejamentos e assim, norteará por sua vez o Ministério da Saúde em suas políticas públicas.

É importante ressaltar que a cada ano, o município estudado teve um crescimento do quantitativo de unidades notificadoras como Unidades de Saúde da Família (USFs) e Unidades de Pronto Atendimento (UPAs), que traduziram em maior facilidade de acesso dos usuários ao Sistema de Saúde do município de João Pessoa, aliado ainda ao fato dos períodos de maior ocorrência de chuvas que via de regra proporcionam depósitos ideais para o criatório de larvas e propagação de mosquitos a serem considerados na análise dos dados colhidos.

Esse tipo de pesquisa não gerou custos nem para o pesquisador, nem para a Secretaria de Saúde do município e buscou como resultados, uma análise do período pré - pós pandemia da COVID-19, suas interferências no Sistema Único de Saúde - SUS e consequentemente nas notificações compulsórias em Arboviroses.

4 ANÁLISE DAS NOTIFICAÇÕES COMPULSÓRIAS EM JOÃO PESSOA NO PERÍODO PANDÊMICO

Antes da computação e análise dos dados epidemiológicos, oriundos das notificações em si, é de suma importância lembrar que as Arboviroses, a exemplo da dengue, também matam. A convivência com os mosquitos transmissores *Aedes aegypti* que, de tão frequente se torna comum na vida das pessoas, pode ser o estopim de um fim trágico para muitos,

sobretudo se citarmos o caso da Dengue hemorrágica e *Guillain Barré*. Em outros casos como na Chikungunya e Zika, além de morte, também trazem sequelas que podem durar anos ou uma vida inteira. Portanto, tais arboviroses também merecem atenção pela gestão pública, mesmo em um período de pandemia. Conforme o Ministério da Saúde (Brasil, 2023, p.1), em relação à Síndrome de *Guillain Barré* com o *Aedes aegypti*, temos:

As infecções por dengue, Chikungunya e Zika, transmitidas pelo mosquito *Aedes Aegypti*, podem resultar em um em várias síndromes clínicas, desde doença febril branda até febres hemorrágicas e formas neuroinvasivas, que podem ser casos agudos de encefalite, mielite, encefalomyelite, Síndrome de Guillain Barré ou de outras síndromes neurológicas centrais ou periféricas diagnosticadas por médico especialista (Brasil, 2023, p. 1).

De modo exemplificativo, em análise histórica relativa aos óbitos por Dengue, os seguintes dados epidemiológicos foram apresentados: 124 (cento e vinte e quatro mortes) de 2000-2023 na Paraíba, sendo 46 dessas no período de 2018-2023 o que apresentou nenhum aumento ou diminuição no período pandêmico analisado. Contudo, “para o Brasil, observou-se que no mesmo período, os anos de 2022 e 2023 tiveram o recorde de óbitos em 24 anos” (Brasil, 2024, p. 1).

Portanto, na análise das notificações compulsórias em Arboviroses procurou-se identificar as relações entre a normalidade e criticidade da situação epidemiológica no município de João Pessoa, observando os períodos com relação a sazonalidade dos períodos chuvosos por favorecimento do acúmulo de água parada, depósitos ideais para o desenvolvimento das larvas do mosquito transmissor e a condição atípica da pandemia da COVID-19, que assolou os anos de 2020, 2021, 2022 e 2023.

Para relacionar os efeitos sobre as notificações compulsórias em arboviroses observou-se os três maiores picos de óbitos por coronavírus, as três grandes ondas da doença COVID-19, que ficaram distribuídas nos anos de 2020 a 2022 da seguinte forma: a) 30^a (trigésima) semana epidemiológica, última semana do mês de julho de 2020; b) 14^a (décima quarta), semana epidemiológica, segunda semana do mês de abril de 2021; e c) 6^a (sexta) semana epidemiológica, segunda semana de fevereiro de 2022.

A partir desse recorte temporal, pôde-se inferir que, considerando que na 3ª (terceira) semana epidemiológica, no dia 19 de janeiro do ano de 2021, iniciou-se a vacinação em todo o país, houve um encorajamento em massa das pessoas para circularem com mais tranquilidade pela cidade, assim como também, de mudanças realizadas pelas autoridades engajadas no controle de fluxo com relaxamento de medidas antes impostas, que passaram a flexibilizar o fluxo e acesso a locais mediante apresentação de cartões de vacina em locais públicos e privados. No tocante à legislação vigente ao período, acerca da circulação de pessoas no Estado da Paraíba e na capital João Pessoa (*lockdown*), o Poder Público, através de representantes legalmente investidos em cargos de gestores e demasiadamente capacitados, buscaram fiscalizar e autuar os cidadãos buscando o cumprimento das regras sanitárias que consideravam:

O Estado de Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN), decretado pelo Ministério da Saúde por meio da Portaria N° 188, de 03 de janeiro de 2020, em virtude da disseminação global da Infecção Humana pelo Coronavírus (COVID-19), nos termos do Decreto federal n° 7.616, de 17 de novembro de 2011;

A declaração da condição de transmissão pandêmica sustentada da infecção humana pelo Coronavírus, anunciada pela Organização Mundial de Saúde em 11 de março de 2020; O Decreto Estadual n° 40.122, de 13 de março de 2020, que decretou situação de Emergência no Estado da Paraíba ante ao contexto de decretação de Emergência em Saúde Pública de Interesse Nacional pelo Ministério da Saúde e a declaração da condição de pandemia de infecção humana pelo Coronavírus definida pela Organização Mundial de Saúde; A necessidade de se estabelecer um plano de resposta efetivo para esta condição de saúde de ampla repercussão populacional, no âmbito do Estado da Paraíba (Paraíba, Diário Oficial, 2020, p. 03).

Assim, observadas essas nuances, a análise das notificações compulsórias em Arboviroses procurou relacioná-las, buscando corroborar ou refutar também as hipóteses que haviam sido levantadas anteriormente. Temos a seguir o quadro que demonstra o número de notificações em Dengue no período de 2018 a 2023 em João Pessoa/PB, senão vejamos:

Quadro 1 - Notificações em Dengue 2018-2023

DENGUE - NOTIFICADOS - RESIDENTES DE JOÃO PESSOA							
Mês Inic. Sintomas	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	Total
Janeiro	103	203	374	84	235	292	1.291
Fevereiro	157	231	410	118	258	293	1.467
Março	156	544	252	97	649	535	2.233
Abril	320	1.559	52	150	1.037	710	3.828
Maio	433	2.206	87	619	2.131	518	5.994
Junho	358	1.748	131	1.276	2.644	334	6.491
Julho	347	1.425	275	1.447	2.090	318	5.902
Agosto	309	1.184	271	1.587	1.297	260	4.908
Setembro	170	690	172	1.455	721	300	3.508
Outubro	205	308	192	928	453	326	2.412
Novembro	197	262	98	657	289	319	1.822
Dezembro	143	220	77	456	200	158	1.254
Total	2.898	10.580	2.391	8.874	12.004	4.363	41.110

Fonte: Secretaria Municipal de Saúde de João Pessoa (2024).

As informações no quadro das notificações obtidas através do SINAN na versão, **SINAN online**, no período de 2018 a 2023 demonstraram segundo as hipóteses iniciais dessa pesquisa **para Dengue**: a) as variáveis entre as notificações, ano a ano e mês a mês, não apresentaram equidades, logo, não se confirmou a hipótese número (1); b) o menor número de notificações em análise no ano de 2020 com 2.391 casos notificados, o que pode inferir em uma confirmação da hipótese (2) dessa pesquisa; c) não se confirmou a hipótese (3).

Em relação aos objetivos propostos temos que:

- a) o ano de 2022 registrou o maior número de notificações para Dengue com 12.004 (doze mil e quatro) casos no período avaliado de 2018-2023, o que corresponde a uma enorme representatividade, quase 30% do quantitativo;
- b) os anos de 2018-2023, na análise das notificações, considerando o período de menor incidência de precipitações (nov. dez. jan. fev) em contraponto ao período com maior incidência de precipitações (mar. abr. maio. jun. jul. ago. set. out.), res-

pectivamente, demonstraram o menor e o maior número de notificações compulsórias em Dengue, confirmando a relação da necessidade da existência de chuvas e acúmulo de água para o vetor *Aedes aegypti* se propagar;

- c) o ano de 2020 (início da pandemia) por ter demonstrado uma queda abrupta do registro de notificações em Dengue, relacionada ao ano anterior (2019) de 10.580 casos notificados para 2.391, uma diferença de 8.189 ou 77,4% de casos notificados, demonstrou um grande impacto nas notificações compulsórias, corroborando com o fato das implementações de medidas de restrições administrativas pelas esferas estadual e municipal, alinhadas à Organização Mundial de Saúde e não considerando portanto, outras orientações e dados de autoridades e quaisquer meios sem fundamento científico.

Quadro 2 - Notificações em Chikungunya 2018-2023

CHIKUNGUNYA - NOTIFICADOS - RESIDENTES DE JOÃO PESSOA							
Mês Inic. Sintomas	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	Total
Janeiro	39	21	56	27	81	61	286
Fevereiro	20	17	21	21	125	54	258
Março	20	36	31	48	197	102	434
Abril	28	111	16	91	302	94	642
Mai	43	116	39	367	605	86	1.256
Junho	65	91	84	655	770	77	1.742
Julho	66	68	176	895	720	76	2.001
Agosto	33	89	163	842	440	49	1.616
Setembro	31	31	78	593	169	52	954
Outubro	22	57	36	373	90	58	636
Novembro	118	15	16	236	49	31	365
Dezembro	18	26	8	155	30	17	254
Total	403	678	724	4.303	3.579	757	10.444

Fonte: Secretaria Municipal de Saúde de João Pessoa (2024).

As informações no quadro das notificações obtidas através do SINAN na versão, **SINAN online**, no período de 2018 a 2023 demonstraram, segundo as hipóteses iniciais dessa pesquisa **para Chikungunya**, o

seguinte: a) as variáveis entre as notificações, ano a ano e mês a mês, não apresentaram equidades, logo, não se confirmou a hipótese número (1); b) os anos de 2020-2022, registro das três ondas da Covid-19 (período pandêmico) não apresentaram redução nas notificações em relação aos anos anteriores, sendo 724, 4303 e 3579 casos notificados, respectivamente, nos anos de 2020, 2021, 2022 não se confirmou a hipótese número (2); c) não se confirmou a hipótese número (3), portanto, para a Chikungunya não se confirmou nenhuma das hipóteses dessa pesquisa.

Em relação aos objetivos propostos:

- a) o ano de 2021 registrou o maior número de notificações para Chikungunya com 4.303 casos no período avaliado de 2018-2023, o que corresponde a uma enorme representatividade, cerca de 40% do quantitativo;
- b) os anos de 2018-2023, na análise das notificações, considerando o período de menor incidência de precipitações (nov. dez. jan. fev) em contraponto ao período com maior incidência de precipitações (mar. abr. maio. jun. jul. ago. set. out.), respectivamente, demonstraram o menor e o maior número de notificações compulsórias em Chikungunya, confirmando a relação da necessidade da existência de chuvas e acúmulo de água para o vetor *Aedes aegypti* se propagar;
- c) não foi apresentada associação em relação a diminuição de notificações relacionadas à Chikungunya ao período pandêmico entre as ondas de Covid-19, mostrando uma explosão de casos a partir da segunda onda no ano de 2021 com 4.303 casos notificados, permanecendo no ano de 2022 com alto número de casos sendo normalizado apenas em 2023.

Quadro 3 - Notificações em Zika 2018-2023

ZIKA - NOTIFICADOS - RESIDENTES DE JOÃO PESSOA							
Mês Inic. Sintomas	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	Total
Janeiro	9	10	5	6	14	4	48
Fevereiro	7	10	3	3	19	5	47
Março	10	13	1	5	30	2	61
Abril	4	40	2	14	35	5	100

ZIKA - NOTIFICADOS - RESIDENTES DE JOÃO PESSOA							
Mês Inic. Sintomas	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	Total
Maio	10	54	8	33	58	11	174
Junho	16	22	16	73	59	7	193
Julho	14	54	36	74	46	7	231
Agosto	9	23	29	55	26	5	147
Setembro	12	15	4	36	25	5	97
Outubro	3	19	9	60	19	2	112
Novembro	4	4	4	27	8	3	50
Dezembro	0	4	3	24	5	5	41
Total	98	268	120	410	344	61	1.301

Fonte: Secretaria Municipal de Saúde de João Pessoa (2024).

As informações no quadro das notificações obtidas através do SINAN na versão, **SINAN online**, no período de 2018 a 2023 demonstraram segundo as hipóteses iniciais dessa pesquisa **para Zika**: a) as variáveis entre as notificações, ano a ano e mês a mês, não apresentaram equidades, logo, não se confirmou a hipótese número (1); b) os anos de 2020-2022, registro das três ondas da Covid-19 (período pandêmico) demonstrou redução nas notificações apenas no ano de 2020 (1ª onda da Covid-19) com 120 casos notificados, na qual se confirmou a hipótese número (2); c) não se confirmou a hipóteses número (3).

Em relação aos objetivos propostos:

- a) o ano de 2021 registrou o maior número de notificações para Zika com 410 casos notificados, o que corresponde a uma enorme representatividade no período 2018-2023, cerca de 30% do quantitativo total;
- b) os anos de 2018-2023, na análise das notificações considerando o período de menor incidência de precipitações (nov. dez. jan. fev) em contraponto ao período com maior incidência de precipitações (mar. abr. maio. jun. jul. ago. set. out.), respectivamente, demonstraram o menor e o maior número de notificações compulsórias em Zika, confirmando a relação da necessidade da existência de chuvas e acúmulo de água para o vetor *Aedes aegypti* se propagar;

- c) o ano de 2020 (início da pandemia) por ter demonstrado uma queda abrupta do registro de notificações em Zika relacionada ao ano anterior (2019) de 268 casos notificados para 120, uma diferença de 138 casos notificados ou 140%, demonstrou um grande impacto nas notificações compulsórias, corroborando com o fato das implementações de medidas de restrições administrativas pelas esferas estadual e municipal, alinhadas à Organização Mundial de Saúde e não considerando, portanto, outras orientações e dados de autoridades e quaisquer meios sem fundamento científico. Esse efeito de redução, no entanto, não pôde ser relacionado às demais ondas nos anos de 2021 e 2022 por um aumento nas notificações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para as notificações das arboviroses existentes na cidade de João Pessoa, a análise das notificações foi feita a partir do mês de início dos sintomas relatados do usuário ao profissional de saúde notificador. Buscou-se num primeiro momento definir um filtro por padrões que pretendia considerar, dentro ou fora da normalidade, a quantidade de notificações em arboviroses. Para tal, foi considerada a condição de temperatura com a variável igual para todos os anos, com mínimas de 23°C nos dias mais frios e máximas de 31°C nos dias mais quentes do ano. Em relação aos índices de chuva (precipitação), foram considerados os meses abaixo de 150mm de agosto a fevereiro, sendo os mais secos e de março a julho como os mais chuvosos, sendo o maior volume em mm no mês de junho (pico de precipitações), partindo da análise gráfica histórica das fontes: Weatherspark e Inmet, respectivamente.

Em análise posterior, considerou-se o fator pandemia de Covid19, início de casos na Paraíba com o primeiro caso confirmado em 18 (dezoito) de março do ano de 2020, os picos de óbitos, considerando a criticidade das fases das três grandes ondas registradas (julho de 2020, abril de 2021 e fevereiro 2022). Foi considerado ainda o início da vacinação na terceira semana epidemiológica (jan. 2021) pelo fato de ter dado mais flexibilidade e encorajamento das pessoas voltarem a circular pela cidade e de buscar os serviços de saúde, quando acometidas de sintomas que podem ser um fator relevante.

Ao buscar por informações epidemiológicas sobre arboviroses em diversas fontes governamentais e publicações científicas, algumas conclusões puderam ser feitas sobre o município de João Pessoa, capital do Estado da Paraíba, durante o período 2018-2023, com base nos dados epidemiológicos colhidos na Secretaria Municipal de Saúde, através do Sistema de Informações de Agravos de Notificações – SINAN.

Para os casos de Dengue e Zika no ano de 2020 (início da pandemia da Covid-19) houve um impacto de drástica diminuição nas notificações compulsórias de 77,4% e 140% respectivamente. Nos casos de Dengue, deve ser considerado o fato de existirem alguns sintomas que se assemelham-se à COVID-19, como febre, dores no corpo, dores na cabeça e mal-estar, esses fatores aliados a um momento de elevado número de casos e de óbitos, muita desinformação e medo das pessoas podem ter de certa forma desencorajado a busca por serviços de saúde, diminuindo, assim, o número de notificações.

Nos casos de Zika, apesar da questão sintomática não se aplicar, existe o fator de muitas mulheres gestantes que poderiam ser notificadas para Zika não procurarem os serviços de saúde pelo alto risco de contraírem o vírus SARS-coV-2 causador da doença COVID-19, o que se vivenciou no país em alertas à população para que grupos considerados de risco, não circulassem pela cidade a não ser que indicassem sintomas da COVID-19, passando assim a existirem tele consultas médicas feitas via internet.

Em relação à *Chikungunya*, não houve impacto ou redução nas notificações, contudo é assustadora a subida dos casos notificados no período da segunda e terceira onda da Covid-19, considerando que nos anos de 2018-2019 houve 403 e 678 notificações, respectivamente, sendo uma média de 540,5 notificações. No ano de 2020, tivemos 724 notificações (primeira onda Covid-19) e nos anos de 2021-2022, 4.303 e 3.579 casos notificados, respectivamente, caracterizando um aumento de cerca de 600% e 500% relativos ao ano de 2020, caindo apenas no ano de 2023 para 757 casos notificados.

O SINAN NET e SINAN ONLINE, utilizados para as notificações compulsórias em arboviroses pelos profissionais de saúde brasileiros, se mostraram como ferramentas importantes no armazenamento e transmissão dos dados epidemiológicos, inerentes ao bom desenvolvimento de programas e políticas públicas relativos à Saúde por gerar uma fide-

dignidade das informações que servem de base confiável mesmo em momentos caóticos vivenciados pela Saúde.

Referente à letalidade dos casos em arboviroses, ao longo dessa pesquisa, constatou-se que os óbitos notificados foram causados por Dengue, sendo 124 mortes na Paraíba no período de 2000 a 2023, não existindo nenhum aumento ou diminuição no período pandêmico. Relativo aos números gerais notificados para o Brasil, os anos de 2018 a 2023 (período trabalhado nessa pesquisa) mantiveram um número superior aos anos de 2019 e 2020, tendo queda em 2021 e um aumento abrupto nos anos de 2022 e 2023, que marcaram os maiores índices da série histórica de 2000 a 2023, com recorde de mortes.

No protagonismo de todos os processos de orientação e condução dos moradores da cidade de João Pessoa, devemos citar a capacidade de adaptação e produtividade dos gestores públicos, que enfrentaram a pandemia e assumiram os altos riscos de contágio do vírus SARS-coV2 na linha de frente, utilizando da flexibilidade racional em meio ao sentimento de insatisfação por parte da população no cumprimento dos deveres legais que a função de gestão exige, implementando medidas, visando a adequação do bom funcionamento das atividades ocorridas na cidade, tanto em ambientes privados quanto públicos.

Para o cumprimento das atividades do gestor público em meio a pandemia, foi utilizado o Governo Eletrônico, que é algo relativamente novo ainda, em meio a internet, o governo pôde se comunicar com os cidadãos e realizar a prestação de muitos serviços sem a necessidade da presença física, dando a devida atenção por meio de chamadas de videoconferência, agendamentos e outros serviços de orientação, o que na prática reduziu a circulação das pessoas nas ruas aplicando, assim, uma boa Política Pública de Gestão. Em relação à gestão da Administração Pública paraibana e pessoense, é notório frisar que existiu um alinhamento importante das informações que convergiram em ótimas práticas de aplicação das Políticas Públicas Sociais, garantindo o acesso à saúde de modo seguro, dividindo os locais de atendimento para não expor pessoas com sintomas gripais relacionados à COVID-19 a outros tipos de sintomas. Ainda, em relação ao papel da Gestão Pública, é louvável a atuação demonstrada na regulação dos fluxos de pessoas, com medidas adotadas e considerando a ciência acima do momento de polarização política vivenciado no país, claramente observada no número de notificações

para dengue, no ano de 2020 (primeira onda da pandemia), visto que os sintomas dessa arbovirose se confundem mais com os de COVID-19 do que as demais arboviroses apresentadas durante a pesquisa.

Por fim, destaca-se que esse estudo buscou contribuir com a gestão pública, dando um olhar imparcial na análise dos dados fornecidos pela Prefeitura Municipal de Saúde de João Pessoa e pensando em contribuir para futuras análises em arboviroses e saúde pública.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Primeiro caso de covid-19 no Brasil completa um ano**. Saúde, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-02/primeiro-caso-de-covid-19-no-brasil-completa-um-ano>. Acesso em 19 dez. 2023.

ARAÚJO NETO, Luiz Alves. **A notificação de doenças no Brasil: um problema histórico**. Sociedade Brasileira de História da Ciência, Boletim 24, 2020. Disponível em: https://www.sbhc.org.br/conteudo/view?ID_CONTEUDO=1091#:~:text=Em%201961%2C%20um%20decreto%20assinado,casos%20seria%20compuls%C3%B3ria%5Bxiv%5D. Acesso em: 03 nov. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Boletim Epidemiológico** | Secretaria de Vigilância em Saúde | Ministério da Saúde 5 Vol. 53, nº 48, p.3-5. pdf. Dez. 2022a. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/epidemiologicos/edicoes/2022/boletim-epidemiologico-vol-53-no48/view>. Acesso em: 20 dez. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde e Ambiente - SVSA. SINAN – Sistema de Informações de Agravos de Notificações. **Notificação compulsória**, 2022b. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/svsa/notificacao-compulsoria>. Acesso em: 15 dez. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde e Ambiente - SVSA. SINAN – Sistema de Informações de Agravos de

Notificações. **Perguntas frequentes**, 2018. Disponível em: <https://portalsinan.saude.gov.br/perguntas-frequentes>. Acesso em: 14 dez. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Síndrome de Guillain Barré**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/g/sindrome-de-guillain-barre>. Acesso em: 20 dez. 2023.

CEARÁ. Secretaria da Saúde do Estado. **Saiba as diferenças entre os sintomas das arboviroses**, 2020. Disponível em: <https://www.saude.ce.gov.br/2020/01/15/saiba-as-diferencas-entre-os-sintomas-das-arboviroses>. Acesso em: 11 jan. 2024.

FIOCRUZ. Instituto Oswaldo Cruz (IOC/FIOCRUZ). **Como é o ciclo de vida do mosquito 'Aedes aegypti'?** Fev. 2016. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/pergunta/como-e-o-ciclo-de-vida-do-mosquito-aedes-aegypti>. Acesso em: 15 jan. 2024.

FIOCRUZ. Instituto Oswaldo Cruz – Centro de Estudos Estratégicos da Fiocruz - (CEE/FIOCRUZ). **Tecnologias Emergentes para Prevenção e Controle de Vetor de Arboviroses: expectativas de especialistas para os próximos vinte anos. Relatórios de pesquisa**. 2018, n.5. Disponível em: cee.fiocruz.br. Acesso em: 02 fev. 2024

GOMES, Elaine Christine de Souza. **Conceitos e ferramentas da epidemiologia** – Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2015. 83p.

GOULD, Ernest A; PETTERSSON, John; Higgs, STEPHEN, Charrel, Remi; LAMBALLERIE, Xavier de (2017): **Emerging arboviruses: Why today?** *One Health* 4, pág. 1–13. DOI: 10.1016/2017.06.001 Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5501887>. Acesso em: 14 dez. 2023.

GOULD, Ernest A; LAMBALLERIE, Xavier de; ZANOTTO Pablo M. de A; HOLMES, Edward C. **Origins, evolution, and vector host coadaptations within the Genus Flavivirus**, 2003, *Infection, Genetics and Evolution* 3 (1), pág. 19–28. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0065-3527\(03\)59008-X](https://doi.org/10.1016/S0065-3527(03)59008-X). Acesso em: 14 dez. 2023.

HOLMES, E.; TWIDDY, S. **The origin, emergence and evolutionary genetics of dengue virus**. In. *Infection, Genetics and Evolution* vol. 3 ed.1, (2003) pág. 19–28. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1567134803000042?via%3Dihub>. Acesso em: 23 dez. 2023.

HERNANDEZ, Raquel; BROWN, Dennis T.; PAREDES, Angel (2014): **Structural differences observed in arboviruses of the alpha-virus and flavivirus genera**. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4182009/pdf/AV2014-259382.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2023.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **População 2022, Brasil, Paraíba, João Pessoa**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/joao-pessoa/panorama>. Acesso em: 29 mar. 2024.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mapa de clima do Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2002. Disponível em: https://atlasescolar.ibge.gov.br/images/atlas/mapas_brasil/brasil_clima.pdf. Acesso em: 19 out. 2023.

INMET, Instituto Nacional de Meteorologia do Brasil. **Gráfico comparativo precipitação acumulada Estação João Pessoa (1991-2020)**. Disponível em: <https://clima.inmet.gov.br/GraficosClimatologicos/DF/83377>. Acesso em: 23 jan. 2023.

INSTITUTO BUTANTAN. **Entenda o que é uma pandemia e as diferenças entre surto, epidemia e endemia**. Portal do Butantan. Governo do Estado de São Paulo, 2021. Disponível em: [https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/entenda-o-que-e-uma-pandemia-e-as-diferencas-entre-surto-epidemia-e-endemia#:~:text=Uma%20enfermidade%20se%20torna%20uma,Mundial%20da%20Sa%C3%BAde%20\(OMS\)](https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/entenda-o-que-e-uma-pandemia-e-as-diferencas-entre-surto-epidemia-e-endemia#:~:text=Uma%20enfermidade%20se%20torna%20uma,Mundial%20da%20Sa%C3%BAde%20(OMS)). Acesso em: 8 Dez. 2023.

MACKENZIE, João S; GUBLER, Duane J; PETERSEN, Lilico S. **Emerging flaviviruses: the spread and resurgence of Japanese encephalitis, West Nile and dengue viruses**. *Nature Medicine Supplement*, vol.

10, n° 12, p. s98- s109, dec. 2004. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/nm1144>. Acesso em: 10 de jan. 2024.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Série histórica:** Casos de óbitos dengue (2000-2023). Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/d/dengue/situacao-epidemiologica/serie-historica-casos-de-obitos-dengue-2000-2023/view>. Acesso em 20 abr. 2024.

OPAS, ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **OMS declara emergência de saúde pública de importância internacional por surto de novo coronavírus.** Notícias, 2020. p.1. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/30-1-2020-who-declares-public-health-emergency-novel-coronavirus>. Acesso e: 21 nov. 2023

PARAÍBA (Estado). **Diário Oficial: Parte 1: Atos do Poder Executivo**, João Pessoa, n°17.076, p.1, 14 mar. 2020. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/arquivo-digital/doe/janeiro/marco/diario-oficial-14-03-2020.pdf/>. Acesso em: 5 jan. 2023.

PORTA, Miquel. **A dictionary of epidemiology.** Sixty edition, OXFORD University Press. p.1-343, 2014. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5416431/mod_folder/content/0/dictionary.pdf. Acesso em: 9 nov. 2023.

SCHMID, Ary Walter. **Glossário de Epidemiologia.** Revistas USP, 1956. p.7. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br>article>download>. Acesso em:10 de fev. 2024

SILVA, Gustavo Correia Basto da; NETO, Osires de Medeiros Melo; NÓBREGA, Waleska Fernanda Souto. **Epidemiologia e Saúde Coletiva:** aspectos históricos e evolução da produção científica, Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social, vol. 8, núm. 3, 2020 Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Brasil Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4979/497963985017/497963985017.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2023.

TAVARES, Alecsandra. **Paraíba é 2º em crescimento populacional**. A União, 2023. Disponível em: https://www.auniao.pb.gov.br/noticias/caderno_paraiba/paraiba-e-2o-em-crescimento-populacional. Acesso em: 22 dez. 2023.

THE LANCET. **Arbovirus researchers unite**: expanding genomic surveillance for an urgent global need. Global Health, 2023, p. 1501. pdf. Disponível em: <https://www.thelancet.com/action/showPdf?pii=S-2214-109X%2823%2900325-X>. Acesso em: 29 mar. 2024.

WALDMAN, Eliseu Alves. **Vigilância em Saúde Pública**, Saúde & Cidadania Para gestores municipais de serviços de saúde. São Paulo, 1998, p.1. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/saude_cidadania_volume07.pdf. Acesso em: 18 jan. 2023.

WEATHERSPARK. **Clima e condições meteorológicas médias em João Pessoa no ano todo** - Temperaturas máximas e mínimas médias em João Pessoa. Disponível em: <https://pt.weatherspark.com/y/31438/Clima-caracter%C3%ADstico-em-Jo%C3%A3o-Pessoa-Brasil-durante-o-ano#Sections-Temperature>. Acesso em: 23 jan. 2023.

FORTALECENDO A EXECUÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS ATRAVÉS DA LEI Nº 14.133/2021: O CREDENCIAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO

*Nataluan de Carvalho Santos
Heverton Felinto Pedrosa de Mélo*

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública desempenha um papel vital na gestão eficaz dos recursos públicos, sendo as contratações governamentais um componente essencial desse processo (Matias-Pereira, 2018). No entanto, a complexidade dessas contratações exige regulamentação sólida e políticas públicas eficazes para garantir transparência, eficiência e legalidade (Fenili, 2016; Janny *et al.*, 2011).

Este artigo explora a interseção entre políticas públicas e contratações governamentais, com foco no credenciamento como uma ferramenta auxiliar de gestão. O objetivo principal é avaliar a eficácia e eficiência das políticas que orientam as contratações públicas, destacando os princípios fundamentais delineados na Lei 14.133 (Brasil, 2021).

Além disso, investigamos diversas modalidades de licitação e circunstâncias em que a contratação direta é permitida, fornecendo exemplos práticos. Uma parte substancial da pesquisa é dedicada ao procedimento de credenciamento, enfatizando suas hipóteses de uso. Ao longo do artigo, exploramos o credenciamento tanto teoricamente quanto na prática, demonstrando como promove transparência, competitividade e otimização dos recursos públicos.

No entanto, a contribuição mais significativa deste estudo é considerar o credenciamento não apenas como um procedimento auxiliar, mas como uma política pública por si só. Destacamos seu papel estratégico para fortalecer as contratações governamentais e aprimorar a gestão dos recursos públicos (Alencar; Vasconcellos; Carvalhaes, 2015).

Além disso, ao final, as considerações enfatizam a importância do credenciamento nas contratações públicas e seu papel no aprimoramento das políticas públicas, com seleção qualificada de fornecedores, redução de riscos, transparência e integridade, eficiência nos processos de contratação e incentivo à inovação e qualidade (Alencar; Vasconcellos; Carvalhaes, 2015).

Diante da complexidade e da constante evolução das demandas sociais, a Administração Pública enfrenta o desafio de implementar políticas efetivas que atendam às necessidades da sociedade de maneira ágil, eficiente e de alta qualidade. Nesse contexto, surge a seguinte indagação: De que forma o credenciamento pode ser utilizado como instrumento estratégico para a efetivação das políticas públicas, considerando sua flexibilidade e capacidade de adaptação às particularidades de diferentes setores e contextos?

Este estudo investiga como o credenciamento pode ser uma abordagem adequada para selecionar fornecedores em setores como saúde, educação e cultura, garantindo agilidade, qualidade e transparência. Buscamos entender as vantagens e desafios do credenciamento em relação às modalidades licitatórias convencionais, além de identificar casos de sucesso e limitações na sua adoção estratégica para aperfeiçoar políticas públicas.

O credenciamento emerge como uma alternativa estratégica diante da inadequação das modalidades licitatórias tradicionais para atender às complexas demandas sociais contemporâneas. (Alencar; Vasconcellos; Carvalhaes, 2015). A flexibilidade do credenciamento permite atender às particularidades de setores específicos, como saúde e cultura, sem comprometer a qualidade e a competitividade. Este estudo visa fornecer subsídios para gestores públicos, formuladores de políticas e acadêmicos, promovendo uma gestão pública mais eficaz e responsável através do entendimento das práticas de credenciamento (Alencar; Vasconcellos; Carvalhaes, 2015).

Ao explorar as vantagens e desafios do credenciamento, este estudo visa fornecer subsídios para gestores públicos, formuladores de políticas e

acadêmicos interessados em aperfeiçoar a administração pública e a prestação de serviços à sociedade. Além disso, ao analisar casos de sucesso e identificar possíveis limitações, busca-se contribuir para o desenvolvimento de diretrizes mais claras e melhores práticas na utilização do credenciamento, promovendo uma gestão pública mais eficaz e responsável.

O objetivo geral deste estudo é analisar como o credenciamento contribui para a efetivação das políticas públicas, considerando suas vantagens, desafios e impactos na sociedade, oferecendo *insights* para a formulação de políticas mais eficazes e o aprimoramento das práticas administrativas.

Os objetivos específicos desta pesquisa incluem a análise da base legal e regulatória do credenciamento em comparação com as modalidades licitatórias convencionais, a identificação de situações em que o credenciamento é mais eficaz para implementar políticas públicas, considerando setores como saúde, educação, cultura e assistência social, e a avaliação das vantagens do credenciamento em termos de agilidade, flexibilidade e capacidade de adaptação às demandas dinâmicas das políticas públicas, contribuindo para a literatura acadêmica e o debate sobre as práticas administrativas modernas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O artigo adota uma abordagem metodológica abrangente para explorar a interseção entre políticas públicas e contratações governamentais, com foco no procedimento de credenciamento como ferramenta auxiliar. Inicia-se com uma revisão bibliográfica ampla e aprofundada sobre o credenciamento como ferramenta estratégica e seu papel nas políticas públicas.

A pesquisa continua com a coleta de dados de diversas fontes, como legislação, estudos acadêmicos e pesquisas anteriores. Uma análise documental minuciosa será realizada com obras de autores como Nóbrega e Torres (2020) e Alencar, Vasconcellos e Carvalhaes (2015).

A análise dos dados é qualitativa, relacionando a teoria à Lei Nº 14.133/2021 e explorando a relevância do credenciamento como ferramenta estratégica. A discussão se concentra na avaliação das políticas públicas e na análise do credenciamento como uma estratégia-chave. As considerações finais destacam a relevância do credenciamento como

procedimento auxiliar e sua contribuição para o fortalecimento das contratações governamentais e das políticas públicas.

3 CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

Podemos definir Contratação Pública como sendo um processo pelo qual as entidades governamentais adquirem bens, serviços ou obras de fornecedores privados ou públicos para atender às necessidades da administração pública e ao interesse público (Justen Filho, 2015).

Para Mendes (2012), no Brasil, o processo de Contratação Pública nada mais é que um processo que se estrutura desde o planejamento do setor até a fiscalização da execução do contrato. Com outras palavras, Mendes (2012) define contratação pública como o:

Conjunto de fases, etapas e atos estruturados de forma lógica para permitir que à Administração, a partir da identificação precisa da sua necessidade e demanda, possa definir com precisão o encargo desejado, minimizar seus riscos e selecionar, isonomicamente, se possível, a pessoa capaz de satisfazer sua necessidade pela melhor relação custo-benefício (Mendes, 2012, p. 25).

Esse processo é regulamentado por normas e procedimentos específicos com o objetivo de garantir a transparência, a igualdade de oportunidades e a eficiência na utilização dos recursos públicos. Na Administração Pública, a norma geral para realizar contratações é por meio do processo de licitação. Conforme Justen Filho (2015), licitação é o:

Procedimento administrativo disciplinado por lei e por um ato administrativo prévio, que determina critérios objetivos visando a seleção da proposta de contratação mais vantajosa e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, com observância do princípio da isonomia, conduzido por um órgão dotado de competência específica (Justen Filho, 2015, p. 481).

A necessidade de licitar é um requisito fundamental nas contratações públicas, conforme estabelecido no artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988 no Brasil. Esse dispositivo legal determina que, em princípio, todas as contratações públicas devem ser feitas por meio de

licitação pública, garantindo igualdade de condições aos concorrentes. A licitação visa selecionar a proposta mais vantajosa em termos de preço, qualidade e eficiência, como é possível observar a partir da leitura do art. 37, XXI, da Constituição Federal de 1988:

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 (Brasil, 1988).

A obrigatoriedade de licitar, conforme estabelecido no artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988, é essencial para promover transparência, evitar favorecimentos indevidos e garantir uma gestão pública ética e eficiente (Justen Filho, 2015; Brasil, 1988). Este princípio reflete os valores fundamentais da administração pública brasileira, como legalidade, moralidade e eficiência. Ele assegura igualdade de condições aos interessados em contratar com o governo, promovendo uma concorrência justa e transparente (Justen Filho, 2015).

Além disso, a realização de licitações visa selecionar a proposta mais vantajosa em termos de preço e qualidade, contribuindo para a economia de recursos públicos e facilitando o controle por parte dos órgãos de fiscalização e da sociedade (Justen Filho, 2015; Pires; Parziale, 2022).

Dessa forma, o artigo 37, inciso XXI, desempenha um papel crucial para garantir a integridade, eficiência e transparência nas contratações públicas, em conformidade com os princípios democráticos e constitucionais do país (Mendes, 2012).

3.1 Princípios da Lei 14.133 (Art. 5º)

A Lei nº 14.133/2021, conhecida como Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, traz uma série de princípios que regem as contratações públicas no Brasil. O Artigo 5º desta lei lista esses princípios.

Vejamos o que diz o Artigo 5º da Lei Federal nº 14.133/2021:

Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro).

É relevante destacar que os princípios constitucionais desempenham múltiplos papéis no sistema legal, não se restringindo apenas a guiar a condução das atividades administrativas. Eles também têm influência sobre a criação de leis, decisões judiciais e atos administrativos, abrangendo uma ampla gama de ações no âmbito jurídico (Pires; Parziale, 2022).

Vejamos a seguir um resumo explicativo sobre os 22 (vinte e dois) princípios inseridos no Artigo 5º da Lei Federal nº 14.133/2021:

Quadro 1 – Princípios do Art. 5 da Lei Federal nº 14.133/2021

Princípios	Descrição
Legalidade	Todas as ações da administração pública devem estar em conformidade com a legislação vigente.
Impessoalidade	As decisões da administração pública devem ser baseadas em critérios objetivos, sem favorecimentos pessoais.
Moralidade	As ações da administração pública devem pautar-se por princípios éticos e morais, visando o bem comum.
Publicidade	Todos os atos e procedimentos relacionados à contratação pública devem ser transparentes e acessíveis ao público.
Eficiência	Os processos de licitação e contratação devem ser conduzidos de maneira eficaz, buscando a otimização dos recursos públicos.
Interesse Público	As contratações públicas devem atender prioritariamente ao interesse da coletividade e do Estado.
Probidade Administrativa	Todos os agentes públicos devem agir com integridade, honestidade e ética em suas atividades administrativas.
Igualdade	Todos os participantes devem ser tratados de forma igualitária e ter igualdade de oportunidades nas licitações.
Planejamento	As contratações públicas devem ser precedidas de planejamento adequado, considerando os objetivos da administração.
Transparência	O processo de licitação deve ser conduzido de forma transparente, com ampla divulgação de informações.

Princípios	Descrição
Eficácia	As contratações devem ser eficazes na entrega dos resultados pretendidos.
Segregação de Funções	Deve haver separação de funções para evitar conflitos de interesse na contratação.
Motivação	As decisões administrativas devem ser devidamente fundamentadas e justificadas.
Vinculação ao Edital	Os participantes devem obedecer às regras estabelecidas no edital da licitação.
Julgamento Objetivo	O julgamento das propostas deve ser baseado em critérios objetivos, previamente estabelecidos.
Segurança Jurídica	Os participantes devem contar com segurança jurídica ao longo do processo de contratação.
Razoabilidade	As decisões administrativas devem ser razoáveis e proporcionais aos objetivos pretendidos.
Competitividade	O processo de licitação deve promover a competição entre os participantes.
Proporcionalidade	As medidas adotadas pela administração pública devem ser proporcionais aos objetivos pretendidos.
Celeridade	Os procedimentos de licitação devem ser conduzidos de maneira ágil, sem demoras injustificadas.
Economicidade	Deve-se buscar a economia de recursos públicos, escolhendo as propostas mais vantajosas.
Desenvolvimento Nacional Sustentável	As contratações públicas devem considerar a promoção do desenvolvimento sustentável do país.

Fonte: Adaptado de Justen Filho (2023); Pires; Parziale (2022).

Esses princípios, quando aplicados de forma consistente, contribuem para garantir a integridade, a legalidade e a responsabilidade na utilização dos recursos públicos, fortalecendo a confiança da sociedade na administração pública e promovendo o interesse público e o desenvolvimento sustentável do país. Além disso, eles são essenciais para prevenir práticas de corrupção e favorecimento indevido, assegurando que as contratações sejam conduzidas com base em critérios justos e éticos (Justen Filho, 2023).

3.2 Modalidades de Licitação e Contratação Direta

A Lei 14.133/2021 estabelece novas regras para as modalidades de licitação e as situações que permitem a contratação direta no contexto das contratações públicas no Brasil. Ela traz importantes mudanças em relação à legislação anterior, visando aprimorar os processos e torná-los mais eficientes e alinhados com as necessidades da administração pública. São modalidades de licitação, conforme o art. 28 da NLLC, o pregão, a concorrência, o concurso, o leilão e o diálogo competitivo.

3.2.1 Pregão

O pregão, de acordo com a sua legislação anterior (Lei nº 10.520/2002 – norma revogada em 30/12/2023, conforme artigo 193, inciso II, da NLLC), tem um propósito bem definido: é utilizado para contratos nos quais o objeto pode ser claramente descrito no edital com base em padrões de desempenho e qualidade que são amplamente reconhecidos no mercado.

Essa modalidade é considerada obrigatória para a compra de bens e serviços comuns, e a avaliação pode ser baseada no critério de menor preço ou maior desconto, como estabelecido no artigo 6º, inciso XLI da NLLC.

O conceito de bens e serviços comuns se refere àqueles cujas características de desempenho e qualidade podem ser objetivamente determinadas no edital, com base em padrões amplamente reconhecidos no mercado, conforme previsto no artigo 6º, inciso XIII. Mesmo serviços que envolvem complexidade técnica ou intelectual podem se qualificar como “comuns” se estiverem alinhados com as práticas de mercado e a definição legal, como já decidido em jurisprudência (Justen Filho, 2023).

O pregão se caracteriza por uma fase em que lances verbais ou eletrônicos são preponderantes, o que acelera o processo de contratação. Além disso, essa modalidade oferece vantagens econômicas, pois os licitantes têm a oportunidade de reduzir os preços durante a fase de lances. No entanto, é importante notar que o pregão não é adequado para contratos que envolvem serviços técnicos especializados com forte componente intelectual ou para obras e serviços de engenharia, a menos que se trate de serviços comuns, como estipulado no artigo 6º, inciso XXI, “a” da Lei (Carvalho Filho, 2022).

Em contrapartida, embora tenha se mostrado eficaz em muitos aspectos, não está isenta de apresentar falhas e desafios. A seguir, discutirei algumas das principais falhas que podem ocorrer no processo de pregão de acordo com (Pires; Parziale, 2022; Justen Filho, 2023):

1. Restrição a produtos ou serviços comuns.
2. Ênfase no menor preço, podendo desconsiderar outros critérios importantes.
3. Complexidade do processo eletrônico, excluindo potenciais licitantes sem experiência em sistemas eletrônicos.

4. Rigidez do processo, levando à desclassificação por erros formais mínimos.
5. Exclusão de inovação devido ao foco exclusivo no menor preço.
6. Falta de avaliação técnica detalhada, inadequada para casos que a exigem.
7. Volume excessivo de propostas e recursos, sobrecarregando equipes e estendendo prazos.
8. Questões de integridade, como conluio entre licitantes.
9. Falta de avaliação contínua de desempenho após a contratação.
10. Desafios para compras sustentáveis, pois prioriza principalmente o preço.

Para superar essas falhas, é importante que as administrações públicas considerem cuidadosamente se o pregão é a modalidade de licitação mais adequada para o tipo de contrato que desejam realizar. Em alguns casos, pode ser preferível utilizar outras modalidades que permitam uma avaliação mais abrangente das propostas e um foco não exclusivo no menor preço. Além disso, a transparência, a ética e o monitoramento adequado são fundamentais para mitigar as falhas e garantir que o pregão atenda aos objetivos da administração pública (Pires; Parziale, 2022).

3.2.2 Concorrência

A modalidade de licitação conhecida como “concorrência” representa o modelo mais simples, sendo aplicável a uma variedade de contratos que envolvem desde obras até serviços comuns e aquisições de bens. Ao contrário da abordagem anterior, que estabelecia critérios baseados nos valores dos contratos, a legislação atual adota uma abordagem mais flexível, regulando a concorrência por meio do processo regular delineado no artigo 17 da NLLC (Carvalho Filho, 2022).

Conforme a definição legal, a concorrência é apropriada para a contratação de serviços comuns e especializados, bem como obras e serviços de engenharia, independentemente de sua complexidade. A escolha do critério de julgamento, que pode ser o menor preço, a melhor técnica, conteúdo artístico, técnica e preço, maior retorno econômico ou maior desconto, é determinada com base no artigo 6º, inciso XXXVIII da Lei.

3.2.3 Concurso

Segundo Carvalho Filho (2022), a modalidade conhecida como “concurso” é uma abordagem clássica no contexto das licitações, e sua estrutura foi mantida pela atual legislação. Essa modalidade é usada para selecionar trabalhos técnicos, científicos ou artísticos que, devido à sua natureza, requerem avaliação com base em critérios de melhor técnica ou conteúdo artístico. Isso ocorre porque a avaliação envolvida nesse processo muitas vezes envolve um grau de subjetividade e exige uma análise qualitativa (Carvalho Filho, 2022).

É comum que, ao adotar essa modalidade, a Administração Pública ofereça um prêmio ao vencedor, conforme previsto no artigo 30, item III, do Estatuto. No caso de concursos destinados à escolha de projetos, o vencedor é obrigado a ceder os direitos patrimoniais relacionados ao projeto à Administração e permitir que este seja executado de acordo com o interesse público, como indicado no parágrafo único do artigo 30.

3.2.4 Leilão

O leilão é a modalidade utilizada pela Administração Pública para alienar bens imóveis ou bens móveis que não têm mais utilidade ou foram legalmente apreendidos. O vencedor do leilão é determinado com base no maior lance oferecido. Para conduzir esse procedimento, a Administração pode escolher entre um leiloeiro oficial, selecionado por meio de pregão, ou um servidor designado pela própria Administração (Pires; Parziale, 2022; Carvalho Filho, 2022).

O edital do leilão deve ser divulgado em um site oficial, contendo todas as informações relevantes sobre o certame, e também precisa ser afixado na sede da Administração. É importante ressaltar que o leilão não requer um registro prévio dos licitantes, não possui uma fase de habilitação e a homologação ocorre logo após a conclusão dos lances, conforme estabelecido no artigo 31, parágrafos 3 e 4 da legislação.

3.2.5 Diálogo Competitivo

O diálogo competitivo é uma modalidade inovadora no sistema de licitações, onde a Administração Pública realiza diálogos competitivos com licitantes previamente selecionados por critérios objetivos.

O objetivo é desenvolver alternativas que atendam às necessidades da Administração, com os licitantes apresentando suas propostas finais ao final dos diálogos. Essa modalidade visa superar desafios na contratação de serviços ou produtos complexos e inovadores, como a presença de inovação tecnológica ou técnica e a falta de clareza nas especificações técnicas.

O processo inclui a pré-seleção de candidatos com base em critérios detalhados no edital e reuniões registradas em atas e gravadas para garantir a segurança. A escolha do licitante é baseada na proposta mais vantajosa, com a condução do processo realizada por uma comissão de contratação conforme previsto na legislação (Carvalho Filho, 2022).

3.2.6 Contratação Direta

Em primeiro lugar, é importante destacar que a regra geral para a contratação de obras, serviços, aquisições e alienações é a realização de licitações públicas. No entanto, a Constituição Federal, em seu capítulo VII, artigo 37, inciso XXI, também reconhece a possibilidade de contratações diretas, ou seja, situações em que não é necessário o processo de licitação (Inexigibilidade e Dispensa), como previsto constitucionalmente:

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 (Brasil, 1988).

A contratação direta é uma exceção ao processo de licitação, utilizada em circunstâncias específicas em que a competição formal entre os licitantes não é viável. É uma alternativa definida por lei para situações em que a licitação se mostra inviável ou dispensável (Carvalho Filho, 2022). Para ser realizada, a contratação direta

deve obedecer às hipóteses previstas na legislação, que são obrigatórias para todos os entes federativos.

Devido à sua natureza excepcional, exige uma análise cuidadosa por parte da administração pública e um processo rigorosamente documentado, divulgado no sítio eletrônico oficial (Justen Filho, 2023). No entanto, a contratação direta pode ser vulnerável a atos de improbidade e enriquecimento ilícito, requerendo um controle rigoroso e cumprimento das regras. Irregularidades podem resultar em responsabilização solidária do contratado e do agente público responsável por danos ao erário, além de outras penalidades relacionadas à conduta (Carvalho Filho, 2022).

Em casos de sobrepreço ou superfaturamento, é necessário comprovar claramente o dano ao patrimônio público, sendo o sobrepreço quando o preço orçado é significativamente maior do que os preços de mercado de referência, e o superfaturamento quando afeta a qualidade, vida útil ou segurança do objeto contratado (Pires; Parziale, 2022; Carvalho Filho, 2022). A lei determina que as funções e condutas sejam separadas e individualizadas durante a apuração, evitando acusações indevidas.

3.2.6.1 *Dispensa de licitação*

Conforme mencionado anteriormente, a Constituição estabelece o princípio da obrigatoriedade de licitação, mas também ressalva que, em determinadas circunstâncias, essa obrigatoriedade pode ser afastada (art. 37, XXI). Quando essa exceção é aplicável, abre-se espaço para a contratação direta. Uma das situações que permite a contratação direta é a dispensa de licitação, conforme estabelecido nos artigos 75 e 76 da Lei nº 14.133/2021.

De acordo com o artigo 75 da NLLC, essa modalidade de contratação caracteriza-se pelo fato de que, em circunstâncias específicas, a realização do procedimento licitatório poderia ser feita, mas o legislador optou por não torná-la obrigatória. Portanto, a lei estabelece que a licitação “é dispensável”, indicando que a escolha entre realizar a licitação ou optar pela contratação direta fica a critério do administrador, que exerce sua discricionariedade. Já na licitação “dispensada”, indicada no artigo 76 da NLCC, a própria legislação autoriza a não realização do procedimento licitatório em determinadas circunstâncias, como para contratações de pequeno valor, casos específicos de contratação direta

ou situações previstas na lei como dispensáveis. Em resumo, enquanto a dispensabilidade permite a realização, a dispensa isenta totalmente da obrigatoriedade do processo licitatório (Carvalho Filho, 2022). É fundamental distinguir essas duas figuras. Na inexigibilidade (que veremos a seguir), a competição é inviável, ou seja, mesmo que o administrador desejasse, não seria possível realizar o procedimento licitatório.

Por outro lado, segundo Carvalho Filho (2022), na dispensa, a competição é possível, mas a lei permite ao administrador decidir entre realizar a licitação ou optar pela contratação direta. Em resumo, na dispensa, a licitação é viável, mas o administrador tem a liberdade de decidir se é conveniente realizá-la ou não.

3.2.6.2 *Inexigibilidade de licitação*

Uma das situações que justifica a contratação direta é a inexigibilidade de licitação, que ocorre quando a competição é inviável (art. 74 da NLLC). Isso acontece quando não há possibilidade de vários interessados concorrerem para a contratação, seja devido à singularidade do objeto ou à especialização do fornecedor. A inexigibilidade envolve serviços ou produtos altamente especializados que só podem ser fornecidos por um único fornecedor ou quando o objeto é tão singular que não permite competição. Exemplos incluem a contratação de artistas renomados ou serviços técnicos altamente especializados (Carvalho Filho, 2022).

É fundamental ressaltar que a dispensa e a inexigibilidade de licitação devem ser devidamente fundamentadas e justificadas, com base nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, interesse público e probidade administrativa. A documentação adequada e a transparência são cruciais para evitar irregularidades e garantir a lisura desses processos (Justen Filho, 2023). Apesar de suscitar dúvidas, a inexigibilidade de licitação é um mecanismo importante quando a competição é inviável. É importante notar que nem sempre a licitação garante a melhor contratação ou reduz a corrupção.

O Estatuto fornece exemplos ilustrativos de situações de inexigibilidade, mas há outras além das listadas. Exemplos incluem a contratação de serviços ou aquisição de materiais exclusivos, artistas reconhecidos, serviços técnicos especializados, contratação por credenciamento, e aquisição ou locação de imóveis com características específicas (Brasil, 2021).

3.3 Procedimentos auxiliares

Além do procedimento-base da licitação, o Estatuto contemplou, em capítulo à parte, o que denominou de instrumentos auxiliares (art. 78 da NLCC), que retrata os procedimentos com fins específicos, sem abandonar a ideia central de que a Administração precisa mesmo munir-se de ferramentas adequadas para ao menos permitir a inferência de que será celebrado um bom contrato e de que o contratado foi alvo de seleção ou verificação para apresentar a melhor proposta.

Para estabelecer parâmetros, a lei consignou que os procedimentos auxiliares devem seguir critérios claros e objetivos definidos em regulamento (art. 78, § 1º da NLLC). Tais critérios é que podem conferir a desejável segurança jurídica aos interessados na contratação e, ao exigir-se que sejam claros e objetivos, pretende-se que não ofereçam subterfúgios ou complexidades que deturpam seu objetivo. Isso é o que deseja a lei. A seguir, faremos breves comentários sobre referidos procedimentos.

3.3.1 Credenciamento

O credenciamento é um procedimento auxiliar destinado a estabelecer uma relação contratual entre a Administração Pública e um indivíduo para a prestação de um serviço de utilidade pública (art. 79, Estatuto - NLLC).

Conforme o art. 6º, Inciso XLIII, o credenciamento é definido como:

Credenciamento: processo administrativo de chamamento público em que a Administração Pública convoca interessados em prestar serviços ou fornecer bens para que, preenchidos os requisitos necessários, se credenciem no órgão ou na entidade para executar o objeto quando convocados; (Brasil, 2021).

Geralmente, essa prática envolve diversos interessados, todos aptos a prestar o mesmo serviço em igualdade de condições. A Administração Pública, portanto, celebra contratos administrativos com cada um dos credenciados. Alguns especialistas consideram isso como situações de inexigibilidade de licitação, já que a realização de uma licitação para a execução do serviço planejado pela Administração seria inviável (Justen Filho, 2023).

O Estatuto estipula várias hipóteses em que o credenciamento pode ser usado para contratações. Uma delas envolve contratações paralelas e não excludentes, nas quais a Administração considera vantajosa a celebração de contratos simultâneos em condições padronizadas, sem a exclusão de nenhum interessado (art. 79, I - NLLC).

Outra hipótese ocorre quando a seleção do contratado fica a critério de terceiros, ou seja, quando o beneficiário direto da prestação do serviço tem a responsabilidade de selecionar o contratado (art. 79, II - NLLC).

O credenciamento também é adequado para contratações em mercados voláteis, nos quais a constante flutuação do valor da prestação e das condições de contratação torna inviável a seleção de um agente por meio de licitação (art. 79, III - NLLC). Nesse cenário, a Administração deve registrar as cotações de mercado vigentes no momento da contratação.

Para garantir a legitimidade do sistema, o edital de chamamento de interessados deve ser divulgado e mantido em um sítio eletrônico oficial, disponível ao público, para que novos interessados possam se cadastrar. Além disso, o edital deve estabelecer as condições padronizadas de contratação e, quando apropriado, definir o valor da contratação (art. 79, parágrafo único, I e III - NLLC). Por conseguinte, determinou-se que a atribuição de pontuação no edital para não classificar os interessados já credenciados é ilegal, uma vez que esse método distorce o sistema, que se baseia na inexigibilidade.

O credenciado mantém uma relação direta com a Administração, e a execução do objeto do contrato é de responsabilidade exclusiva dele. Portanto, é proibido que o objeto seja subcontratado a terceiros, a menos que haja autorização por parte do órgão contratante (art. 79, parágrafo único, V - NLLC). Se o credenciado não cumprir essa proibição, estará sujeito à rescisão contratual por sua culpa.

A lei permite que o contrato seja rescindido por qualquer uma das partes dentro dos prazos estabelecidos no edital (art. 79, parágrafo único, VI - NLLC). Como resultado, cada parte tem o direito de encerrar o contrato de forma unilateral, sem a necessidade de justificar a razão. Nesse sentido, há uma ampla liberdade para ambas as partes.

Veremos sobre os pontos vantajosos do Credenciamento mais à frente, ressaltando a importância deste procedimento auxiliar, inclusive em pontos substituindo a modalidade Pregão.

3.3.2 Pré-Qualificação

A pré-qualificação é um procedimento pelo qual a Administração Pública avalia antecipadamente a capacidade técnica e financeira dos interessados em participar de uma licitação. Isso é comum em licitações de grande complexidade, como obras de infraestrutura. Os licitantes passam por uma avaliação prévia para demonstrar que possuem os recursos e competências necessários para executar o contrato com sucesso. Somente os pré-qualificados são autorizados a participar da fase subsequente da licitação (Brasil, 2021).

A pré-qualificação, que se assemelha a um processo seletivo preliminar, implica na prévia habilitação de possíveis contratantes que atendam a critérios geralmente mais rigorosos para futuras contratações com a Administração Pública (art. 80, Estatuto - NLLC). Uma vez que a licitação é iniciada, somente os pré-qualificados, em geral, estão autorizados a participar da competição. Isso evita a ocorrência de questões sobre a qualificação durante o decorrer do processo, o que poderia resultar em atrasos inevitáveis.

Conforme previsto no Estatuto, a pré-qualificação tem dois principais objetivos. Primeiramente, busca a seleção de licitantes que satisfaçam os requisitos de habilitação para futuras licitações ou para licitações relacionadas a programas de obras e serviços que tenham critérios bem definidos. Nesse cenário, é possível dispensar a apresentação de documentos já contidos em registros cadastrais. Em segundo lugar, a pré-qualificação visa selecionar produtos ou serviços que estejam em conformidade com os requisitos técnicos ou de qualidade estabelecidos pela Administração (art. 80, I e II - NLLC). Nesse caso, a Administração pode exigir a comprovação da qualidade. O processo de pré-qualificação deve permanecer sempre aberto para receber inscrições de interessados.

3.3.3 Procedimento de Manifestação de Interesse

Procedimento de manifestação de interesse é o instrumento pelo qual se permite à Administração solicitar à iniciativa privada a proposição e a realização de estudos, investigações, levantamentos e projetos de soluções inovadoras que contribuam com questões de relevância pública

(art. 81, Estatuto - NLLC). O procedimento é instaurado mediante edital de chamamento público.

Os estudos, investigações, levantamentos e projetos ligados à contratação e de utilidade para a licitação, sejam eles oriundos da Administração ou de terceiros por esta autorizados, devem ficar à disposição dos interessados, cabendo ao vencedor da licitação o dever de ressarcir os gastos correspondentes, na forma do que dispuser o edital (Carvalho Filho, 2022).

Essas atividades, quando realizadas pela iniciativa privada, em virtude de procedimento de manifestação de interesse, não conferem ao autor direito de preferência na licitação, nem obrigam a Administração a realizá-la. Também não criam o direito a ressarcimento de gastos efetuados, cabendo apenas a remuneração pelo vencedor da licitação, sem possibilidade de cobrança de valores da Administração (art. 81, § 2º, I a IV - NLLC).

É imperioso que a Administração se ampare em parecer fundamentado, no qual fique demonstrada a adequação do produto ou serviço entregue. Da mesma forma, é preciso garantir que as premissas adotadas sejam compatíveis com as necessidades do órgão (Carvalho Filho, 2022).

3.3.4 Sistema de Registro de Preços

O Sistema de Registro de Preços (SRP), conforme definido legalmente, abrange “o conjunto de procedimentos para realizar, por meio de contratação direta ou licitação nas modalidades pregão ou concorrência, o registro formal de preços relacionados à prestação de serviços, obras e aquisição ou locação de bens para contratações futuras” (art. 6º, XLV, Estatuto - NLLC).

Este sistema é uma ferramenta utilizada para agilizar e tornar as aquisições públicas mais eficientes, pois permite que uma única licitação resulte em múltiplos compromissos contratuais para futuros acordos dentro de um determinado prazo. O vencedor da licitação se compromete a fornecer à Administração os bens, obras ou serviços a preços previamente registrados. Em essência, um único processo licitatório pode servir para várias aquisições consecutivas, eliminando a necessidade de realizar licitações separadas para o mesmo objeto. Em resumo, o sistema simplifica o processo, economizando tempo e recursos, tornando-o mais eficaz (Carvalho Filho, 2022).

3.3.5 Registro Cadastral

O registro cadastral é um sistema utilizado pelas entidades da Administração Pública para centralizar o registro de empresas licitantes, tornando esses registros acessíveis no Portal Nacional de Contratações Públicas, conforme previsto em regulamento (art. 87, Estatuto - NLLC). Dado que envolve um prévio cadastro, a Administração tem a prerrogativa de limitar a participação em licitações apenas a fornecedores registrados, conforme regulamentado (art. 87, § 3º - NLLC). No contexto da legislação anterior, surgiram diversas incertezas relacionadas ao registro devido a regulamentações deficientes, mas a abordagem atual esclarece essas dúvidas.

Para cumprir seu propósito, o sistema deve ser público e amplamente divulgado, sempre acessível a possíveis interessados. Além disso, a Administração é obrigada a realizar convocações públicas pela internet, no mínimo uma vez por ano, com o objetivo de atualizar o registro e permitir a inclusão de novos interessados (Carvalho Filho, 2022).

Cada um desses procedimentos auxiliares tem o objetivo de tornar os processos de licitação e contratação mais eficientes, transparentes e alinhados com as necessidades da Administração Pública. Eles oferecem flexibilidade para adaptar os procedimentos às circunstâncias específicas de cada contratação, tornando o sistema mais ágil e eficaz.

4 O CREDENCIAMENTO COMO UM PROCEDIMENTO AUXILIAR

Ao longo das últimas décadas, o credenciamento na administração pública Brasileira tem evoluído em resposta às demandas por maior eficiência, transparência e modernização nos processos licitatórios. Inicialmente reconhecido pela Lei nº 8.666/1993, que estabeleceu normas gerais para licitações e contratos, o credenciamento ganhou destaque em diferentes contextos, como no pregão eletrônico, introduzido pela Lei nº 10.520/2002.

Em 2011, o Decreto nº 7.892/2011 regulamentou o Sistema de Registro de Preços (SRP), destacando o credenciamento como uma etapa essencial para participação em futuras adesões a atas de registro de preços. Recentemente, a Lei nº 14.133/2021 consolidou as normas

sobre licitações e contratos, revogando a legislação anterior e trazendo ajustes significativos ao credenciamento.

A tabela a seguir apresenta uma cronologia detalhada desses marcos legais, destacando as mudanças e inovações ao longo do tempo. Este registro proporciona uma compreensão mais ampla da evolução do credenciamento no cenário da administração pública brasileira.

Quadro 2 – Evolução do Credenciamento na Administração Pública Brasileira

Ano	Marco Legal	Descrição
1993	Lei 8.666/1993 - Lei de Licitações e Contratos	- Reconhecimento do credenciamento como prática na administração pública.
		- Estabelecimento de normas para licitações e contratos.
		- Credenciamento como uma alternativa para participação em processos licitatórios.
2002	Lei 10.520/2002 - Pregão	- Introdução do pregão eletrônico como modalidade de licitação.
		- O credenciamento ganha destaque em pregões, sendo uma etapa para participação dos interessados.
2011	Decreto 7.892/2011 - Sistema de Registro de Preços	- Regulamentação do Sistema de Registro de Preços (SRP).
		- Credenciamento como etapa para participação em futuras adesões a atas de registro de preços.
2021	Lei 14.133/2021 - Nova Lei de Licitações	- Revogação da Lei 8.666/1993.
		- Consolidação de normas sobre licitações e contratos, abordando o credenciamento em diferentes contextos.
		- Ênfase na busca por eficiência, transparência e modernização dos processos licitatórios.

Fonte: Adaptado de Justen Filho (2023).

Também podemos citar como exemplos os acórdãos do TCU nº 141/2013, 768/2013, 1.150/2013, 3.567/2014 que registram decisões e deliberações favoráveis ao uso do Credenciamento em setores específicos (TCU, 2013; 2014).

As contratações públicas desempenham um papel crucial na Administração Pública, permitindo que o governo adquira bens e serviços necessários para atender às demandas da sociedade. No entanto, as abordagens tradicionais de licitação nem sempre se adequam às complexidades e particularidades de certos setores, como saúde, educação e cultura.

No cenário da Administração Pública contemporânea, a efetivação de políticas públicas é um desafio constante que requer abordagens inovadoras e flexíveis para garantir a entrega eficaz de serviços e benefícios à sociedade. Em muitos casos, a tradicional abordagem de licitação para contratação de serviços ou aquisição de bens pode se mostrar inadequada para atender às necessidades específicas e dinâmicas de áreas como saúde, educação, cultura e assistência social.

Podemos verificar, que tanto a Constituição Federal quanto a Lei nº 14.133/2021 (NLLC), contemplam situações em que a Administração não é obrigada a realizar esse tipo de procedimento. Hely Lopes Meirelles afirma que:

[...] a licitação é inexigível em razão da impossibilidade jurídica de se instaurar competição entre os eventuais interessados, pois não se pode pretender melhor proposta quando apenas um é proprietário do bem desejado pelo Poder Público ou reconhecidamente capaz de atender às exigências da Administração no que concerne à realização do objeto do contrato. Falta o pressuposto da licitação, que é a competição (Meirelles, 2016, p. 334).

Nesse contexto, o credenciamento emerge como um instrumento alternativo que apresenta potencial para agilizar a implementação de políticas públicas, ao permitir a seleção de fornecedores ou prestadores de serviços de forma ágil e direcionada (Nóbrega; Torres, 2020). Diante de tantos pesquisadores e estudiosos, podemos destacar alguns que explanam sobre o Credenciamento. Carvalho Filho (2022) afirma que:

Credenciamento é o procedimento auxiliar que objetiva a formação de vínculo contratual com a Administração Pública para a execução de determinado serviço de utilidade pública (Carvalho Filho, 2022, p. 275).

O credenciamento, embora não seja considerado uma modalidade licitatória, oferece uma solução flexível e adaptável para situações em que a contratação tradicional por meio de licitação pode ser burocrática ou inadequada para as especificidades das políticas públicas em questão (Nóbrega; Torres, 2020). Por meio do credenciamento, a Administração Pública tem a oportunidade de pré-qualificar fornecedores, profissionais

ou entidades que demonstrem capacidade técnica e aderência aos objetivos das políticas em vigor. Isso pode ser particularmente valioso em contextos nos quais a expertise e a especialização são fundamentais, como na área da saúde, em que profissionais e instituições devem atender a critérios rigorosos para garantir a qualidade do atendimento à população.

Podemos afirmar que com a NLLC, o Credenciamento passa a constar oficialmente no rol de situações de contratação direta dessa natureza (Bittencourt, 2021). Diante desse exposto, Bittencourt (2021, p. 148) afirma que:

[...] A finalidade do credenciamento é justamente possibilitar à Administração a obtenção do maior número possível de contratados, nas situações em que tal condição seja imprescindível à perfeita consecução do interesse público tutelado pela Administração (Bittencourt, 2021, p. 148).

Nesse contexto, o credenciamento emerge como um instrumento alternativo que pode ser mais adequado para a implementação de políticas públicas específicas, que possibilita a contratação de indivíduos ou entidades que atendam aos critérios estabelecidos e que estejam em consonância com o interesse público direto, quando a competição não for viável (Justen Filho, 2015).

4.1 Hipóteses de credenciamento

No contexto do credenciamento, várias hipóteses podem ser consideradas para orientar nossa pesquisa e análise. As hipóteses são suposições que podem ser testadas por meio de investigação e análise de dados. As hipóteses estão elencadas no artigo 79 da NLLC:

Aqui estão algumas hipóteses que podemos sinalizar para o contexto do credenciamento, conforme o artigo 79 da NLLC:

O credenciamento poderá ser usado nas seguintes hipóteses de contratação:

I – paralela e não excludente: caso em que é viável e vantajosa para a Administração a realização de contratações simultâneas em condições padronizadas;

II – com seleção a critério de terceiros: caso em que a seleção do contratado está a cargo do beneficiário direto da prestação;

III – em mercados fluidos: caso em que a flutuação constante do valor da prestação e das condições de contratação inviabiliza a seleção de agente por meio de processo de licitação (Brasil, 2021).

Em relação ao inciso I do art.79, torna-se evidente que para atender a uma necessidade administrativa específica, não é adequado contratar apenas uma empresa, mas, sim, todas as que estão dispostas a colaborar com a Administração. Isso é notável, por exemplo, em situações como a contratação de laboratórios clínicos para a realização de exames, onde, a fim de melhor servir à população, todos os laboratórios localizados no município que cumpram os requisitos estabelecidos podem ser credenciados. Quando falamos em contratação paralela, estamos nos referindo a contratos que podem ser celebrados simultaneamente, e por “não excluyente”, queremos dizer que a contratação de um particular não exclui a contratação de outro (Pires; Parziale, 2022).

Portanto, é importante esclarecer que nessa modalidade de credenciamento não ocorre a escolha de um único fornecedor, e não faz sentido afirmar que haverá um vencedor no processo. Em outras palavras, “a inviabilidade de competição ocorre porque a Administração está disposta a contratar todos os interessados que atendam às condições por ela estabelecidas, sem exclusão de nenhum deles” (Decisão no 351/2010 – Plenário, TCU); (Pires; Parziale, 2022).

Conforme estabelecido no item II do artigo 79 da Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), também é possível empregar o procedimento de credenciamento em situações em que a escolha do futuro contratado, ou seja, do credenciado, dependa da necessidade e do objeto da contratação. Nesse contexto, a decisão de quem será o contratado, ou seja, quem será credenciado, fica a cargo da parte interessada que solicita o fornecimento de um bem ou a prestação de um serviço.

No que diz respeito à aquisição de bens, um exemplo notável é o Acórdão nº 351/2010 – Plenário do Tribunal de Contas da União (TCU), no qual essa instância reconheceu o uso do credenciamento para o fornecimento de bens. Especificamente, foi utilizado para credenciar agricultores visando à formação de uma “rede de suprimento de gêneros

alimentícios para as organizações militares distribuídas na Amazônia Ocidental” (Pires; Parziale, 2022).

Por fim, de acordo com o item III do artigo 79 da Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), o credenciamento pode ser aplicado em situações envolvendo mercados caracterizados por constantes flutuações nos valores da prestação e nas condições de contratação. Nessas circunstâncias, torna-se inviável selecionar um agente por meio de um processo de licitação, uma vez que não é possível prever antecipadamente o valor que a Administração terá que desembolsar (Pires; Parziale, 2022).

Portanto, a realização de um certame para contratar os itens disponíveis no mercado correlato se torna impraticável. Assim, ao credenciar os interessados, a Administração está em condições de aceitar as ofertas em constante variação de preços, dependendo de diversas variáveis, conforme ressaltado pelos professores Marcos Nóbrega e Ronny Charles L. de Torres (Nobrega; Torres, 2020).

Importante frisar que nos incisos I e II do artigo 79 da NLLC, a Administração Pública estabelece previamente os valores a serem pagos pelos serviços ou bens no edital de credenciamento, como no exemplo do cachê para trios pé de serra ou consulta médica de cardiologista. Isso proporciona clareza sobre as condições financeiras desde o início.

Já no inciso III do artigo 79 da NLLC, diante da volatilidade do mercado, a Administração não especifica valores no edital. Em vez disso, quando há a necessidade de contratação, os credenciados são convocados, e o pagamento é determinado com base nos valores de mercado vigentes naquele momento. Isso permite maior flexibilidade diante das variações econômicas e garante que a Administração pague valores alinhados com a realidade do mercado no momento da contratação.

Importante demonstrarmos através do esquema a seguir as etapas do processo de Credenciamento que se inicia com a elaboração do edital e finaliza com a execução e pagamento pela execução do serviço ou fornecimento do bem. Vejamos o esquema a seguir:

Quadro 3 – Etapas do processo de Credenciamento

Etapa	Especificação
Elaboração do Edital	Definição das condições, critérios e documentação necessária para o credenciamento.

Etapas	Especificação
Publicação do Edital	Divulgação oficial das condições do credenciamento, indicando prazos e demais informações relevantes.
Inscrição dos Interessados	Período em que os interessados se inscrevem, apresentando a documentação exigida.
Análise Documental	Verificação da documentação para garantir que os interessados atendam aos requisitos estabelecidos.
Credenciamento	Aprovação dos candidatos que cumpriram os requisitos, tornando-os aptos a participar de futuros processos de contratação.
Contratação ou Chamamento	Quando surge a necessidade, a Administração convoca os credenciados para prestar os serviços ou fornecer os bens, seja estabelecendo valores previamente (incisos I e II – art.79) ou no momento da contratação (inciso III – art.79), via INEXIGIBILIDADE (inciso IV – Art. 74).
Execução do Serviço ou Fornecimento do Bem	Realização efetiva da atividade para a qual o credenciamento foi concedido.
Pagamento	Liquidação financeira conforme os termos estabelecidos no credenciamento.

Fonte: Adaptado da Lei nº 14.133/21 (Carvalho, 2022).

A característica essencial do sistema de credenciamento reside em sua capacidade de possibilitar que interessados se cadastrem a qualquer momento. Isso assegura flexibilidade à Administração Pública na contratação de serviços, ao mesmo tempo em que respeita padrões rigorosos e previamente estabelecidos, garantindo um processo equitativo e transparente para todos os potenciais participantes.

No entanto, essa abertura contínua não exclui a possibilidade de estabelecer um prazo inicial para o credenciamento. Esse prazo pode ser determinado, mas, se necessário, pode ser prorrogado para atender às demandas da Administração, conforme destacado por Machado (2015). Isso significa que o sistema de credenciamento pode ser flexível em relação ao tempo, permitindo ajustes quando a situação exigir.

4.2 Utilização Prática do Credenciamento

Em contextos como os setores de saúde, educação, cultura e assistência social, a realização de Pregão Presencial (PP) para a contratação de serviços médicos especializados destinados a programas de atendimento a pacientes de baixa renda em uma determinada localidade é uma prática comum.

4.2.1 Saúde

Geralmente, em um procedimento de PP, a Administração Pública busca selecionar um único provedor de serviços médicos. No entanto, a demanda por serviços médicos nesses setores pode ser variável, tornando desafiador antecipar a quantidade de profissionais necessários (Meirelles, 2016).

Nesse cenário, o credenciamento emerge como uma alternativa mais flexível. A Administração tem a capacidade de credenciar diversos médicos ou clínicas médicas que atendam aos requisitos previamente estabelecidos, como licenciamento e qualificações, entre outros. Quando os pacientes necessitam de assistência médica, eles têm a liberdade de escolher entre qualquer um dos profissionais ou clínicas que estejam credenciados.

A possibilidade de escolha do prestador de serviços por parte dos usuários, visando a proporcionar maior segurança e conforto emocional, é um princípio destacado por Alencar, Vasconcellos e Carvalhaes em seu estudo de 2015. Isso ressalta a importância da participação ativa dos usuários na decisão, enfatizando que não se trata de uma preferência ou escolha imposta pela Administração. Esse princípio, é fundamental para a caracterização do processo de credenciamento e ajuda a garantir que o interesse público seja atendido de forma eficaz, promovendo a correta execução do objeto da contratação.

Essa abordagem não apenas proporciona uma variedade de opções aos pacientes, mas também assegura que a Administração possa acomodar as flutuações na demanda, visto que não está presa a um único contrato. Além disso, viabiliza a participação de um maior número de prestadores de serviços locais, o que, por sua vez, fortalece a economia da região (Alencar; Vasconcellos; Carvalhaes, 2015).

Recentemente, foi divulgado o “Edital de Chamamento Público de Credenciamento nº 001/2023” pela Secretaria Municipal de Saúde de Senador Canedo-GO. Este edital tem como objetivo o credenciamento de pessoas físicas ou jurídicas prestadoras de serviços em saúde, visando atender às necessidades dos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) (Senador Canedo, 2023).

Este chamamento público representa uma iniciativa significativa no âmbito da administração municipal de Senador Canedo, buscando

promover parcerias com profissionais e entidades do setor de saúde para fortalecer e aprimorar os serviços oferecidos aos cidadãos usuários do SUS.

Em situações de contratação pública nas áreas de educação, assistência social e cultura, o Pregão Presencial (PP) pode ser substituído pelo credenciamento em cenários em que a flexibilidade e a escolha dos prestadores de serviços são essenciais. Vamos considerar um exemplo simples para cada uma dessas áreas.

4.2.2 Educação

Imagine que um município deseja contratar tutores para dar aulas de reforço a estudantes de baixa renda. No modelo tradicional de Pregão Presencial, o município lançaria uma licitação para escolher um único prestador de serviços educacionais. No entanto, a demanda por tutores pode variar ao longo do ano letivo, e a escolha de apenas um prestador pode ser inflexível. Além disso, diferentes estudantes podem ter necessidades específicas.

Nesse cenário, o credenciamento pode ser uma alternativa mais eficaz. A Administração Municipal poderia credenciar diversos tutores independentes que atendam aos requisitos necessários, como qualificações e licenças. Os estudantes e suas famílias poderiam, então, escolher o tutor que melhor atenda às necessidades educacionais de cada aluno. Isso garante uma educação mais personalizada e flexível, adaptando-se às necessidades individuais dos estudantes.

Como exemplo, podemos citar o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - Administração Regional de Minas Gerais (SENAR-AR/MG), que divulgou o edital no ano de 2022 “Credenciamento nº 003/2022 – Rede ETEC”. Este edital, publicado por meio de seu Superintendente, propõe o credenciamento de pessoas jurídicas para integrarem o Cadastro de Prestadores de Serviços de Tutoria Presencial, conforme as disposições estabelecidas no edital publicado e seus anexos (SENAR-AR/MG, 2022).

4.2.3 Assistência Social

Suponhamos que um órgão de assistência social queira fornecer serviços de aconselhamento psicológico a indivíduos em situação de vul-

nerabilidade. A demanda por serviços de aconselhamento pode variar, e as necessidades dos beneficiários podem ser diversas.

Em vez de realizar um Pregão Presencial para escolher um único prestador de serviços de aconselhamento, a instituição de assistência social pode optar pelo credenciamento. Ela poderia credenciar vários profissionais de saúde mental que atendam aos critérios exigidos. Quando uma pessoa em necessidade procurasse a assistência, ela poderia escolher o psicólogo ou profissional que melhor atendesse às suas necessidades, oferecendo maior flexibilidade e uma abordagem mais centrada no beneficiário.

Como por exemplo, podemos citar o Ministério Público do Estado do Acre (MPAC) que lançou o “Edital de Credenciamento de Profissionais de Assistência Social e Psicologia - Chamamento Público n.º 001/2023”. Este edital, regido pelo Processo SIGA n.º 19.05.0303.0000001/2023-02, visou ao credenciamento de pessoas físicas interessadas em prestar serviços profissionais de Assistência Social e Psicologia, atendendo às demandas oriundas do Plano de Trabalho referente ao Convênio n.º 936965/2022. O objetivo foi suprir as necessidades do Projeto de Fortalecimento da rede de apoio às vítimas de crimes e intensificar a atuação do Centro de Atendimento à Vítima (CAV) do MPAC (MPAC, 2023).

4.2.4 Cultura

Considere um órgão de promoção cultural que deseja fornecer oficinas e atividades artísticas para a comunidade local. A escolha de um único fornecedor de serviços culturais pode ser limitante, uma vez que diferentes grupos e indivíduos podem ter interesses diversos em atividades culturais.

Para promover uma ampla participação e diversidade cultural, o órgão pode optar pelo credenciamento em vez de um Pregão Presencial. Isso permitiria que vários artistas, instrutores ou grupos culturais fossem credenciados para oferecer oficinas e eventos. A comunidade local poderia então escolher participar das atividades culturais que mais lhe interessassem, promovendo uma maior variedade de experiências culturais na região.

Podemos citar o exemplo do Município de Ponta Grossa/PR, através da Secretaria Municipal de Educação, publicou o “Edital de Chamamento

Público n.º 17/2023” para o credenciamento de oficinairos interessados em prestar serviços no projeto escolar “Educa PG – Infância em Movimento”. Onde foram abertas as inscrições para profissionais que desejam integrar o quadro de instrutores nas modalidades de dança, artes marciais (capoeira, kung fu, karatê, judô, aikido, krav magá, jiu-jitsu, muay thai e taekwondo), canto coral e teatro (Município de Ponta Grossa-PR, 2023).

Em todos esses casos, o credenciamento oferece maior flexibilidade e escolha aos usuários, atendendo às necessidades específicas das áreas de educação, assistência social e cultura. Além disso, promove uma abordagem mais centrada no beneficiário, garantindo que o interesse público seja melhor atendido.

Portanto, diante dos exemplos mencionados acima, podemos afirmar que o credenciamento se configura como uma alternativa eficaz para esses contextos, substituindo o método tradicional do Pregão Presencial e proporcionando maior flexibilidade e escolha tanto para os pacientes quanto para os prestadores de serviços nas áreas de saúde, educação, cultura e assistência social.

4.3 O credenciamento como uma política pública de gestão

No contexto da gestão pública, o credenciamento emerge como uma política estratégica, permeada por diversas dimensões que fundamentam sua implementação. A dimensão normativa estabelece as bases legais, regulamentações e diretrizes que norteiam o credenciamento. Paralelamente, a dimensão institucional envolve a colaboração entre órgãos governamentais, agências reguladoras e entidades da sociedade civil na operacionalização dessa política (Alencar; Vasconcellos; Carvalhaes, 2015); (Pires; Parziale, 2022).

A dimensão financeira é crucial, considerando a alocação de recursos necessários para efetivar o credenciamento. Orçamentos, fontes de financiamento e estratégias de captação de recursos tornam-se elementos essenciais nesse processo. Por sua vez, a dimensão social destaca o impacto do credenciamento na sociedade, evidenciando a busca pela equidade, inclusão e acesso aos serviços públicos (Carvalho Filho, 2022).

O ciclo das políticas públicas, aplicado ao credenciamento, inicia-se com a formulação, momento em que propostas e estratégias são delineadas. A etapa de implementação requer a execução prática, estabelecendo

parcerias, alocando recursos e efetivando as ações planejadas. A avaliação sistemática dos resultados e impactos marca a fase seguinte, possibilitando ajustes e garantindo a efetividade da política. A manutenção ou revisão, última etapa do ciclo, é determinada com base na análise avaliativa, decidindo pela continuidade, ajustes ou reformulações necessárias.

A política pública de gestão, compreendida como uma abordagem estratégica para a administração eficaz dos serviços públicos, encontra respaldo em teóricos renomados. Autores como Peter Drucker e Stephen P. Robbins ressaltam a importância da gestão eficiente. Drucker destaca a necessidade de uma administração orientada para resultados, enquanto Robbins enfatiza liderança e motivação como elementos cruciais para o sucesso da gestão pública.

Em última análise, a exploração da relação entre contratações públicas e credenciamento pode fornecer *insights* sobre como a administração pública pode se adaptar de maneira mais eficaz para atender às demandas em constante evolução da sociedade. Ao considerar as vantagens e desafios do credenciamento, os formuladores de políticas podem tomar decisões mais informadas sobre como selecionar fornecedores e prestadores de serviços, aprimorando a efetividade e a eficiência na implementação das políticas públicas.

Em suma, o credenciamento como procedimento auxiliar expande as possibilidades de implementação das políticas públicas ao permitir uma abordagem mais flexível, eficiente e específica na seleção de prestadores de serviços. Ele serve como uma ferramenta adicional para otimizar a efetivação das políticas públicas, garantindo que os serviços sejam entregues por profissionais altamente qualificados e comprometidos com os objetivos governamentais (Alencar; Vasconcellos; Carvalhaes, 2015; Pires; Parziale, 2022).

Abaixo listamos no Quadro 3 algumas características positivas, evidenciando as qualidades do Credenciamento:

Quadro 4 – Benefícios no uso do credenciamento

Item	Qualidade	Descrição
1	Agilidade e flexibilidade na contratação	O credenciamento como procedimento de contratação é mais ágil e flexível do que as modalidades de licitação convencionais, permitindo uma resposta mais rápida às demandas emergentes das políticas públicas.

Item	Qualidade	Descrição
2	Maior qualificação e especialização	O credenciamento resulta na seleção de prestadores de serviços mais qualificados e especializados, uma vez que o foco está na expertise técnica e na capacidade de atender às necessidades específicas das políticas.
3	Adequação para setores complexos	O credenciamento é mais adequado para setores de políticas públicas que exigem conhecimentos técnicos aprofundados, como saúde, educação e pesquisa científica, nos quais a avaliação é baseada mais na qualificação do que no preço.
4	Maior transparência e menor corrupção associado à prática do “performance bond”	Maior transparência e menor corrupção podem ser alcançadas por meio do credenciamento, que promove uma abordagem mais transparente no processo de seleção de prestadores de serviços. Essa prática reduz a possibilidade de corrupção e favorecimento indevido, uma vez que a escolha é fundamentada em critérios técnicos e objetivos. Além disso, associar o credenciamento a outros mecanismos, como a exigência de “performance bond” (garantia de desempenho), pode fortalecer ainda mais a integridade do processo.
5	Impacto no alcance dos objetivos das políticas	A seleção de prestadores de serviços por meio do credenciamento pode ter um impacto positivo ou negativo no alcance dos objetivos das políticas públicas, dependendo da qualidade dos serviços prestados e da aderência aos propósitos governamentais.
6	Melhor adaptação a demandas variáveis	O credenciamento pode ser especialmente útil para políticas públicas que enfrentam variações sazonais ou imprevisíveis na demanda por serviços, permitindo a entrada e saída mais fluida de prestadores de serviços qualificados.

Fonte: Adaptado de Alencar; Vasconcellos; Carvalhaes (2015); Pires; Parziale (2022).

Em resumo, o uso do credenciamento como ferramenta estratégica de gestão apresenta diversos benefícios. Ele permite a seleção de parceiros qualificados, agiliza processos de contratação, facilita a entrada de novos fornecedores, e possibilita a formação de uma rede de colaboradores especializados (Alencar; Vasconcellos; Carvalhaes, 2015; Pires; Parziale, 2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O credenciamento é uma abordagem flexível e direcionada para selecionar prestadores de serviços qualificados em políticas públicas como saúde, educação, cultura e assistência social. Ele transcende as modalidades tradicionais de licitação, valorizando a expertise técnica e oferecendo uma resposta ágil em setores que requerem conhecimentos especializados.

A implementação do credenciamento exige critérios claros, transparência e seleção imparcial dos participantes para evitar favorecimentos.

Embora promissor, este estudo baseia-se em análises teóricas e hipotéticas, sugerindo a necessidade de pesquisas futuras com estudos de caso e análises empíricas para avaliar seu desempenho real e adaptação a diferentes contextos.

Em conclusão, o credenciamento oferece flexibilidade e escolha nas contratações públicas, mas seu sucesso requer implementação cuidadosa e estudos adicionais para desenvolver políticas mais eficazes.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Aristhéa Totti Silva Castelo Branco; VASCONCELLOS, Marcelo Augusto Carmo de; CARVALHAES, Rafaela de Oliveira. O credenciamento como procedimento para complementar a estrutura básica de saúde oferecida pelos entes públicos. **Revista jurídica do Ministério Público do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v. 14, n. 24, p. 400-411, jan./jun. 2015. Disponível em <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/94451>. Acesso em: 23 set. 2023.

BITTENCOURT, Sidney. **Contratando sem Licitação: Contratação Direta por Dispensa ou Inexigibilidade - Lei Nº 14.133, De 1º De Abril De 2021 – Nova Lei De Licitações - Lei Nº 13.303, De 30 De Junho De 2016 – Lei Das Estatais**. São Paulo: Grupo Almedina (Portugal), 2021. *E-book*. ISBN 9786556273822. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556273822/>. Acesso em: 23 out. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU /Tribunal de Contas da União**. 4a ed. rev., atual. e ampl. – Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdãos 141/2013, 768/2013, 1.150/2013, 3.507/2014**. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/>. Acesso em: 28 nov. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 5 out. 1988.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Dispõe sobre a Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Brasília, DF, 1 abr. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559771837. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771837/>. Acesso em: 25 set. 2023.

FELINE, Renato. **Boas práticas administrativas em compras e contratações públicas**. Rio de Janeiro: Impetus, 2016.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Credenciamento como hipótese de inexigibilidade de licitação**. Âmbito Jurídico, Rio Grande, XIV, n. 93, out 2011. Disponível em: http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10573. Acesso em: 12 de out. 2023.

JANNY, Hélio *et al.* **Logística de suprimentos e gestão de compras e contratações na administração pública**: como fortalecer uma visão integrada. *In*: Congresso Consad de Gestão Pública, 4., Painel 17/059, Brasília, 2011.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 11.ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023. *E-book*. ISBN 9786559645770. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559645770/>. Acesso em: 25 set. de 2023.

MACHADO, Ana Carolina Coura Vicente. O sistema de credenciamento como hipótese de inexigibilidade de licitação. **Revista JML de licitações e contratos: RJML**, v. 9, n. 37, p. 44-54, out./dez. 2015.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 5. ed. São Paulo: GEN-Atlas, 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes; FILHO, Emmanuel Burle. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42.ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2016.

MENDES, R. G. **O processo de contratação pública: fases, etapas e atos**. Curitiba: Zênite, 2012. 348 p.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE (MPAC). **Edital de Credenciamento de Profissionais de Assistência Social e Psicologia - Chamamento Público n.º 001/2023**. Rio Branco/AC, 2023. Disponível em: <https://www.mpac.mp.br/wp-content/uploads/Edital-001-2023.-Credenciamento.-Profissionais.-Psicologia-e-Assistencia-Social.-CAV.-Ver.-Final.pdf>. Acesso em 26 nov. 2023.

MUNICÍPIO DE PONTA GROSSA/PR. **Edital de Chamamento Público n.º 17/2023: Credenciamento de Oficineiros para o Projeto Escolar “Educa PG – Infância em Movimento”**. Ponta Grossa/PR, 2023. Disponível em: https://sme.pontagrossa.pr.gov.br/wp-content/uploads/2023/12/Edital_Credenciamento_Oficineiros_SME_-_N.17.pdf. Acesso em 26 nov. 2023.

MUNICÍPIO DE SENADOR CANEDO. Secretaria Municipal de Saúde. **Edital de Chamamento Público de Credenciamento n.º 001/2023: Credenciamento para Pessoas Físicas ou Jurídicas Prestadoras de Serviços em Saúde**. Senador Canedo-GO, 2023. Disponível em: <https://senadorcanedo.go.gov.br/wp-content/uploads/2023/05/EDITAL-CREDENCIAMENTO-001-2023-3.pdf>. Acesso em 26 nov. 2023.

NOBREGA, Marcos. TORRES, Ronny Charles L. de. **A nova lei de licitações, credenciamento e e-marketplace o turning point da inovação nas compras públicas**. 2020. Disponível em <https://www.licitante.com>.

br/emarketplace-turning-point-inovacao-compras-publicas. Acesso em: 17 set. 2023.

PIRES, Antônio Cecílio M.; PARZIALE, Aniello. **Comentários à Nova Lei de Licitações Públicas e Contratos Administrativos: Lei nº 14.133, de 1º de Abril de 2021.** São Paulo: Grupo Almedina (Portugal), 2022. *E-book*. ISBN 9786556274416. Disponível em: <https://integrada.minha-biblioteca.com.br/#/books/9786556274416/>. Acesso em: 25 set. 2023.

SENAR-AR/MG. Credenciamento nº 003/2022 – **Rede ETEC: Credenciamento de Pessoas Jurídicas para Integração no CADASTRO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS DE TUTORIA PRESENCIAL.** Belo Horizonte/MG, 2022. Disponível em: <https://www.sistemafaemg.org.br/Content/uploads/noticias/vssw1666105372377.pdf>. Acesso em 26 nov. 2023.

SISTEMA PRISIONAL DA PARAÍBA: A RESSOCIALIZAÇÃO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS EM DESENVOLVIMENTO

*Rivaldo Henrique Lopes Junior
Ilka Maria Soares Campos*

1 INTRODUÇÃO

A Lei de Execução Penal (LEP) possui mecanismos legais para garantir direitos fundamentais a todos que se encontram privados de liberdade (Brasil, 1984). Contudo, muitas realidades apresentam controvérsias e desafios a essa Lei que se relacionam com questões voltadas para a insalubridade, assistência à saúde, números de vagas desproporcionais ao número de pessoas, dentre outros.

Nessa perspectiva, o sistema penitenciário ainda é precário e constantemente apontado como um ambiente no qual diversas violações relacionadas aos direitos humanos, oriundas de razões históricas e políticas. Sabe-se que o sistema é carente de políticas públicas eficazes para atender às necessidades dos reeducandos, sobretudo, em relação aos direitos relacionados à dignidade humana e, conseqüentemente, sua reintegração social.

Sob esse prisma, o presente estudo tem por finalidade ressaltar a importância da ressocialização para recuperação do reeducando no sistema prisional na Paraíba. A escolha do tema se deve à relevância no âmbito acadêmico e social sobre a recuperação dos reeducandos e seu retorno ao meio social.

Assim, destaca-se como problemática para esse estudo o seguinte questionamento: O sistema penitenciário da Paraíba cumpre seu papel de ressocializar o reeducando para seu retorno ao meio social de maneira pacífica?

Apresenta-se como objetivo geral analisar se o sistema penitenciário da Paraíba cumpre seu papel de ressocializar o reeducando para seu retorno ao meio social de maneira pacífica. Para tanto, foram elencados os seguintes objetivos específicos: verificar a política de execução penal; reconhecer a conjuntura do sistema penitenciário da Paraíba; identificar as concepções para a ressocialização dos reeducandos no sistema penitenciário da Paraíba.

A metodologia apresenta uma pesquisa considerada descritiva pois busca descrever as características de determinadas populações ou fenômenos (Gil, 2017). Como caracterização, trata-se de uma pesquisa bibliográfica por ter um levantamento e revisão de obras publicadas a partir da leitura de artigos e livros já publicados sobre os temas abordados no trabalho. Caracteriza-se, ainda, como pesquisa documental com consultas em *sites* institucionais, revista da Secretaria da Administração Penitenciária do Estado da Paraíba, documentos como Inclusão Social no Sistema Prisional Paraibano e a legislação da execução penal na Administração Penitenciária do Estado da Paraíba.

O trabalho está organizado inicialmente com uma revisão da literatura, apresentando uma abordagem desde a política de execução penal no Brasil, sistema penitenciário na Paraíba, às políticas de ressocialização. Em seguida, os resultados e as considerações finais.

2 POLÍTICA DE EXECUÇÃO PENAL NO BRASIL

As políticas de execução penal no Brasil estão direcionadas para o que regem as determinações em nível internacional referente ao tratamento dos reclusos em um contexto no campo pragmático, de acordo com o Conselho de Defesa Social e Econômica da Organização das Nações Unidas (ONU), do qual é membro. No Brasil, a Lei de Execução Penal (LEP) se pauta sob a égide “[...] de que as penas e medidas de segurança devem realizar a proteção dos bens jurídicos e a reincorporação do autor à comunidade” (Infopen, 2018, p. 29).

Nessa perspectiva, a aplicação da LEP tem por objetivo, segundo o seu art. 1º: “[...] efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado” (Brasil, 1984, art. 1). Ou seja, a correta efetivação dos mandamentos existentes nas sentenças ou em outras decisões destinadas a reprimir e a prevenir os delitos, assim como a oferta de meios pelos quais os reeducandos e os submetidos às medidas de segurança venham a ter participação construtiva na comunhão social (Brasil, 1984).

A LEP foi elaborada e fundamentada nas ideias da nova defesa social e tendo como base as medidas de assistência ao condenado, além de tentar propiciar condições para a harmônica integração social do preso ou do internado, procurando cuidar não só do sujeito passivo da execução como também da defesa social.

2.1 Pena: conceito e aplicações

A pena é considerada como uma sanção penal e tem objetivo afliitivo, com imposição do Estado para execução de uma sentença, ao culpado pela prática de uma infração penal, consistente na restrição ou privação de um bem jurídico (Capez, 2019). Para o autor, a finalidade “[...] é aplicar a retribuição punitiva ao delinquente, promover a sua readaptação social e prevenir novas transgressões pela intimidação dirigida à coletividade” (Capez, 2019, p. 56).

Nucci (2022) entende a pena como uma punição imposta pelo Estado ao autor de ato delituoso, cujo propósito é retribuir a ação do delito e evitar a incidência de outros crimes. Entende-se, portanto, que quando o indivíduo age de modo a realizar uma ação criminoso, ele receberá a punição como retribuição por seu delito, essa resposta por parte do Estado busca evitar novas práticas criminosas.

A pena tem como base a pressuposição da culpabilidade, sendo imposta aos indivíduos considerados imputáveis e semi- imputáveis que cometeu um fato típico. De outro modo, a medida de segurança, se aplica aos indivíduos inimputáveis e aos semi- imputáveis que no momento demonstram periculosidade e que tenham cometido fato típico penal (Greco, 2017, p. 92).

Nesse contexto, o código penal visa regulamentar as relações sociais em diversos aspectos, sobretudo os que estão relacionados à convivência pacífica em sociedade, a preservação da vida e possíveis atos de violência, classificando os delitos e determinando punições segundo a gravidade do ato praticado.

A imposição da pena desempenha a finalidade de controle social, adotando como fundamento a intervenção mínima do ordenamento jurídico, conferindo para outras áreas do direito as desordens sociais consideradas de menor gravidade, ou seja, o direito penal exerce um controle social através do qual o Estado deve assegurar o direito à vida, à liberdade, à igualdade, à dignidade, entre outros direitos, como a estrutura digna para um sistema penitenciário.

2.2 O sistema penitenciário

A realidade carcerária é bastante diferente das normas e princípios estabelecidos pela LEP. Para a Secretaria de Administração Penitenciária da Paraíba (SEAP) é notável que existem muitos problemas relacionados à insalubridade, assistência médica precária, excesso de reeducandos, falta de estrutura física adequada, dentre outros (Governo da Paraíba, 2023).

De acordo com Parente (2018, p. 176),

O sistema prisional brasileiro é precário e não há as mínimas condições necessárias para o convívio dos reeducandos, os quais convivem com a violência, sujeira e falta de assistência em todos os sentidos. As unidades prisionais estão superlotadas, isso reflete no comportamento violento que leva às rebeliões, aumentando o uso de drogas cada vez mais e a uma desordem generalizada

Nesse sentido, percebe-se que as unidades prisionais estão perdendo sua finalidade ressocializadora, assim como uma carência de atuação maior do poder público em oferecer aos presos a assistência fundamental relacionada à saúde, à educação, à assistência judicial e outros direitos previstos na LEP através dos seus artigos 10 e 11. É um contexto de busca do Estado para assegurar os direitos básicos àqueles que estão privados de sua liberdade. Para Greco (2017, p. 104),

No sistema prisional os condenados que estão cumprindo pena privativa de liberdade são privados de sua dignidade, em decorrência da falta de investimentos do poder público, vagas insuficientes para a quantidade de reeducandos, desordem generalizada, assistência médica, etc.

Nesse ínterim, aqueles que se encontram no sistema prisional cumprindo pena privativa de liberdade vivenciam uma realidade difícil, visto que, há inúmeras dificuldades em relação a sua permanência no cárcere de maneira digna.

Foucault (2015) menciona a transformação que o meio carcerário deve provocar no sujeito que nele é confinado quando afirma que,

A prisão também se fundamenta pelo papel de “aparelho para transformar as pessoas”, servindo desde os primórdios como uma: detenção legal, encarregada de um suplemento corretivo, ou ainda uma empresa de modificação das pessoas privadas da liberdade, e que permite que tudo ocorra dentro da legalidade. Em suma, o encarceramento penal, desde o início do século XIX, recobriu no mesmo tempo a privação de liberdade e a transformação técnica dos indivíduos (Foucault, 2015, p. 115).

De acordo com Pompeu (2019), a pessoa privada de liberdade vivencia a falta de ações de ressocialização. Para ele, o indivíduo que se encontra no sistema prisional brasileiro está longe de ser ressocializado, porém, está sendo motivado a ser socializado para o convívio dentro do cárcere. Desse modo, “[...] pode-se entender que o reeducando que tenha um bom comportamento, pode ser instruído para viver na criminalidade” (Pompeu, 2019, p. 77).

A pena privativa de liberdade por si só não conduz o reeducando à ressocialização, e não transforma um infrator em cidadão que segue a lei. Nesse olhar, a legislação penal precisa de meios que sirvam a esse propósito, que é reinserir o infrator à sociedade. Os meios para se alcançar tal objetivo nas estruturas dos sistemas prisionais devem trilhar pelo acesso ao trabalho, à educação, à família, ao atendimento religioso, à reavaliação das políticas de execução penal, entre outros.

2.2.1 A estrutura do sistema prisional na Paraíba

A SEAP tem como objetivo garantir a execução da sanção imposta pela justiça; corrigir e reeducar o reeducando, direcionando-o para a observância das leis e respeito às normas de convivência social.

As atividades da SEAP são realizadas em conjunto com diversos órgãos públicos, empresas públicas e privadas que visam alcançar sua principal finalidade que é a ressocialização do reeducando (Paraíba, 2021).

Os órgãos que integram a estrutura da SEAP são regulamentados nos termos do Decreto Estadual nº 12.83/1988, dos quais se destacam os consultivos e fiscalizadores que auxiliam o sistema prisional em sua missão: órgãos da Execução Penal do Estado do qual fazem parte o Conselho Estadual de Política Criminal e Penitenciária; o Juiz da Execução; o Ministério Público; o Conselho Penitenciário; a Coordenadoria do Sistema Penitenciário; o Patronato; e o Conselho da Comunidade (Paraíba, 1988).

Na Secretaria, cada órgão tem atribuições específicas, mas de modo geral o objetivo é tomar conhecimento dos problemas do sistema penitenciário, bem como elaborar planos, programas, projetos e acompanhar as medidas pertinentes à Execução Penal do Estado, visando à reintegração do sentenciado no convívio social. A SEAP ainda conta com a Escola de Gestão Penitenciária (EGEPEN-PB), instituída através do art. 12 da lei Estadual nº 8.186/2007 (Paraíba, 2007). Ela tem a finalidade de implantar uma política voltada para a modernização, eficiência e prestação de serviços públicos penitenciários através de capacitação, aperfeiçoamento, treinamento e desenvolvimento do servidor, mediante a realização de cursos, seminários e atividades afins. Além desses aspectos, tem ainda como foco qualificar o servidor penitenciário investindo na educação continuada, como estratégia de desenvolvimento profissional e organizacional em um processo de ressocialização.

2.3 Reinserção social: políticas públicas em desenvolvimento

A ressocialização tem a finalidade de humanizar os reeducandos, através do “[...] tratamento digno e do acesso a políticas públicas destinadas a prepará-los para sua volta à sociedade de maneira pacífica” (Canotilho, 2018, p. 107). Nesse olhar, Jesus (2020, p. 89) considera que a pena deve

“[...] consistir em medidas que visem ressocializar o indivíduo que infringiu a lei”. Logo, o encarceramento deve ser um mecanismo voltado para viabilizar a reintegração do reeducando ao convívio social.

A importância do trabalho não se limita tão somente a receber dinheiro para a subsistência do homem, ele tem a função de proporcionar ao indivíduo dignidade para a manutenção da família, lazer e as condições indispensáveis para seu convívio no meio social.

Aqueles que conseguem a oportunidade de trabalhar demonstram bons resultados. O trabalho traz benefícios tanto do ponto de vista psicológico quanto moral, diferentemente daqueles que permanecem ociosos. Greco (2017, p. 212) aponta que,

Infelizmente, devemos dizer que as disposições da lei sobre o trabalho penitenciário constituem uma bela e generosa carta de intenções que não está, e dificilmente estará, algum dia, de acordo com a realidade. A ociosidade é comum e generalizada em nossas prisões (Greco, 2017, p. 212).

A educação é igualmente importante e indispensável para que o reeducando possa se reintegrar à sociedade, além de ser uma garantia constitucional que possui previsão legal, conforme está explícito no art. 206 da Constituição Federal:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Brasil, 1988, art. 206).

As atividades educacionais não podem ser consideradas como uma “regalia” concedida pela administração penitenciária, de forma extra e opcional. A educação com suas atividades é uma referência como elemento principal para oportunizar aos presos a utilização do tempo de permanência de forma significativa. Para Greco (2017, p. 89),

[...] a educação tem que oferecer necessidades básicas para que todos que se encontram na prisão, independentemente do tempo: aprender habilidades como ler, escrever, fazer cálculos básicos que contribuirão para sobreviver no mundo exterior.

O direito à educação está explícito de maneira objetiva no art. 17 ao art. 21 da LEP, onde é esclarecido que a educação deve compreender a instrução escolar e a formação profissional do preso e do internado, e sendo obrigatória a oferta do ensino fundamental I. Ainda na Lei, a oferta do ensino médio, regular ou supletivo, com formação geral ou educação profissional de nível médio deverá ser implantada nos presídios, bem como a inserção do ensino de cursos supletivos de Educação de Jovens e Adultos (EJA) (Brasil, 1984).

Marcão (2018, p. 8) ressalta a importância da educação:

A educação se constitui como ferramenta de promoção da reintegração do indivíduo na sociedade, além de servir como remição da pena conforme regulamentação da Lei de execução penal, é inegável, ainda, sua influência positiva na manutenção da disciplina do estabelecimento penal.

Já para Parente (2018, p. 122),

[...] todo indivíduo independentemente da idade e sua condição social, tem a prerrogativa de ter acesso à educação, e o poder público deve assegurar e disponibilizar os instrumentos para realizar o ensino para os presos, bem como para os demais membros da sociedade.

Todavia, a educação não é acessível a todos que se encontram encarcerados nas unidades prisionais. Sobre esse fato, Mirabete (2018, p. 78) ressalta que,

Apesar da Legislação Penal assegurar o direito à educação nos presídios, isto não acontece em todas as penitenciárias. Uma parcela significativa não tem acesso ao ensino regular nos presídios, o que significa que o estudo no cárcere possui previsão legal, mas na realidade não alcança todo o sistema prisional. Embora este direito seja um dos fundamentos para o acesso à ressocialização do preso, o ensino não é tratado como prioridade pelas autoridades públicas.

Nesses aspectos, a Gerência Executiva de Ressocialização (GER) da Secretaria do Estado da Paraíba, órgão criado para realizar a coordenação integrando as ações, programas e projetos para inclusão social do preso e assistência à família, tem como suporte basilar iniciativas estratégicas

em cinco pilares: educação, trabalho, saúde, família e cultura (SEAP, 2021), conforme Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Iniciativas estratégicas a partir de cinco pilares

Eixo Educação	Este eixo, apresenta uma série de ações como o primeiro Plano Estadual de Educação, assim como: oficinas pedagógicas, seminários regionais, proposições para a alteração da Lei de Execução Penal, financiamento de projetos e o próprio fortalecimento das relações entre os órgãos de Governo, responsáveis pela Política de Educação e Política Penitenciária no âmbito federal. Em 2005, representou um avanço governamental, tendo em vista o reconhecimento da necessidade da construção e efetivação de uma Política Pública de Educação no contexto prisional.
Eixo Cultura	Neste eixo, foram desenvolvidos vários projetos a partir de aulas de educação musical com bandas na penitenciária Jurista Geraldo Beltrão, banda coral na penitenciária Desembargador Silvío porto. Na área do artesanato, os envolvidos estão sendo certificados com a carteira de artesanato. Outras áreas como marcenaria e colônia agrícola são desenvolvidos vários projetos. Programa Estadual de Educação Musical com o projeto intitulado “Música um caminho para a Ressocialização”, onde o título faz referência à nota musical “Ré”.
Eixo Saúde	O Plano Operativo Estadual de Saúde do Sistema Penitenciário prevê a inclusão da população carcerária no SUS, garantindo que o direito à cidadania se efetive na perspectiva dos direitos humanos. Neste eixo, busca-se ampliar as possibilidades de atendimento à saúde dentro da unidade prisional com cobertura com médicos, assistente social, psicólogo, psiquiatras, enfermeiros, fisioterapeutas e a implantação da telemedicina com vídeo consultas.
Eixo Família	A meta é que cada reeducando encontre o caminho e não retorne às Unidades Prisionais, através da Política de reinserção social, que é uma meta do Governo, através da Secretaria de Administração Penitenciária, com suas 76 boas práticas e consequentemente se estende às famílias. Neste eixo, são também ofertados cursos para os reeducandos e seus familiares.
Eixo Trabalho	Neste eixo, foram criadas parcerias com a iniciativa privada e instituições públicas. Através das empresas parceiras e de obras públicas do Governo do Estado, a mão de obra de pessoas privadas de liberdade cresceu em todo o Estado, promovendo a ressocialização através do trabalho e da qualificação profissional. Na Paraíba, as ações laborais desenvolvidas por reeducandos são respaldadas por Lei Estadual, que afirma que 5% das vagas de emprego das obras executadas por empresas vencedoras de licitações no Estado são destinadas à mão de obra prisional. Com a inauguração do Escritório Social em 2020, os egressos do sistema penitenciário serão encaminhados ao mercado de trabalho.

Fonte: Adaptado do Governo da Paraíba (2020).

Considerando esse contexto, é possível notar que os eixos com os seus projetos para a ressocialização são de grande importância para promover a recuperação dos reeducandos durante e após sua saída do cárcere, reduzindo as chances da reincidência na criminalidade e criando oportunidades para sua inserção no mercado de trabalho. As políticas de ressocialização são fundamentais para que os reeducandos possam superar as dificuldades ao sair da prisão e consigam voltar à sociedade com uma nova perspectiva.

3 RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa remetem, inicialmente, à atuação da gestão da SEAP que é entusiasta de boas práticas para uma ressocialização a partir das políticas públicas em desenvolvimento.

O trabalho que vem sendo desenvolvido pela SEAP e através da integração dos diversos órgãos e empresa, tem proporcionado avanços significativos para a reinserção social das pessoas privadas de liberdade, esses projetos têm alcançado mais de 4 mil reeducandos, que representam em torno de 30% dos 13 mil reclusos do estado (Governo da Paraíba, 2020).

Atualmente, há diversas ações de políticas públicas em desenvolvimento nas unidades prisionais da Paraíba (Paraíba, 2021). Os registros apresentados nos documentos institucionais, incluem a remição de pena pela leitura; novas parcerias com o Instituto Humanitas360 para instalação de laboratórios de informática nas unidades prisionais da Paraíba; criação de uma cooperativa para geração de renda para as reeducandas da penitenciária feminina de Patos/PB; parceria com o Instituto Mundo Melhor para ofertar educação profissional à distância para reeducandos, seus familiares, pessoas egressas e Servidores do Sistema Penitenciário do Estado da Paraíba.

Os projetos em andamento têm como objetivo ajudar as pessoas privadas de liberdade a buscar a reinserção social no campo da leitura, do artesanato, da qualificação profissional, com a finalidade de que a volta à sociedade tenha mais oportunidade de emprego e renda. Nesse sentido, a SEAP encaminha semanalmente vários egressos do Sistema Penitenciário a postos de trabalho em empresas parceiras do Estado (Paraíba, 2021).

Os estudos documentais no acervo da SEAP (Paraíba, 2021) apresentaram que outros projetos relevantes são realizados nas unidades prisionais da Paraíba a exemplo da fábrica de bonecas por meio do Projeto Castelo de Bonecas, que é realizado na Penitenciária Feminina Júlia Maranhão; a fábrica de Gesso 3D na Penitenciária Geraldo Beltrão, e Calçados para a Liberdade (fábrica de sandálias) no Presídio Sílvio Porto, da qual a Fundação Desenvolvimento da Criança e do Adolescente “Alice Almeida” (FUNDAC) adquiriu 1.000 pares de sandálias. Na Figura 1, alguns avanços da reinserção social que os reeducandos realizam como a leitura, fabricação de bonecas e sandálias e o cultivo de hortas.

Figura 1 – Avanços da reinserção social nas unidades prisionais

Projeto Leitura



Fonte: Adaptado Governo da Paraíba (2023).

Projeto cultivo de Hortas



Fonte: Adaptado Governo da Paraíba (2023).

Projeto Oficina de Bonecas



Fonte: Adaptado Governo da Paraíba (2023).

Projeto de Sandálias



Fonte: Adaptado Governo da Paraíba (2023).

Ainda é importante ressaltar que, na Colônia Penal Agrícola da cidade de Sousa, os reeducandos desenvolvem o cultivo de hortas, fabricam bolas de futebol e estão no programa de remição da pena por meio da leitura.

De acordo com os documentos institucionais (Paraíba, 2021) e as vivências como servidor público da secretaria penitenciária, a Panificadora Esperança Viva, instalada na Penitenciária Hitler Cantalice na cidade João Pessoa, funciona desde a década de 1970, com uma produção diária de aproximadamente 13.500 pães, fabricados por reeducandos e que abastecem as unidades prisionais da Grande João Pessoa e o Presídio de Sapé. Vale destacar que, um reeducando que coordena a fabricação dos pães, após passar por diversos cursos, já abriu uma mini padaria em sua casa. Este, por sua vez, é um projeto de reinserção social, conforme a Figura 2.

Figura 2 – A Panificadora Esperança Viva



Fonte: Governo da Paraíba (2020).

A GER tem ampliado a lista de parceiros em busca de mais oportunidades de ressocialização, a exemplo da empresa CW Logística que oferta postos de trabalho a pessoas privadas de liberdade. Outros caminhos se fazem como os convênios firmados com organizações e instituições de ensino superior, a exemplo: Instituto Federal da Paraíba (IFPB), Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Fundação Cidade Viva, Igreja Universal, Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) e diversas Secretarias de Estado e órgãos da administração indireta, todos voltados à reinserção social e à redução da reincidência criminal.

O sistema prisional da Paraíba desenvolve seu trabalho de modo integrado com os órgãos públicos e parcerias de empresas que buscam dar sua contribuição para uma sociedade pacífica e igualitária por meio de projetos para ressocialização.

4 CONCLUSÃO

A realidade em vários níveis nos sistemas prisionais, apresenta muitos problemas relacionados a violência, uso de substâncias entorpecentes, dificuldade para conseguir atendimento médico, ausência de ações voltadas para educação, atividades recreativas, oportunidade para trabalhar ou se capacitar para o mercado de trabalho, dentre outras. Em

um contexto mais específico, além dos problemas enfrentados ao retornar a sociedade, os reeducandos ainda se depararam com o preconceito constante na vida daqueles que já cumpriram pena.

Em um sistema de ressocialização, os indivíduos que ao chegarem ao presídio busquem sua recuperação, dificilmente irão alcançá-la, pois os meios e a situação com que eles se deparam diariamente não são favoráveis para que possam se ressocializar.

No tocante ao sistema prisional no âmbito do estado da Paraíba, os estudos apresentaram que existem, em desenvolvimento, políticas públicas de reintegração social referente às mudanças implementadas no Programa Cidadania e Liberdade, entre as quais estão incluídas a remição de pena pela leitura, novas parcerias com o Instituto Humanitas360 para instalação de laboratórios de informática nas unidades prisionais da Paraíba e a criação de uma cooperativa para geração de renda para as reeducandas da penitenciária feminina de Patos/PB; parceria com o Instituto Mundo Melhor para ofertar educação profissional à distância para reeducandos, seus familiares, pessoas egressas e Servidores do Sistema Penitenciário do Estado da Paraíba.

Outros exemplos como a fábrica de bonecas por meio do Projeto Castelo de Bonecas, realizado na Penitenciária Feminina Júlia Maranhão; a fábrica de Gesso 3D na Penitenciária Geraldo Beltrão, e Calçados para a Liberdade (fábrica de sandálias) no Presídio Sílvio Porto, da qual a Fundação Desenvolvimento da Criança e do Adolescente “Alice Almeida” adquiriu 1.000 pares de sandálias, a Panificadora Esperança Viva.

A partir da pesquisa também foi identificada a participação da gestão atual com Diretores das Unidades, quando se considera a parcela dos reeducandos e reeducandas já inseridos no campo do trabalho, nas ações de saúde, educação literária, mostrando a ressocialização de forma significativa.

Nessa esteira, os reeducandos que estão inseridos no processo educativo, projetos de remição de pena pela leitura e atividades profissionalizantes são beneficiados com a remição de pena e têm maiores chances de serem reinseridos no mercado de trabalho.

A ressocialização pode humanizar e recuperar o indivíduo encarcerado, impondo o cumprimento de sua pena com acesso à dignidade. Observa-se ainda que a imposição da pena é necessária para que o indivíduo não volte a delinquir, contudo espera-se que trabalhos futuros

de pesquisa apresentem políticas públicas estabelecidas com essa busca contínua de meios para alcançar a ressocialização do reeducando.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 set. 2023.

BRASIL. **Institui a Lei de Execuções Penais**. Brasília: Presidência da República, 1984. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210. Acesso em: 11 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da justiça. **Levantamento Nacional de Informações Penitenciárias INFOPEN 2018**. Brasília: Portal de Dados, 2018. Disponível em: <https://dados.mj.gov.br/dataset/infopen-levantamento-nacional-de-informacoes-penitenciarias>. Acesso em: 12 fev. 2023.

CANOTILHO, J. J. G. **Comentários à constituição do Brasil**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2018.

CAPEZ, F. **Curso de Direito Penal**: parte geral. 22. ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2019.

FOUCAULT, M. **Alternativas à prisão**. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOVERNO DA PARAÍBA. **Seap destaca avanços da reinserção social nas unidades prisionais**. João Pessoa, 27 ago. 2020. Disponível em: <https://paraiba.pb.gov.br/noticias/seap-destaca-avancos-da-reinsercao-social-nas-unidades-prisionais>. Acesso em: 18 set. 2023.

GOVERNO DA PARAÍBA. **Secretaria de Administração Penitenciária**. João Pessoa, 2023. Disponível em: <https://paraiba.pb.gov.br/diretas/secretaria-de-administracao-penitenciaria>. Acesso em: 18 set. 2023.

GRECO, R. **Sistema Prisional**: colapso atual e soluções alternativas. 4. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2017.

MARCÃO, R. **Curso de execução penal**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MIRABETE, J. F. **Execução Penal**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NUCCI, G. S. **Direito penal**: parte geral e especial. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

PARAÍBA. **Decreto Estadual nº 12.832, de 09 de dezembro de 1988**. Regulamenta a Lei nº 5.022, de 14 de abril de 1988, que dispõe sobre a Execução Penal do Estado. João Pessoa: Governo do Estado, 1988. Disponível em: https://www.dropbox.com/s/3qm3oztign0mujr/DECRETO_12_832_LEI_PENAL_PB.pdf?dl=0. Acesso em: 17 set. 2023.

PARAÍBA. **Lei nº 8.186, de 16 de março de 2007**. Define a estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. João Pessoa: Governo do Estado, 2007.

PARAÍBA. Secretaria de Estado da Administração Penitenciária. **Reinserção Social**: o sistema prisional paraibano. João Pessoa: Editora A União, 2021.

PARENTE, F. **Ressocialização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.

POMPEU, M. **Justiça Restaurativa**: alternativa de reintegração e de ressocialização. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019.

TRAÇANDO O PERFIL PROFISSIONGRÁFICO PARA O INVESTIGADOR PRELIMINAR NO SISTEMA PRISIONAL PARAIBANO: PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

*Roberto Daniel de Figueirêdo
Heverton Felinto Pedrosa de Melo*

1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, a Gestão Pública de Pessoas desempenha um papel fundamental na eficiência e eficácia das organizações governamentais. A busca por profissionais qualificados, detentores não apenas de conhecimentos teóricos, mas também de habilidades e atitudes adequadas, torna-se imprescindível para o alcance dos objetivos institucionais.

Em um panorama global marcado por constantes mutações, os talentos humanos assumem um papel proeminente na conquista da vantagem competitiva para as instituições. Mais do que meros colaboradores, configuram-se como verdadeiros agentes de transformação, impulsionando a inovação, a produtividade e a resiliência organizacional.

Nesse contexto dinâmico, a gestão estratégica dos talentos emerge como um imperativo para o sucesso sustentável. Recrutamento, que segundo Oliveira e Medeiros (2016, p. 59), “[...] é o primeiro passo de um processo de seleção, o que atrai os candidatos interessados que se enquadram nas exigências iniciais para o preenchimento daquela vaga”, e seleção transcendem a mera função de triagem de candidatos, assumindo o papel de ferramentas essenciais na construção de uma força de trabalho coesa, engajada e altamente performante.

A relevância deste estudo se fundamenta na importância de compreender as demandas específicas da Gestão Pública de Pessoas em um contexto tão sensível quanto o sistema prisional. A necessidade de profissionais capacitados para lidar com as complexidades e desafios inerentes a essa área é premente, visando não apenas a efetividade das ações, mas também o respeito aos direitos humanos e a promoção de um ambiente de trabalho seguro e ético.

Diante desse cenário, o problema de pesquisa que norteia este estudo é: Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para atuar como investigador preliminar na Gerência de Disciplina Prisional da Paraíba?

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é identificar o perfil profissional do investigador preliminar para atuar na Gerência de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba, à luz dos conceitos de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA), contribuindo para a qualificação e aprimoramento das práticas de gestão de pessoas no contexto prisional. Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa traça: a) Identificar e mapear os CHAs necessários ao investigador preliminar; b) Investigar se os CHAs são elementos previstos nos marcos legais para atuar como investigador preliminar; c) Descrever as etapas da investigação preliminar; d) Desenvolver formulários específicos como instrumento de recrutamento e seleção de investigadores preliminares na Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba.

A Gestão Pública de Pessoas envolve não apenas o recrutamento, a seleção e a capacitação de profissionais, mas também a promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Desta forma, os conceitos de CHA são fundamentais nesse processo, pois abrangem não apenas o saber teórico, mas também as habilidades práticas e as atitudes comportamentais necessárias para o bom desempenho profissional.

Para alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, fundamentada na análise de documentos legais, normativos e teóricos relacionados à Gestão Pública de Pessoas e ao sistema prisional. São realizadas revisões bibliográficas e análises detalhadas, visando a compreensão aprofundada dos CHAs exigidos para a função de investigador preliminar. É um convite ao leitor a embarcar nessa jornada de conhecimento e reflexão, visando contribuir para a melhoria contínua da gestão de pessoas no contexto prisional.

2 O CONTEXTO DA GERÊNCIA EXECUTIVA DE DISCIPLINA DO SISTEMA PRISIONAL DA PARAÍBA

A Secretaria de Estado da Administração Penitenciária da Paraíba - SEAP/PB foi criada no ano de 1928 pelo então Presidente do Estado da Paraíba do Norte, cargo equivalente ao de Governador do Estado. Sua criação se deu por meio da Lei Estadual Nº656 de 14 de novembro daquele ano (Paraíba, 1928).

Ao longo do tempo, a SEAP teve diversas nomenclaturas, incorporando outras funções e, em alguns momentos, repassando ou restituindo essas funções aos seus devidos responsáveis. Exploremos agora suas variadas denominações: Secretaria do Interior, Justiça e Instrução Pública; Secretaria do Interior e Segurança Pública; Secretaria de Estado do Interior e Justiça; Secretaria do Interior e Justiça; Secretaria da Justiça; Secretaria da Cidadania e Justiça; Secretaria da Justiça, Cidadania e Meio Ambiente; Secretaria da Cidadania e Justiça; Secretaria de Estado da Cidadania e da Administração Penitenciária; e, por último, Secretaria de Estado da Administração Penitenciária.

Atualmente, a SEAP destina-se à guarda, custódia e vigilância das pessoas privadas de liberdade maiores de 18 anos no estado da Paraíba, atuando em consonância com a Lei de Execução Penal (LEP), instituída pela Lei Nº 7.210 de 11 de julho de 1984, que tem como objetivo principal¹ garantir que a pena imposta aos condenados seja cumprida fielmente, de forma justa e eficaz, com vistas à sua reinserção social.

A LEP (1984) destina-se aos condenados por crimes, incluindo presos provisórios, condenados pela Justiça Eleitoral e Militar, desde que estejam em estabelecimentos prisionais sob a jurisdição da Justiça ordinária. Quanto aos objetivos, a LEP está voltada a garantir: 1) o cumprimento da sentença - Assegurar que a pena aplicada seja cumprida de acordo com o que foi determinado pelo juiz; e 2) a reinserção social - Preparando o condenado, através de medidas como trabalho, educação e assistência social, para retornar à sociedade após o fiel cumprimento da sentença.

1 “Art. 1º A execução penal tem por objetivo efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado” (Brasil, 1984).

Para que seus objetivos sejam alcançados, a LEP baseia-se em diversos princípios que garantem os direitos dos condenados e a efetividade da sentença aplicada, tais como: a humanização - a pena deve ser cumprida de forma humanizada, de maneira que respeite a dignidade humana do privado de liberdade; a legalidade - a execução da pena deve seguir rigorosamente o que está previsto em lei; a individualização da pena - a pena deve ser individualizada, ou seja: levando em consideração as características do condenado e a gravidade do crime; e a reinserção social - a pena deve ter, sempre, como objetivo principal, a reintegração do condenado à sociedade.

Para tanto, segundo a LEP (1984), os direitos das pessoas privadas de liberdade devem ser resguardados pelo estado e seus representantes, assegurando-lhes: a) a alimentação – devendo ser suficiente e de boa qualidade; b) a saúde – mantendo-lhes o direito ao atendimento médico e odontológico gratuitos; c) a educação – as pessoas privadas de liberdade têm o direito à educação e à profissionalização; d) o trabalho - os condenados têm direito ao trabalho, com o objetivo de gerar renda e contribuir para a sua reinserção social; e) o contato com a família - os presos, condenados e internados têm o direito a manter contato com a sua família através de visitas e cartas; e f) a assistência social – eles ainda têm direito à assistência social, seja para ajudá-los a resolver seus problemas pessoais e, até, em certa medida, os familiares.

Para a SEAP/PB (Paraíba, 2024), seu objetivo é garantir que as sanções impostas pela Justiça aos condenados e internados sejam cumpridas. Portanto, se tem que o fiel cumprimento da sentença condenatória e a harmônica reinserção social do condenado e do internado, conforme impõe a legislação, se dá no conteúdo e na forma do cumprimento da pena. E para isso, segundo o portal da SEAP/PB (Paraíba, 2024), deverá ser primada a proteção da vida, da saúde, respeitando a dignidade e personalidade humana do privado de liberdade, salvaguardando a legalidade, que se dá o processo de reinserção social dessas pessoas.

2.1 A Corregedoria da SEAP/PB

Em que pese a criação da SEAP/PB ter ocorrido em 1928, sua Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba (Corregedoria) só veio a ser criada, formalmente, conforme a publicação da

edição do Diário Oficial da Paraíba do dia 30 de dezembro de 2018, através da Lei Complementar N°152 de 29 de dezembro do mesmo ano. Assim, a Corregedoria do Sistema Prisional da Paraíba possui a seguinte estrutura em cargos, segundo Anexo II da LC N°152/2018:

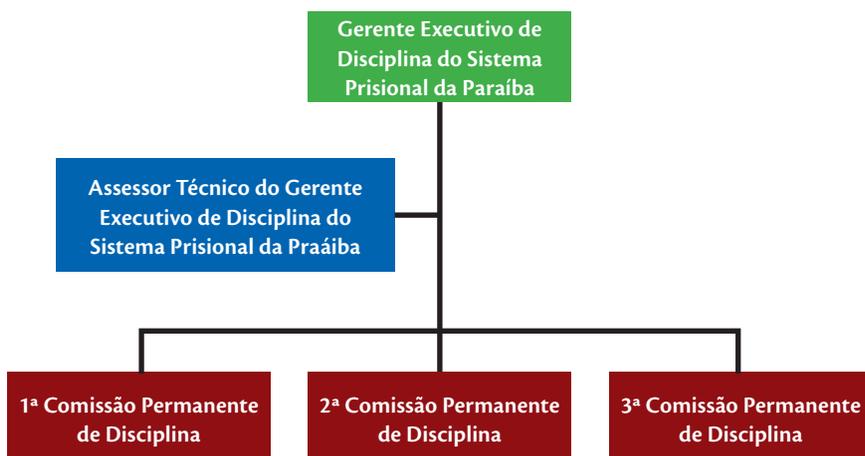
Quadro 1 - Cargos da Corregedoria da SEAP/PB

Cargo	Símbolo	Qtde
Gerente Executivo de Disciplina do Sistema Prisional	CGF-1	01
Assessor Técnico da Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional	CAD-6	01
Membro e Comissão Permanente	CSP-2	06

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Atualmente, a Corregedoria do Sistema Penitenciário da Paraíba possui em seus quadros de pessoal 13 (treze) servidores, sendo 10 (dez) policiais penais, 01 (um) Advogado, um prestador de serviços e um comissionado. Quanto à organização administrativa, conta com o Corregedor/ Gerente Executivo de Disciplina, o Assessor Técnico e 03 (três) comissões permanentes de disciplina compostas por 03 (três) membros, cada.

Figura 1 – Organograma da Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Sobre as atividades desempenhadas, a Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba possui um papel crucial na manutenção da disciplina e na garantia da legalidade e regularidade dos procedimentos no âmbito da administração penitenciária. Suas atribuições abrangem a realização de diversas atividades, como correições, inspeções, vistorias pedagógicas, auditorias e investigações, com o intuito de assegurar a conformidade com as normas e regulamentos vigentes.

A Gerência Executiva de Disciplina é responsável por definir critérios, métodos e procedimentos para a investigação de infrações disciplinares, atuando como suporte ao Secretário de Estado da Administração Penitenciária nesse processo. A atuação da Gerência também envolve a análise de consultas, manifestações sobre conduta, deveres e proibições dos servidores, bem como a recepção e apuração de denúncias e irregularidades funcionais.

Em síntese, a atuação da Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba é essencial para garantir a eficiência, transparência e legalidade na gestão pública, contribuindo significativamente para a manutenção da disciplina e para a promoção de um ambiente administrativo íntegro e em conformidade com as normas vigentes.

2.2 Da investigação preliminar (IP)

A investigação preliminar é uma fase inicial e essencial no processo de apuração de infrações disciplinares no âmbito da administração pública. Nessa etapa, a autoridade investigante reúne informações e documentos relevantes para identificar a autoria e materialidade do fato sob investigação. Isso pode envolver a coleta de assentamentos funcionais, escalas de serviço, antecedentes dos investigados, além de oitivas de vítimas, testemunhas e do próprio investigado.

Durante a investigação preliminar, a autoridade investigante tem a responsabilidade de produzir um relatório detalhado com as informações apuradas, indicando provas e elementos relevantes para o caso. Caso haja indícios de transgressão disciplinar, o relatório pode sugerir a abertura de um procedimento disciplinar acusatório.

É importante ressaltar que a investigação preliminar deve observar prazos estabelecidos, sendo geralmente de 20 dias, com possibilidade de prorrogação por igual período. Após a conclusão da investigação, o

relatório é submetido ao Gerente Executivo de Disciplina do Sistema Prisional para análise e manifestação, que posteriormente será encaminhada ao Secretário de Estado da Administração Penitenciária ou autoridade designada para decisão final.

O processo de uma investigação preliminar, desde a admissibilidade até a sua conclusão, geralmente, segue as seguintes etapas:

Quadro 2 – Etapas de uma investigação preliminar

ETAPA	DESCRIÇÃO
Acolhimento da denúncia	As denúncias chegam à Secretaria de Estado da Administração Penitenciária por diversos canais – E-Mail, ofício, Ouvidorias, instituições públicas entre outras.
O Juízo de Admissibilidade	As denúncias, representações ou informações, que noticiem possíveis infrações disciplinares de servidores, passam por uma avaliação de admissibilidade, onde a autoridade competente verifica se há elementos que justifiquem a apuração e qual o tipo de procedimento disciplinar cabível.
Instauração da Investigação Preliminar	Após o juízo de admissibilidade, a autoridade competente determina a instauração da Investigação Preliminar, voltada para a coleta de elementos de prova ou indícios sobre a transgressão funcional.
Condução da Investigação Preliminar	A autoridade investigante emprega os meios necessários para elucidar os fatos, assegurando o caráter sigiloso, a celeridade e preservando a imagem dos envolvidos.
Produção de Provas	A autoridade investigante encaminha diligências necessárias, requisita documentos, realiza oitivas e coleta outros meios de prova admitidos na legislação.
Prazos	O prazo de conclusão da Investigação Preliminar é estabelecido em 20 dias, podendo ser prorrogado por igual período.
Relatório	Encerrada a Investigação Preliminar, a autoridade investigante produz um relatório com a descrição do que foi apurado, indicando provas e elementos produzidos, qualificando partes e servidores investigados.
Análise e Manifestação Opinativa	O Gerente Executivo de Disciplina analisa o relatório e emite uma manifestação opinativa, submetendo as conclusões ao Secretário de Estado ou autoridade delegada.
Decisão do Secretário de Estado	O Secretário de Estado decide se concorda com o relatório, podendo instaurar um procedimento disciplinar acusatório, arquivar o caso nas hipóteses legais ou determinar diligências complementares.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

As etapas supracitadas compõem o processo, que comumente é realizado, de uma investigação preliminar, culminando na decisão do Secretário de Estado - ou autoridade competente por ele designada, que pode ser representada da seguinte forma:

Figura 2 - Processo de admissão, execução e finalização da investigação preliminar



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Em suma, a investigação preliminar é um procedimento fundamental para a correta apuração de irregularidades no serviço público, garantindo o devido processo legal, o contraditório e a ampla defesa dos envolvidos, além de contribuir para a transparência e eficiência na gestão administrativa.

2.3 Das Políticas Públicas de Gestão de Pessoas

Para que se possa aprofundar sobre o perfil do investigador preliminar, se deve entender, em um primeiro momento, sobre o funcionamento da política pública de gestão de pessoas que deve abranger a Secretaria de Estado da Administração Penitenciária do Estado da Paraíba.

Inicialmente, é preciso destacar que cumpre a todos os agentes públicos – conforme a Lei nº 8.429/92 –, em todas as suas esferas (União, Estados, Distrito e Municípios), a fiel observância aos princípios constitucionais da Administração Pública no Brasil. Estes são os pilares que norteiam a atuação do Estado em sua missão de servir ao povo, assim como de seus servidores públicos.

Portanto, tais princípios são indispensáveis à Administração Pública Direta e Indireta, representando os valores e diretrizes que moldam a conduta da Administração, além de assegurar a efetividade das políticas públicas do Estado. Assim, à luz do artigo 37, *caput*: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (Brasil, 1988).

Aliado a isso, para que haja o recrutamento e seleção de profissionais habilitados com as competências e habilidades de investigador preliminar é necessário o desenvolvimento de políticas públicas voltadas para este procedimento de gestão de pessoas no âmbito da gestão governamental. Nesse sentido, a política pública pode ser definida como um conjunto de ações, decisões e medidas adotadas pelo Estado para atingir determinados objetivos de interesse público. Para Bresser-Pereira (2009), as políticas públicas podem ser compreendidas como ações coletivas do Estado que buscam garantir direitos e organizar a vida em sociedade.

Essas ações são planejadas e implementadas com o objetivo de resolver problemas específicos, melhorar o bem-estar da sociedade, regular atividades econômicas e sociais, e garantir direitos fundamentais aos cidadãos. Envolve a formulação, implementação e avaliação de programas e projetos que impactam a vida dos cidadãos e a organização da sociedade como um todo, podendo ser classificadas como de gestão, social, econômica ou de infraestrutura.

Assim, é através da política pública que o Estado busca a promoção do desenvolvimento social, econômico e político, além de enfrentar desafios e desigualdades, sempre com o objetivo de garantir a prestação de serviços essenciais à população. Desta forma, a política pública é, além de tudo, um instrumento fundamental para a gestão e transformação da realidade de um país, estado, distrito ou município, já que orienta as ações governamentais, define prioridades, aloca recursos e estabelece diretrizes para a construção de uma sociedade mais justa, equitativa e sustentável.

“Uma política pública é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema”, os elementos indispensáveis, ou seja, importantes para a formulação das políticas públicas é a intencionalidade pública e a resposta ao problema público (Secchi, 2010, p. 02). Logo, considerando o tema aqui abordado, se pode destacar que as instituições que buscam trilhar o caminho da prosperidade tendem a reconhecer valor de seus ativos

intangíveis – o quadro de pessoal e, conseqüentemente, a imagem da instituição – e os gerenciam com a devida atenção.

A eficiência, a renovação, o crescimento e a estabilidade servem de guia para essa gestão, seja no presente ou em todo o ciclo de vida, de qualquer de seus recursos. O investimento na Gestão de Pessoas – GP é a chave para o futuro. Criar políticas públicas alicerçadas no planejamento estratégico, com esquemas de educação institucional, escolas de formação profissional, presencial ou virtual, são as bases para o fortalecimento do capital intelectual das instituições e a garantia de sucesso duradouro.

Ou seja, falar na elaboração de Políticas Públicas de Gestão de Pessoas requer dedicação da Gestão Pública ao planejamento, desenvolvimento e gerenciamento dos recursos humanos de uma organização. Seu principal objetivo é potencializar o desempenho dos colaboradores, promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Essa política visa garantir a adequada gestão dos servidores públicos, promover o desenvolvimento de competências, melhorar o desempenho organizacional e atender às demandas da sociedade de forma transparente e responsável. Para Oliveira e Medeiros (2016, p. 139):

As pessoas são elementos importantes nesta caminhada, pois o sucesso para as organizações de qualquer tipo ou tamanho depende do conhecimento, das habilidades e das atitudes das pessoas. Essas características, quando trabalhadas nas organizações, são chamadas competências.

Deve abranger a definição de normas, procedimentos e práticas relacionadas à seleção, capacitação, avaliação de desempenho, remuneração, desenvolvimento de carreira e condições de trabalho dos servidores. Busca, portanto, assegurar a qualidade dos serviços prestados, a valorização do servidor público e a promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Ao longo do tempo, diversos conceitos básicos de Gestão de Pessoas foram consolidados e se tornaram fundamentais para a administração de recursos humanos nas organizações. Vejamos alguns desses conceitos:

Quadro 3 - Conceitos básicos de Gestão de Pessoas

TIPO	Conceito
Recrutamento e Seleção	Processo de atrair, identificar e selecionar candidatos qualificados para ocupar cargos na organização, visando garantir a adequação entre as competências dos colaboradores e as necessidades da empresa.
Treinamento e Desenvolvimento	Investimento na capacitação dos colaboradores por meio de programas de treinamento, <i>workshops</i> e desenvolvimento de habilidades, visando melhorar o desempenho individual e organizacional.
Avaliação de Desempenho	Processo de avaliar o desempenho dos colaboradores em relação aos objetivos e metas estabelecidos, fornecendo <i>feedback</i> e identificando oportunidades de melhoria.
Remuneração e Benefícios	Políticas de remuneração e benefícios que visam recompensar e motivar os colaboradores, levando em consideração o desempenho, a experiência e a contribuição para a organização.
Clima Organizacional	Ambiente de trabalho e cultura organizacional que influenciam o comportamento, a motivação e a satisfação dos colaboradores, impactando diretamente no desempenho e na produtividade.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Esses conceitos básicos são essenciais para a Gestão de Pessoas e têm sido amplamente adotados pelas organizações para promover o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores. Segundo Oliveira e Medeiros (2016, p. 17):

Assim, surge a Administração Estratégica de Recursos Humanos, com ênfase na descentralização firme das responsabilidades de Gestão de Pessoas, ou seja, todo gestor é gestor de pessoas. Como resultado da descentralização, surge a terceirização de algumas atividades de RH, como recrutamento, seleção, pagamentos etc.

Nesse contexto, os conceitos de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) são essenciais na gestão de pessoas e no desenvolvimento de competências dos colaboradores. Para Chiavenato, (2014, p. 45):

Esse forte deslocamento está fazendo com que a área se torne cada vez mais ampla, dinâmica e estratégica na condução do desempenho organizacional. Disso tudo resulta uma completa reorientação da área de RH – nos aspectos organizacionais e culturais – para se adequar às novas exigências da Era da Informação, tanto nos aspectos organizacionais e estruturais quanto nos aspectos culturais e comportamentais. Nesse novo contexto estrutural e cultural, os executivos de linha

passam a assumir novas responsabilidades. E para cumpri-las devem aprender novas habilidades conceituais e técnicas. E, além disso, desenvolver habilidades humanas para lidar com suas equipes de trabalho. Não se trata de mudar apenas o órgão de RH, mas principalmente o papel dos executivos de linha para que o processo de descentralização e delegação possa ser bem-sucedido.

Diante dessa afirmação foi possível extrair a seguinte definição e importância de cada um desses elementos – conhecimento, habilidades e atitudes. O conhecimento refere-se à informação adquirida por meio da educação, experiência e aprendizado. Pode ser dividido em conhecimento teórico (conceitos, princípios) e conhecimento prático (procedimentos, técnicas). Ele é a base para a realização de tarefas, tomada de decisões e resolução de problemas. Colaboradores bem informados e atualizados contribuem para a eficiência e a inovação nas organizações.

As habilidades são a capacidade de aplicar o conhecimento de forma prática para executar tarefas específicas. Podem ser técnicas (habilidades específicas para uma função), cognitivas (capacidade de raciocínio), interpessoais (habilidades de comunicação) ou motoras (habilidades físicas). São essenciais para a execução eficaz das atividades no trabalho. Colaboradores com habilidades bem desenvolvidas são mais produtivos, eficientes e capazes de lidar com desafios e mudanças no ambiente organizacional.

As atitudes representam os comportamentos, valores e predisposições emocionais dos colaboradores em relação ao trabalho, colegas e organização. Incluem aspectos como proatividade, ética, trabalho em equipe e resiliência. Assim, as atitudes dos colaboradores impactam diretamente no clima organizacional, na motivação, no engajamento e na cultura da instituição. Colaboradores com atitudes positivas contribuem para um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Em síntese, o CHA é um modelo que destaca a importância da combinação equilibrada de conhecimento, habilidades e atitudes para o desenvolvimento de competências dos colaboradores e para o sucesso organizacional. O investimento no desenvolvimento desses elementos é fundamental para promover o crescimento profissional e a excelência no ambiente de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para ser considerado científico, um estudo precisa se conectar a um conjunto de conhecimentos já existentes, organizados como fatos e, no neste caso, através da análise, sistematizados nas seções e subseções do trabalho. Esses conhecimentos devem estar relacionados a leis e/ou teorias já estabelecidas e, por meio de métodos específicos, levar à descoberta de novos saberes ao longo da pesquisa.

Para tanto, esta pesquisa fundamenta-se no principal questionamento: Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para atuar como investigador preliminar na Gerência de Disciplina Prisional da Paraíba?

Para responder à questão da pesquisa, será preciso, antes, responder outros questionamentos secundários: a) identificar os CHAs necessários ao investigador preliminar; b) investigar se os CHAs são elementos previstos nos marcos legais para atuar como investigador preliminar; c) descrever as etapas da investigação preliminar; d) desenvolver formulários específicos como instrumento de recrutamento e seleção de investigadores preliminares na Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba.

Assim, o presente estudo visa delinear quais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para atuar como investidor preliminar na Gerência de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba. Dada a natureza complexa e subjetiva da função, a pesquisa se propõe a realizar uma análise de documentos e instrumentos normativos, buscando traçar um panorama detalhado das atribuições, responsabilidades e competências inerentes à função de investigador preliminar. Segundo Gil (2008, p. 27):

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

O estudo busca apresentar maior clareza e compreensão sobre o perfil do investigador preliminar na Corregedoria da Seap/PB, tanto para profissionais da área quanto para aqueles que aspiram a tal função. Através de uma investigação rigorosa e delimitação precisa do tema, a

pesquisa oferece os esclarecimentos necessários, conforme detalhado nos objetivos específicos.

Ao longo da pesquisa, os conceitos gerais apresentados guiaram para formular de maneira objetiva quais são os conhecimentos teóricos, as habilidades práticas e as condutas esperadas de um investigador preliminar da Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba. Entre esses requisitos, foi possível destacar os princípios éticos, os códigos de conduta, os regulamentos internos, as leis que regem o sistema prisional e outras normas relevantes.

Esta pesquisa caracteriza-se pela utilização de livros e periódicos que abordam os assuntos sobre administração pública, políticas públicas, código de ética e estatuto de servidor do Estado da Paraíba, direito, estudos sociais entre outros. Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa que, Godoy (1995, p. 21) considera o seguinte:

[...] que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques.

Quanto ao procedimento, optou-se pelo bibliográfico, que é “[...] um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema” (Lakatos; Marconi, 2003, p. 158).

Também possui a natureza de pesquisa documental, na qual “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias” (Lakatos; Marconi, 2003, p. 174). Desta feita, se fez uso de fontes primárias como no caso do estudo baseado na Constituição Federal do Brasil de 1988, Leis, Leis Complementares, código de ética, estatuto do servidor entre outros.

Assim sendo, a presente pesquisa mergulha no universo do investigador preliminar na Gerência de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba (SEAP/PB). Através de uma análise metódica de documentos e legislações relevantes, se traça um panorama abrangente e detalhado da função, desvendando seus desafios, responsabilidades e o perfil profissional ideal. Para tanto:

- a) Buscou-se por termos/palavras-chaves como: Administração Pública no Brasil, Política Pública no Brasil, Secretaria de Estado da Administração Penitenciária da Paraíba, Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba, Estatuto do Servidor da Paraíba, Código de Ética do Servidor da Paraíba, Estrutura Orgânica da Seap/PB; e
- b) Teve como base de dados para a pesquisa, os sítios da Presidência da República do Brasil, Diário Oficial da Paraíba, Assembleia Legislativa da Paraíba, *SciELO*, *Google Acadêmico*, Biblioteca Virtual da Universidade Federal da Paraíba entre outras.
- c) Quanto aos dados bibliográficos, a pesquisa adotou como prioridade os livros e periódicos que abordavam os assuntos sobre administração pública e política pública no Brasil que traziam contribuições sobre teoria e prática, conceitos e evolução histórica, livros na área do direito, políticas públicas sobre gestão de pessoas, entre outros.

Quanto aos dados documentais, baseou-se nas Leis vigentes no Brasil como: Constituição Federal do Brasil de 1988, sobre a estrutura orgânica da Seap – Lei Nº8.186/07, o estatuto do servidor – LC Nº58/03, Criação da Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba – LC Nº 152/18 e o Código de Ética dos Servidores da Paraíba, dentre outras.

Na etapa de estruturação e organização do estudo e análise do material, embarcou-se em um processo meticuloso de organização e análise do material coletado, através da elaboração de fichamentos detalhados, cada capítulo, seção e até mesmo obra completa foram cuidadosamente examinados, construindo um mosaico de informações relevantes para o nosso estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao estabelecer um perfil profissiográfico para o investigador preliminar na área da Administração Penitenciária é fundamental considerar uma série de características essenciais que são fundamentais para o desempenho eficaz dessa função. O investigador preliminar é, além de

tudo, o guardião da verdade e da justiça, para tanto, deve reconhecer a importância do sigilo processual², bem como das informações confidenciais como elementos centrais para o sucesso da investigação preliminar.

Guardando o sigilo e mantendo a discrição, a autoridade investigante proporciona confiança e justiça ao processo investigativo, além de resguardar os direitos e interesses das partes envolvidas, promover a transparência, o controle, a fiscalização, a eficiência e o reconhecimento institucional e social durante a investigação, ou seja: traz confiabilidade e justiça ao processo de investigação.

O investigador preliminar deve, com base em critérios técnicos e científicos, compreender o que é informação pública e o que é informação confidencial, assegurando a total proteção de dados sensíveis em tratamento e o respeito aos direitos das partes envolvidas no processo investigativo. Além disso, também deve conhecer as implicações éticas, legais e sociais da divulgação de informações confidenciais, tanto para os indivíduos envolvidos na investigação, quanto para a comunidade jurídica e a sociedade em geral, deve possuir uma visão holística dos impactos e das vulnerabilidades de possíveis vazamentos de dados sigilosos.

4.1 Dos Saberes para o Investigador Preliminar

A implementação de modelos de competência específicos para cada função dentro das instituições/empresas é fundamental para a otimização do desempenho profissional. O mapeamento das competências e atribuições inerentes a cada cargo, por meio de um processo estruturado, permite a identificação mais precisa das habilidades e conhecimentos indispensáveis para o sucesso em cada função (Rabaglio, 2005).

Para Chiavenato (2014), o conhecimento refere-se à informação adquirida por meio da educação, experiência e treinamento. Pode ser teórico ou prático e está relacionado ao entendimento de conceitos, princípios e procedimentos.

Essa base do conhecimento está subdividida em: Saber Teórico, Saber Prático e Saber Ser. Trata-se da compreensão de conceitos, princípios

2 Art. 107, inciso X da Lei Complementar Nº 58 - revelar fato ou informação de que deva guardar sigilo em razão do cargo ou função, salvo as exceções legalmente determinadas ou autorizadas (Paraíba, 2003).

e métodos relacionados à área de atuação, das experiências e capacidade de aplicar o conhecimento teórico em situações reais e da consciência de si mesmo, valores, ética e responsabilidade profissional.

a) O “Saber Teórico” para o investigador preliminar

O Saber Teórico se refere ao domínio de conceitos, princípios e teorias que fundamentam uma área específica de atuação. Para Oliveira e Medeiros (2016, p. 146):

O conhecimento deriva da informação assim como esta deriva dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos.

Nesse contexto dinâmico do século XXI, o conhecimento assume o papel de ativo, estratégico, fundamental para o sucesso individual e coletivo. A capacidade de aprender a aprender, de forma contínua e autônoma, torna-se a chave para a adaptabilidade e o crescimento em um mundo em constante transformação. Investir em educação e desenvolvimento pessoal configura-se como um imperativo para a construção de um futuro próspero (Chiavenato, 2014).

Ao estabelecer o perfil para o investigador preliminar na área da Administração Penitenciária é crucial considerar uma série de saberes essenciais que são fundamentais para o desempenho eficaz nessa função. A saber:

Quadro 4 – O Saber Teórico para o Investigador Preliminar

TIPO DE SABER TEÓRICO	SÍNTESE
Legislação	Lei de Execução Penal (LEP) e legislações correlatas, o Código Penal e Código de Processo Penal, Estatuto do servidor público, código de ética do servidor público, planos de cargos, carreiras e remuneração dos servidores que compõem os quadros da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária, Normas e Procedimentos da Corregedoria, planos operacionais padrão - POP.
Direitos Humanos	Princípios e fundamentos dos Direitos Humanos e Mecanismos de proteção dos Direitos Humanos no sistema penitenciário.
O funcionamento do Sistema Penitenciário	A estrutura orgânica da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária, seus desafios e perspectivas.

TIPO DE SABER TEÓRICO	SÍNTESE
Gestão Pública	Os princípios constitucionais da Administração Pública no Brasil e o controle social das políticas públicas do Estado e da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O Saber Teórico fornece a base sólida para o desenvolvimento de habilidades práticas. Sem o qual, fica difícil aplicar técnicas e ferramentas de forma eficaz, ele permite que o profissional compreenda o contexto em que atua, as causas e efeitos de suas decisões e os desafios de sua área.

Assim, o “Saber Teórico” é convertido em ferramenta para análise de dados, interpretação de informações e tomada de decisões estratégicas baseadas em evidências. Em suma, o conhecimento se configura como a moeda mais valiosa do século XXI, impulsionando o desenvolvimento individual e coletivo e construindo um futuro mais próspero para todos.

Em um mundo de constantes mudanças, o conhecimento teórico permite que o profissional se adapte às novas tecnologias, tendências e desafios, além de contribuir para a promoção de inovações.

O desenvolvimento do “Saber Teórico” está intimamente ligado à formação, cursos, treinamentos, pesquisa e leitura. É através de graduação, aperfeiçoamento e pós-graduação que a base teórica fundamental é estruturada. Os cursos e treinamentos, sejam *workshops*, treinamentos específicos na área ou cursos livres podem aprofundar o conhecimento em áreas específicas de interesse.

Segundo Chiavenato (2014), a educação formal e informal, aliadas à busca incessante por conhecimento permitem a aquisição de habilidades e competências essenciais para a navegação eficaz no mercado de trabalho e para a resolução de problemas complexos. A capacidade de analisar criticamente informações, de pensar criativamente e de comunicar-se de forma eficaz são exemplos de competências que distinguem os indivíduos bem-sucedidos na sociedade atual.

Manter-se atualizado sobre as últimas teorias e práticas da área, a leitura de artigos e pesquisas acadêmicas ou através da leitura de livros, com certeza, irá colaborar para a construção de habilidades e atitudes que levarão ao desenvolvimento positivo na atividade de investigador preliminar.

b) O “Saber Prático” para o investigador preliminar

O Saber Prático tem um papel fundamental na formação do investigador preliminar, assim como para qualquer profissional que busque ser completo e eficiente em sua área de atuação.

Para Chiavenato (2014), a habilidade transcende a mera posse do conhecimento, configurando-se como a capacidade de mobilizar e operacionalizar o saber na resolução de problemas, na criação de soluções inovadoras e na geração de resultados tangíveis.

Para Robbins (2010, p. 5),

As habilidades técnicas englobam a capacidade de aplicação de conhecimentos específicos. Quando pensamos nas habilidades de profissionais como engenheiros civis ou cirurgiões-dentistas, geralmente temos em mente suas habilidades técnicas. Por meio da educação formal extensiva, eles obtiveram os conhecimentos e as práticas específicas de suas áreas de atuação. Evidentemente, os profissionais não detêm o monopólio das habilidades técnicas — e nem todas elas precisam ser aprendidas em escolas ou por meio de programas formais de treinamento. Todo trabalho requer algum tipo de habilidade especializada e muitas pessoas adquirem tal conhecimento no exercício de suas funções.

Em suma, o Saber Prático é a capacidade de aplicar o conhecimento teórico em situações reais, através da utilização de ferramentas, de técnicas e de métodos para resolução de problemas, na tomada de decisões e no alcance de objetivos e metas, crucial para o cumprimento dos prazos das investigações.

Chiavenato (2014) compara a habilidade à engrenagem que conecta o conhecimento à ação, viabilizando a aplicação prática de conceitos e teorias em diferentes contextos.

O Saber Prático possibilita ao investigador preliminar atuar com eficiência e produtividade, resolução de problemas, adaptabilidade e flexibilidade, além de permitir uma aprendizagem contínua acerca da atividade, tornando-a dinâmica.

Ele permite que o profissional realize suas tarefas de forma eficiente e produtiva, otimizando o tempo e os recursos disponíveis, desenvolva capacidade de analisar problemas, identificar causas e implementar solu-

ções eficazes, se adaptando a diferentes situações e contextos, lidando com imprevistos e desafios com flexibilidade, essa prática leva à experimentação - erros e acertos -, promovendo a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de novas habilidades investigativas.

O desenvolvimento do Saber Prático, em tese, é absorvido através de experiências práticas – o trabalho operacional, administrativo, de gestão, assessoramento e atuação como líder de equipes. Chiavenato (2014) acredita que o desenvolvimento de habilidades exige prática regular, estudo aprofundado e dedicação constante, aperfeiçoando a capacidade de aplicar o conhecimento de forma eficiente e eficaz.

Essas experiências práticas são fundamentais para aplicar o conhecimento teórico e desenvolver novas habilidades, além de proporcionar a compreensão macro, tanto da Administração Penitenciária, como dos demais órgãos estatais e de iniciativa privada.

Esses conhecimentos práticos também podem, em certa medida, serem absorvidos por meios de atividades práticas direcionadas ou através de atividades monitoradas por um profissional experiente – mentoria. Os investigadores preliminares terão que lidar com os seguintes saberes:

Quadro 5 – O Saber Prático para o Investigador Preliminar

TIPO DE SABER PRÁTICO	SÍNTESE
A análise de documentos	Processos administrativos, laudos, relatórios entre outros documentos relacionados à atividade de correedoria.
A comunicação	Deve possuir a habilidade para se comunicar de forma clara e eficaz com diferentes públicos durante todo o decurso da investigação.
A Investigação	Desenvolver e aplicar técnicas de investigação para apurar as supostas irregularidades ocorridas no âmbito da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária.
A elaboração de relatórios	Deve ter a capacidade de redigir relatórios claros, concisos e objetivos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Assim, o “Saber Prático” é o complemento do conhecimento teórico. Proporciona aos investigadores preliminares a capacidade de aplicar seus conhecimentos em situações reais e, conseqüentemente, contribuir para o sucesso das instituições.

Através dessas experiências práticas, os investigadores preliminares podem desenvolver o Saber Prático e se tornarem mais eficientes, adaptáveis e preparados para os desafios que irão enfrentar em sua atividade.

Nesse contexto, Chiavenato (2014) defende que é um **atributo essencial para o sucesso individual e profissional**, pois permite que indivíduos e organizações alcancem seus objetivos de forma eficiente e contribuam para o progresso da sociedade.

c) O “Saber Ser” para o investigador preliminar

O Saber Ser tem seu papel de destaque. Ele está ligado a um conjunto de características pessoais e interpessoais que definem a postura e o comportamento do profissional que influencia, diretamente, nas relações com o público externo, os chefes imediatos, os demais companheiros de setor e investigados.

Como características do “Saber Ser”, é possível destacar a proatividade e iniciativa, a comunicação eficaz, o trabalho em equipe, a liderança e a ética e a responsabilidade. Essas características traduzem-se na capacidade, conforme o quadro 6 a seguir, de:

Quadro 6 – O Saber Ser para o Investigador Preliminar

TIPO DE SABER SER	SÍNTESE
A Proatividade e iniciativa	Tomar iniciativa, buscando soluções e agindo de forma proativa, que é essencial para o sucesso profissional.
A comunicação eficaz	Saber comunicar-se de forma clara, objetiva e assertiva, tanto oralmente quanto por escrito, é fundamental para o bom relacionamento interpessoal e a conquista de objetivos.
O trabalho em equipe	Colaborar com outros profissionais, de forma respeitosa e cooperativa, é essencial para o sucesso de qualquer projeto ou iniciativa.
A liderança e a ética	Inspirar, motivar e liderar equipes é fundamental para alcançar resultados e contribuir para o crescimento da organização.
A responsabilidade	Pautar-se por uma postura ética e responsável, com foco na transparência, honestidade e compromisso com o bem-estar social, é essencial para a construção de uma carreira sólida e respeitada.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Para Robbins (2010, p. 5),

A capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupos, define as habilidades humanas. Muitas pessoas são tecnicamente proficientes, mas incompetentes nos relacionamentos interpessoais. Elas

não são boas ouvintes, são incapazes de entender as necessidades dos outros ou têm dificuldades em administrar conflitos. Como os administradores realizam tarefas por meio do trabalho de outras pessoas, eles precisam ter boas habilidades humanas.

Quanto ao desenvolvimento do “Saber Ser”, estão ligados ao autoconhecimento, à inteligência emocional, a atitudes pessoais positivas de reciprocidade.

Essas atitudes devem refletir sobre seus valores, crenças e comportamentos e é fundamental para o desenvolvimento do autoconhecimento e do aprimoramento de suas habilidades interpessoais, da capacidade de gerenciar suas emoções, reconhecer as emoções dos outros e lidar com situações de conflito. Chiavenato (2014) aponta que isto seria a arte de navegar por mares de informações. Envolve coletar dados precisos, analisar o contexto com perspicácia, discernir com sabedoria e definir prioridades com equilíbrio. É a bússola que nos guia na tomada de decisões assertivas. É a capacidade de conseguir respostas e comportamentos positivos - e recíprocos - do público externo, de seus chefes imediatos, dos companheiros de trabalho e dos investigados, buscando sempre identificar pontos de melhoria e aprimoramento de seu comportamento.

Complementando os conhecimentos teórico e prático, o Saber Ser proporciona aos investigadores preliminares a capacidade de se relacionar de forma eficaz, contribuindo para a tomada de decisões éticas, desenvolvendo esse terceiro pilar do CHA - o Saber Ser.

Deve-se considerar, portanto, a capacidade de transformar ideias em ações, superar desafios com bravura e perseguir metas com paixão. É a chama que nos incita a ser agentes de mudança, agregar valor e buscar a excelência em tudo que fazemos (Chiavenato, 2014).

Assim, o investigador preliminar tornar-se-á mais completo, respeitado e preparado para os desafios durante a atividade de investigação, melhorando o clima organizacional. Os indivíduos com alta inteligência emocional são mais eficazes em diversas áreas da vida. Eles se comunicam com clareza, resolvem conflitos com sabedoria e constroem relacionamentos saudáveis (Robbins, 2010).

Essa percepção coletiva dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, à cultura organizacional, às relações interpessoais e ao

suporte oferecido pela instituição, influencia o engajamento e a satisfação no trabalho.

4.2 Dos Processos de Recrutamento e Seleção

Embora frequentemente mencionados juntos, recrutamento e seleção são processos distintos, mas interligados e com funções específicas no processo de escolha de capital humano (talentos) nas instituições.

Para Oliveira e Medeiros (2016, p. 59):

[...] recrutamento é o primeiro passo de um processo de seleção, o que atrai os candidatos interessados que se enquadram nas exigências iniciais para o preenchimento daquela vaga. O sucesso de uma seleção depende, portanto, de um bom recrutamento.

Segundo Chiavenato (2014), o recrutamento é o processo de atrair candidatos para as vagas disponíveis na organização. Já a seleção é o processo de escolher os candidatos mais adequados para preencher as vagas disponíveis na organização que envolve a análise de currículos, entrevistas, testes e avaliações para avaliar as competências e habilidades dos candidatos.

O recrutamento concentra-se na identificação e atração de talentos que se encaixam no perfil desejado para uma vaga. Essa busca pode ser realizada dentro da própria instituição ou em outras instituições, a depender de sua atividade ou do cargo do pretenso colaborador.

Seu objetivo principal é atrair o maior número possível de candidatos qualificados, para que posteriormente sejam aplicados filtros e selecionados os mais promissores. Atrair, aplicar, desenvolver, recomendar, reter e monitorar talentos é um desafio para toda a organização. O talento - capital humano inestimável -, transcende as fronteiras da área de Gestão de Pessoas (GP). Ou seja, o talento não se restringe a indivíduos dotados de competências, mas sim a um ativo estratégico que, quando gerido de forma eficaz, impulsiona a competitividade e o sucesso da instituição (Chiavenato, 2014).

Após a conclusão do recrutamento, inicia-se a seleção, que consiste em uma triagem dos candidatos recrutados. Através de entrevistas e testes de conhecimentos técnicos, avalia-se se os candidatos possuem os atributos necessários para a vaga em aberto.

Enquanto o recrutamento geralmente é conduzido por setores especializados em Recursos Humanos (RH), a seleção normalmente é realizada por gestores e profissionais do próprio setor interessado, podendo contar com o apoio de assessorias e consultorias. Segundo Oliveira e Medeiros (2016, p. 17):

Assim, surge a Administração Estratégica de Recursos Humanos, com ênfase na descentralização firme das responsabilidades de Gestão de Pessoas, ou seja, todo gestor é gestor de pessoas. Como resultado da descentralização, surge a terceirização de algumas atividades de RH, como recrutamento, seleção, pagamentos etc.

É importante que os processos estejam bem ajustados, pois buscam o mesmo objetivo: encontrar o candidato ideal para ocupar uma determinada posição na instituição.

Com base na análise aprofundada, esta pesquisa oferece como principal contribuição o desenvolvimento de formulários específicos para o recrutamento e seleção de investigadores preliminares na Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba. Os instrumentos foram elaborados com base nos seguintes procedimentos (Quadros 7, 8 e 9):

Quadro 7 – Processo de elaboração dos instrumentos de recrutamento e seleção

PROCESSO	SÍNTESE DO PROCESSO
Levantamento bibliográfico	Abrangendo autores renomados em gestão de pessoas, legislação, investigação e sistema prisional.
Análise do perfil do cargo	Detalhando as características essenciais para um investigador preliminar eficaz, como conhecimento, habilidades e atitudes.
Vivência e experiência	Como pesquisador e investigador preliminar da Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba, podemos apresentar os conhecimentos práticos da função.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Quadro 8 – Abrangência dos instrumentos de recrutamento e seleção

DADOS	OBJETIVO DA COLETA
Dados Pessoais e Acadêmicos	Qualificar os candidatos e mapear sua formação.
Experiência Profissional	Investigar vivências relevantes para a função.
Conhecimentos e Habilidades	Avaliar expertise em investigação, legislação e informática.
Motivação e Expectativas	Compreender as razões do interesse na vaga e as perspectivas de carreira.

DADOS	OBJETIVO DA COLETA
Perguntas para o Candidato	Explorar pontos específicos da experiência e do perfil.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Quadro 9 – Resultados esperados com a aplicação dos instrumentos de recrutamento e seleção

PROCESSO	RESULTADO ESPERADO
Avaliação padronizada e objetiva	Comparar os candidatos de forma justa e imparcial.
Identificação dos candidatos mais qualificados	Selecionar profissionais com alto potencial para a função.
Redução do tempo e dos custos do processo	Agilizar a admissão do candidato e otimizar recursos.
Melhoria da qualidade da equipe	Recrutar profissionais com as habilidades e conhecimentos necessários.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os formulários se configuram como ferramentas valiosas para aperfeiçoar o processo de recrutamento e seleção de investigadores preliminares na Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba, contribuindo para a construção de uma equipe eficiente e comprometida com a apuração de possíveis transgressões disciplinares praticadas por servidores da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária da Paraíba. São eles:

- a) o Formulário de recrutamento para investigador preliminar da Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba – conforme **Apêndice A** constante neste artigo; e
- b) o Formulário de seleção para investigador preliminar da Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba – conforme **Apêndice B** constante neste artigo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre o perfil do investigador preliminar na Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba foi conduzida de forma metódica e embasada em uma abordagem qualitativa. Destacaram-se a valorização de princípios éticos, códigos de conduta e da

legislação vigente, para que os profissionais tenham o compromisso em realizar seu trabalho fundamentado em bases sólidas e alinhado com as normas e diretrizes pertinentes à área de atuação.

A metodologia aqui adotada, com foco em fontes bibliográficas e documentais proporcionou uma análise detalhada e embasada, permitindo a identificação dos conhecimentos teóricos, habilidades práticas e condutas necessárias para atuar como investigador preliminar.

Como principal resultado deste estudo, apresentou-se a elaboração do formulário de recrutamento e o de seleção. Para o investigador preliminar representa a concretização prática dos resultados obtidos, demonstrando a aplicabilidade direta das descobertas da pesquisa no contexto profissional. Essa etapa final do estudo evidenciou a relevância e a utilidade dos dados coletados, fornecendo subsídios concretos para a definição do perfil profissiográfico desejado e contribuindo para a melhoria da atuação do investigador preliminar no sistema prisional.

Em suma, a pesquisa realizada não apenas esclarece o papel e as exigências da função de investigador preliminar, mas também oferece uma contribuição significativa para o aprimoramento da atuação nesse campo, promovendo uma abordagem pautada em princípios éticos, legais e de eficiência.

Ao compreender a complexidade e a importância dessa função, a pesquisa abre caminho para uma reflexão mais profunda sobre as práticas e os desafios enfrentados no âmbito da administração penitenciária, visando sempre aprimorar a qualidade e a eficácia dos serviços prestados nesse contexto específico.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 7.210, de 11 julho de 1984.** Lei de Execução Penal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ano 163.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, ano 1988.

BRASIL. **Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992.** Lei de Improbidade Administrativa. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ano 171.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Políticas Públicas**: reflexões sobre o conceito jurídico. In: DALLARI, Sueli Gandolfi; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos (Org.). Políticas públicas e desenvolvimento no Brasil. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

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

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. RAE-Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2016.

PARAÍBA. Lei Complementar Nº 58, de 30 de dezembro 2003. **Diário Oficial da Paraíba**. João Pessoa, PB, 30 de dezembro de 2003.

PARAÍBA. Lei Complementar Nº 152, de 29 de dezembro 2018. **Diário Oficial da Paraíba**. João Pessoa, PB, 30 de dezembro de 2018. p. 12-16.

PARAÍBA. Secretaria de Estado da Administração Penitenciária. **Portaria Nº 02 NOR/GS/SEAP, de 17 de janeiro de 2023**. Diário Oficial da Paraíba, João Pessoa, PB, 18 de janeiro de 2023. p. 05-09.

PARAÍBA. Secretaria de Estado da Administração Penitenciária. **Portaria Nº 04/2023 NOR/GAB/SEAP/PB, de 08 de agosto de 2023**. Diário Oficial da Paraíba, João Pessoa, PB, 09 de agosto de 2023. p. 12-13.

PARAÍBA. Secretaria de Estado da Administração Penitenciária da Paraíba. **Objetivos- 2024**. Disponível em: <https://paraiba.pb.gov.br/diretas/secretaria-de-administracao-penitenciaria/institucional/objetivos>. Acesso em: 16 mar. de 2024.

RABAGLIO, I. **Seleção por competências**. 5. ed. São Paulo: Educator, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional** / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral; [tradução Rita de Cássia Gomes]. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE RECRUTAMENTO PARA INVESTIGADOR PRELIMINAR DA GERÊNCIA EXECUTIVA DE DISCIPLINA DO SISTEMA PRISIONAL DA PARAÍBA- FORMULÁRIO DO CANDIDATO.

Formulário de recrutamento para Investigador preliminar na Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba – Formulário do candidato	
Dados pessoais do candidato	
Nome completo	
Gênero	
Data de nascimento	
Matrícula	
Telefone	
E-mail	
Endereço residencial	
Formação acadêmica	
1º Curso de graduação	
Instituição	
Ano de conclusão	
2º Curso de graduação	
Instituição	
Ano de conclusão	
Cursos Complementares	
Curso	
Instituição	
Ano de Conclusão	
Curso	
Instituição	
Ano de Conclusão	
Curso	
Instituição	
Ano de Conclusão	
Experiência Profissional	
1º Instituição/Empresa	
Cargo	
Data de início	
Data de término	
Descrição das principais atividades	

2ª Instituição/Empresa	
Cargo	
Data de início	
Data de término	
Descrição das principais atividades	
3ª Instituição/Empresa	
Cargo	
Data de início	
Data de término	
Descrição das principais atividades	
Conhecimentos e Habilidades que contribuem para o desenvolvimento da função de investigador preliminar	
Legislação	
Legislação Penal (onde e como adquire esse saber?)	
Resposta:	
Legislação Processual Penal (onde e como adquire esse saber?)	
Resposta:	
Legislação de Execução Penal (onde e como adquire esse saber?)	
Resposta:	
Técnicas de Investigação	
Questão 1. Quais são seus principais conhecimentos e habilidades em investigação?	
Resposta:	
Questão 2. Você possui experiência com alguma metodologia específica de investigação?	
Resposta:	
Questão 3. Você possui experiência com análise de dados?	
Resposta:	
Questão 4. Você possui experiência com a redação de relatórios?	
Resposta:	
Questão 5. Quais softwares você já trabalhou?	
Resposta:	
Línguas	
Fala outros idiomas?	
() Não () Sim Qual (ais):	
Qual o seu nível de conhecimento no (s) idioma (s) estrangeiro (s)?	
() Fala e escreve () Compreende Observação:	
Motivação e Expectativas	
Por que você se interessou por esta vaga?	
Resposta:	

Quais são suas expectativas para este cargo?
Resposta:
Quais são seus objetivos profissionais de longo prazo?
Resposta:
Informações complementares
Quais seriam seus pontos fortes e fracos como investigador?
Resposta:
Você se mantém atualizado sobre as últimas novidades em investigação?
Resposta:
Você já atuou em algum caso de investigação de apuração de faltas disciplinares?
Resposta:
Na sua opinião, qual o papel da Corregedoria para o Sistema Prisional?
Resposta:
Na sua opinião, qual a importância da Corregedoria para a categoria de Policiais Penais?
Resposta:
O que te motiva a ser um investigador preliminar na Corregedoria da Polícia Penal?
Resposta:
Cidade, data e ano.
----- Assinatura do candidato
Cópia de documentos do candidato: Currículo atualizado, identidade funcional, diploma de graduação, certificado de cursos complementares, declaração de boa conduta expedido pelo chefe imediato e comprovante de residência.

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE SELEÇÃO PARA INVESTIGADOR NA GERÊNCIA EXECUTIVA DE DISCIPLINA DO SISTEMA PRISIONAL DA PARAÍBA – FORMULÁRIO DO AVALIADOR.

Formulário de seleção para Investigador na Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba – Formulário do avaliador		
Observações		
Quais suas impressões sobre o candidato durante a entrevista?		
Resposta:		
Qual a postura, a comunicação verbal e não verbal do candidato?		
Resposta:		
Faça perguntas adicionais para esclarecer qualquer dúvida.		
Resposta:		
Pontuação		
Critério	Peso	Pontuação
Formação Acadêmica	2	
Experiência profissional	3	
Conhecimentos específicos	2	
Habilidades pessoais	2	
Motivação para a vaga	1	
Desempenho na entrevista	2	
Pontuação total:		
Avaliação (Após a entrevista, avalie o candidato com base em seus conhecimentos, habilidades, experiência e motivação)		
Parecer:		
Decisão (A decisão final sobre a contratação do candidato será tomada após a análise de todos os candidatos)		
Decisão:		
		Cidade, data e ano.
----- Assinatura do avaliador Matrícula do recrutador		

LIDERANÇA ESTRATÉGICA NAS COMPRAS PÚBLICAS: O PROCESSO DE DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – LEI 14.133/2021

*Vanessa Maria Pereira de Souza
Ilka Maria Soares Campos*

1 INTRODUÇÃO

Nas organizações, o processo de desaprendizagem permite que práticas obsoletas sejam trocadas por novas abordagens. Desse modo, podemos dizer que a desaprendizagem é um processo intencional, referindo-se à modificação de conhecimentos, práticas ou comportamentos já aprendidos.

O desaprender está também intimamente ligado ao processo de aprendizagem. No entanto, não deve ser confundido com o processo de esquecimento organizacional. Em uma perspectiva de estudo, a desaprendizagem organizacional deve ser associada ao processo em que os sujeitos se desfazem de saberes antigos para se abrir ao novo. No mundo corporativo, esse novo faz alusão às mudanças diárias que as organizações enfrentam, como por exemplo, a alteração de leis e premissas já existentes.

Na esfera pública, a aplicação de processos de desaprendizagem voltados à mudança permite a adequada execução das leis e o melhor direcionamento das atividades governamentais. Nesse sentido, sob o ponto de vista das compras públicas, alvo deste estudo, é preciso enaltecer que a adoção da modalidade pregão eletrônico, junto às compras governamentais do estado da Paraíba (PB) foi um dos pontos de mudança, frente ao estado de emergência, consequência da pandemia causada pelo COVID-19.

A modalidade pregão eletrônico foi regulamentada pelo Decreto nº 10.024/2019, visando à aquisição de bens e serviços, utilizando-se da internet como meio de comunicação (Brasil, 2019). Para Torres (2023, p. 231), “[...] tanto no pregão como na concorrência deve-se adotar preferencialmente o formato eletrônico, admitindo-se a utilização da forma presencial, desde que motivada [...]”.

Na Paraíba, os procedimentos licitatórios dos órgãos da Administração direta e indireta do poder executivo são, em grande parte, realizados junto à Central de Compras do Estado. Eles são operacionalizados pelos setores pertencentes à Diretoria Executiva da Central de Compras do Estado da Paraíba (DECEC).

Uma outra mudança insurgente, versa sobre competências que exigirão dos agentes públicos desaprendizagem de antigos procedimentos realizados pela Lei 8.666/93, diante da promulgada Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (Brasil, 1993, 2021).

A Administração Pública, mais especificamente, a área de compras públicas tem sido afetada pelo grande fluxo de informações. Os processos de desaprendizagem, nesse sentido, precisam estar interligados à tomada de decisão dos gerentes, de forma a executar, dentro dos parâmetros legais, as disposições estabelecidas em lei com intuito de se construir um aprendizado integrado e que a equipe de servidores públicos possua uma visão sistêmica.

Nesse aspecto, surge a seguinte problemática: Como a liderança de compras públicas compreende a desaprendizagem frente à Lei 14.133/2021? Na perspectiva de que a prática dos processos de desaprendizagem possa vir a contribuir com um melhor desenvolvimento das organizações públicas, este estudo tem como objetivo geral analisar a liderança de compras públicas e suas estratégias de desaprendizagem organizacional frente à Lei 14.133/2021. Para atingir esses propósitos são elencados os seguintes objetivos específicos: identificar o perfil da liderança na gestão de compras públicas; averiguar o processo de desaprendizagem organizacional como estratégia frente à Lei 14.133/2021 e; mapear os desafios a serem enfrentados pela liderança de compras públicas com a nova Lei de Licitações.

Para a realização deste trabalho, a metodologia se caracterizou como uma pesquisa de campo na análise das práticas cotidianas realizadas dentro da Gerência Executiva de Licitações (GELIC) do estado da Paraíba, de modo, que os tópicos que se seguem apresentam algumas das

práticas realizadas no sentido de assegurar a continuidade do processo de desaprendizagem.

Sob a ótica acadêmica, o esclarecimento acerca dos avanços e limitações encontrados junto ao estudo, permitirão que sejam desenvolvidos outros estudos mais aprofundados sobre o tema.

Quanto ao nível da pesquisa, foi uma pesquisa descritiva, visto que, pretende-se realizar um estudo detalhado, com levantamento de informações acerca do tema proposto. A pesquisa, ainda, se classifica como qualitativa, visando observar os aspectos sociais que estão ligados à problemática.

O presente trabalho foi estruturado em cinco seções. A primeira corresponde a esta introdução, a segunda seção trata-se da abordagem teórica, na qual, buscou-se trazer um recorte sobre a literatura que abrange a temática com destaque para assuntos como liderança e desaprendizagem organizacional. Na terceira seção, encontra-se a metodologia, onde destaca-se o instrumento de coleta de dados. Na quarta seção, há a análise de dados e, por fim, as considerações trazidas sobre este estudo.

2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA

As organizações se redefinem constantemente através da aprendizagem e desaprendizagem organizacional, elas caminham juntas dentro do processo de mudança de comportamentos e aquisição de novos conhecimentos.

Ao pensar a aprendizagem como um fenômeno, Vasconcelos (2007, p. 2) afirma que “Torna-se difícil propor um marco inicial dos estudos sobre a aprendizagem, uma vez que os filósofos gregos clássicos já incorporavam essas questões desde a Antiguidade”.

Segundo a mesma autora, a aprendizagem se dá a partir da articulação constante entre os valores e as capacidades dos indivíduos e as suas experiências naquele contexto.

Nesse sentido, entende-se que cada profissional detém características que lhe são peculiares o que faz com que ele, ao longo do tempo, possa reconhecer suas habilidades e suas fraquezas.

É importante também mencionar que a transformação da aprendizagem individual em organizacional é um processo contínuo. A demanda

é especialmente alta para gerentes multiprofissionais, que, além de sua formação possuem também uma especialidade técnica que facilita no gerenciamento do trabalho (Davis; Newstrom, 2004).

As unidades de aprendizagem fundamentais numa organização são os grupos de trabalho (pessoas que precisam uma das outras para chegar a um resultado), passamos a nos referir a eles como “[...] capacidades centrais de aprendizagem em grupo [...]” (Senge, 2013, p. 21).

Conforme Fiorelli (2000, p. 112-113),

[...] a pessoa traz à Organização sua ‘bagagem psicológica’, conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. O indivíduo afeta a Organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo.

2.1 É possível uma organização desaprender?

Enquanto indivíduos, as pessoas estão em um processo constante de rever atos, hábitos e padrões que não são mais relevantes e com as Organizações não seria diferente. A desaprendizagem organizacional pode ser uma ferramenta poderosa para enfrentar as mudanças. António e Costa (2017, p. 77) afirmam que:

[...] desaprendizagem é um **processo intencional** através do qual as organizações se desfazem de comportamentos aprendidos com o fito na melhoria das respostas às solicitações da envolvente e/ou como fruto da necessidade de optar por processos produtivos mais eficientes.

O processo de desaprendizagem dentro das organizações, em geral, ocorre a partir do momento que a equipe é estimulada pelo gestor na busca de novas práticas. Para McShane (2014, p. 35) “A desaprendizagem remove o conhecimento que não agrega mais valor e que, na verdade, pode minar a eficácia da organização [...]”.

A desaprendizagem, porém, não significa descartar todo o conhecimento existente, mas gerar uma reflexão crítica e relevante para o contexto organizacional.

Algumas formas de desaprendizagem envolvem a substituição de políticas, procedimentos e rotinas disfuncionais. Outras envolvem a

substituição de atitudes, crenças e pressupostos; por exemplo, os funcionários repensam a “melhor forma” de realizar uma tarefa e de atender os clientes (McShane, 2014).

Tsang e Zahra (2008, p. 1437 *apud* Buchele *et al.*, 2016, p. 67) afirmam que “[...] a desaprendizagem organizacional de refere ao descarte de velhas rotinas para abrir caminho para novas, se houver”. Os autores complementam que seria um processo intencional, que não pressupõe juízo de valor sobre o que é descartado. Logo, é preciso refletir que esses processos de descarte ou não que podem gerar mudanças e, para tanto, a participação/atuação da liderança se faz necessária.

2.2 O processo de mudança e o papel do líder

A partir do pressuposto de que a mudança organizacional é um processo em que as organizações implementam novas estratégias e procedimentos, pode-se afirmar que ela está intimamente relacionada ao processo de aprendizagem organizacional.

Coutinho (2021, p. 7) afirma que “[...] as mudanças são recursos naturais das civilizações e da vida organizacional”. São elas que nos remetem ao futuro, mobilizam-nos no presente e deslocam nosso olhar do passado.

A liderança, por sua vez, é um tema amplamente debatido. Ela se manifesta em organizações, comunidades, política e outros contextos.

De acordo com Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 419 *apud* Rossi; Capaverde, 2021, p. 12) é possível afirmar que a liderança “– é um processo; – envolve influenciar outras pessoas; – ocorre em grupos; – envolve a busca, tanto da parte dos líderes como da parte dos liderados, de mudanças reais; – envolve o estabelecimento de objetivos comuns”.

Em relação à ideia de liderança como um processo, depreende-se que ela é passível de desenvolvimento por meio de relacionamentos e trocas que ocorrem nos grupos que trabalham dentro das organizações.

O processo de aprendizado completo permite que líderes inovadores e equipes aprendam novas habilidades, atitudes e modos de pensar. Para refletir e aprender com este processo de aprendizagem, torna-se fundamental que haja confiança mútua no grupo, que cada integrante se complemente em relação aos pontos

fortes e que se compense em relação aos pontos fracos (Brillo, 2021, p. 15).

O líder pode não ter a solução, mas deve proporcionar estabilidade temporária e segurança emocional enquanto a resposta estiver sendo trabalhada, quando por exemplo, a organização passa por uma mudança de legislação.

A liderança, de certa forma, pode ser aprendida e desenvolvida,

Por meio dela, uma pessoa influencia outras em função dos relacionamentos e interações existentes. A influência é uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa de maneira intencional. Assim, sempre se encontra um líder – aquele que influencia – e os liderados – aqueles que são influenciados atuando em conjunto. A influência é um conceito ligado ao conceito de poder e de autoridade. O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre outra ou outras, que pode ou não ser exercido. O poder em uma organização é a capacidade de afetar e controlar as ações e decisões das outras pessoas, mesmo quando elas possam resistir. A autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel ou posição que exerce em uma estrutura organizacional (Chiavenato, 2020, p. 233).

Em um mundo que muda rapidamente, o líder de aprendizagem deve não apenas ter visão, mas também ter condições de impô-la e desenvolvê-la à medida que as circunstâncias externas mudam. Desse modo, um líder preparado é aquele que dá tempo suficiente aos colaboradores para se preparem para a ação estratégica quando ocorre a mudança, de modo a absorvê-la e/ou adaptar-se a ela.

3 O SETOR DE COMPRAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL

A Administração Pública é um campo complexo. No nível estadual, a prestação de serviços possui ampla estrutura, seja através da implantação de políticas públicas, seja para garantir a oferta de serviços mais eficientes para a população em geral. Para atender a alta demanda de compras por

parte do Governo do Estado, foi necessária uma articulação e a criação de uma Diretoria responsável pela grande parte de compras da rede estadual.

No estado da Paraíba, as compras públicas são realizadas, em regra, por meio da Central de Compras, instituída no ano de 2006:

Art. 1º O Sistema de Compras do Governo do Estado da Paraíba, instituído através da Lei Complementar nº 67, de 07 de julho de 2005, tem como objetivo a centralização de aquisições de bens, materiais e serviços da Administração Pública Direta e Indireta do Governo do Estado da Paraíba, será operacionalizado pela Secretaria de Estado da Administração, por intermédio da Gerência Executiva da Central de Compras, obedecendo ao que determina o artigo 50 do Decreto nº 26.817, de 02 de fevereiro de 2006, e será regido por legislação específica em vigor (Paraíba, 2006, p. 1).

Dentre outras gerências, a GELIC, alvo desta pesquisa, pertence à Central de Compras, conforme Art. 2º do Decreto nº 27.010/2006 e é responsável pela operacionalização dos procedimentos licitatórios, desde a elaboração de documentos, abertura do certame, julgamento das propostas, negociações de preço e prestação de contas perante o órgão de controle externo.

A Gerência Executiva de Licitação do Estado, até o ano de 2019, realizava os certames de maneira presencial, sendo a forma eletrônica, apenas para as aquisições e serviços com convênio federal, por meio da plataforma eletrônica do Banco do Brasil, chamada de *e-licitações*.

As compras públicas englobam todos os seguintes procedimentos: definição do item a ser adquirido, passando pela seleção dos fornecedores, até a finalização da relação e o pagamento (Baily *et al.*, 2000).

Em 2020, com o surgimento das restrições impostas pela pandemia, houve uma mudança, sendo adotada a modalidade de pregão eletrônico como regra e o pregão presencial apenas em casos excepcionais. A plataforma eletrônica utilizada passou a ser o sistema *compras.gov.br*.

Sob o comando do gerente executivo de licitações, são realizadas as operações e tarefas rotineiras, contando com as atribuições básicas contidas junto aos artigos 4 e 5 do supracitado Decreto Estadual. Entre as atribuições, destaca-se a listada no Art. 5º, VI, que diz que é necessário: “[...] promover treinamento destinado aos servidores lotados na sua Gerência [...]” (Paraíba, 2006, p. 1).

Treinamento, esse, primordial para execução das atividades do setor. Principalmente, porque o desenvolvimento de competências exigidas por parte dos agentes de contratação apresenta-se em contumácia junto à Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, senão, vejamos o que preceitua o Art. 7:

Caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicarem, promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei (Brasil, 2021, local. 4).

Camarão (2021) em seu estudo sobre a gestão por competência na nova Lei de Licitações e Contratos afirma que:

[...] essa exigência permite que os servidores eleitos sejam escolhidos considerando seu conhecimento técnico, habilidades comportamentais e aptidão. **Portanto, faz-se necessário que os gestores façam, previamente, a identificação das competências-chave e das funções a serem executadas**, assim como tenham claro o constructo dos processos de trabalho, a definição de papéis e responsabilidades e o tempo necessário para o desempenho das funções (Camarão, 2021, local. 1, grifo nosso).

Reforçando assim, a questão de que para que sejam alcançados os objetivos da gestão pública, a fim de produzir os melhores resultados, é preciso investimento no aprendizado das equipes.

Isidro (2018) corrobora com o entendimento ao afirmar que não há uma receita infalível para o sucesso, tampouco espera-se que as organizações públicas sejam capazes de inovar sem que haja um processo de aprendizagem contínua para a aquisição de *expertises* sustentadoras de políticas e programas de inovação no setor público.

4 METODOLOGIA

No que se refere à vertente metodológica, esse trabalho possuiu uma abordagem qualitativa, por ter como base conhecimentos teóricos a respeito dos processos de aprendizagem e mudança.

Os dados a serem coletados por meio de pesquisa bibliográfica permitem atribuir-lhe cientificidade. Essa pesquisa se preocupou, portanto,

em descrever um fenômeno organizacional, estudando o ambiente em que ele se manifesta, qual seja, setor de compras pertencente à Administração Pública Estadual.

Concernente ao método de abordagem foi realizado o método indutivo, pois dentro do contexto do problema anteriormente citado, a pesquisa qualitativa exige um método indutivo por excelência, dessa forma, as observações de casos da realidade concreta geram a generalização.

A classificação da pesquisa quanto ao objetivo geral foi uma pesquisa descritiva, haja vista que a grande contribuição das pesquisas descritivas é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida.

Por ser uma pesquisa qualitativa, Yin (2016, p. 8) afirma que ela,

[...] procura coletar, integrar e apresentar dados de diversas fontes de evidência [...] A complexidade do ambiente de campo e a diversidade de seus participantes provavelmente justificam o uso de entrevistas e observações.

Como campo de pesquisa foi definido a gestão de compras do estado da Paraíba, tendo como sujeito um gerente no papel de líder. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados a análise documental e uma entrevista semiestruturada aplicada com o gerente da Central de Compras do Estado da Paraíba, bem como, a observação *in-loco* no instante da realização de suas atividades cotidianas. Estes instrumentos favorecem a utilização dos sentidos na obtenção de aspectos da realidade (Marconi; Lakatos, 2005).

A entrevista foi realizada no mês de dezembro de 2023. Para guiar a entrevista, foi utilizado um roteiro semiestruturado contendo as perguntas relacionadas ao tema. A entrevista se dividiu em duas partes: a primeira reservada a questões sócio-profissionais e a segunda foram sobre questões sobre o processo de aprendizagem e desaprendizagem do gerente. A observação participante também foi utilizada nesta pesquisa, uma vez que, serviu para auxiliar na análise e interpretação dos dados a seguir demonstrados.

Para o registro dos dados, foi utilizado gravador em aparelho telefônico. Antes de iniciada a entrevista, solicitou-se a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual foi assinado pelo entrevistado, concordando com o procedimento e a utilização posterior para análise da pesquisa.

Uma vez gravada, a entrevista foi transcrita na integralidade. A transcrição foi realizada com base na análise de conteúdo de Bardin (2020), inicialmente realizando uma leitura flutuante das respostas considerada a pré-análise; em seguida, a exploração do material coletado, a criação das categorias e por fim o tratamento dos resultados. “A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento [...]” (Bardin, 2020, p. 145).

Para os resultados e discussões, pensou-se em evidenciar o ponto de vista do gerente frente à nova realidade da Lei 14.133/2021 (Brasil, 2021), com base na fundamentação teórica descrita anteriormente. Para isso, utilizou-se de alguns excertos da entrevista.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da entrevista com o gerente de compras, cujo perfil sócio-profissional foi estruturado a partir dos questionamentos realizados em entrevista (Apêndice C). Trate-se, portanto, de um gerente, sexo masculino, com idade de 36 anos na data da entrevista, solteiro, que possui formação em Direito e em Gestão Pública, atualmente, com 12 (doze) anos de atuação profissional, com 11 (onze) meses de experiência no cargo de gerente, no mês de dezembro de 2023. Ao exercer sua atividade profissional, coordena 32 (trinta e duas) pessoas. O entrevistado sempre atuou na área de compras públicas.

A partir dos dados coletados e após análise, as informações foram agrupadas em cinco categorias por meio da análise de conteúdo de Bardin (2020), quais sejam: aspectos da liderança; desaprendizagem organizacional; mudança frente à nova lei; desafios com a Lei 14.133/2021 e; estratégias para o setor de compras, descritos detalhadamente a seguir.

5.1 Categoria 1: aspectos da liderança

O entrevistado ingressou no serviço público em 2011 e toda sua experiência profissional foi voltada para as compras públicas. Ele já imaginava exercer essa função. No entanto, buscou se capacitar externamente com cursos, pós-graduação e mestrados, todos nessa área de atuação.

Sobre aspectos da liderança no setor de compras, o entrevistado listou que: “[...] gerenciar permite desenvolver habilidades de liderança, comunicação e empatia” (Entrevistado, 2023, 8min 53s). Quando questionado sobre o que é ser líder, o entrevistado afirmou que a liderança envolve muito mais do que simplesmente ocupar uma posição de confiança. Para ele:

[...] é sobre influenciar, motivar e capacitar os colaboradores para alcançar a eficiência. Tento me moldar e capacitar para desenvolver esse papel da melhor forma possível, observando sempre a estratégia da aprendizagem contínua. Sobre a mudança, posso dizer que em tempos de mudança, o papel de um líder se torna ainda mais importante ainda, tendo em vista que deve ter a capacidade de impulsionar essas alterações, orientar e guiar a equipe, bem como desenvolver as novas habilidades necessárias da equipe (*Ibid.*, 17min 17s).

O gerente também esclareceu que tinha outra percepção quanto à atividade de gerente:

Sempre imaginei que o gerente iria coordenar os processos, mas após assumir o cargo percebi que o gestor gerencia as pessoas, e essas impulsionam os processos. A maior dificuldade é manter um clima organizacional tranquilo (Entrevistado, 2023, 6min 23s).

As unidades de aprendizagem fundamentais numa organização são os grupos de trabalho (pessoas que precisam uma das outras para chegar a um resultado), passamos a nos referir a eles como “[...] capacidades centrais de aprendizagem em grupo” (Senge, 2013, p. 21).

Assim, é possível criar um clima de aprendizado contínuo e adaptação, envolvendo todos os colaboradores na busca por melhorias nos processos de aquisição governamental.

5.2 Categoria 2: desaprendizagem organizacional

Antes de iniciar o tópico de desaprendizagem, foram realizadas perguntas sobre o processo de aprendizagem. O entrevistado nunca ouviu falar sobre o processo de desaprendizagem, no entanto, resolveu tentar responder ao afirmar que seria o processo de descarte ou modificação de

conhecimentos e que a nova lei gerará a inclusão de uma nova cultura, gerando mudança significativa na forma como as contratações públicas são realizadas, afirmou também que, diante de um setor estritamente técnico:

As contribuições advindas da experiência profissional, posso falar nas habilidades práticas do fluxo, instrução e condução processual, principalmente no que tange a tomada de decisão, análise de documento, desenvolvimento de relatórios, defesas, dentre outras, absorvidas e aprimoradas através da prática e da interação diária no ambiente de trabalho (Entrevistado, 2023, 9min 22s).

Para ele, o processo de desaprendizagem organizacional frente a nova lei deve ser realizado de forma gradual com:

O levantamento das práticas atuais que não estão mais em conformidade com a nova lei e que precisam ser modificadas ou abandonadas, encaradas como práticas obsoletas, bem como a revisão de procedimentos existentes para garantir o alinhamento com a nova legislação. Um exemplo disso, foi a última reunião com a equipe de triagem sobre as possíveis modificações junto à análise inicial que será feita por essa equipe, mas que alguns apoios participaram para treinar os demais na parte de análise inicial (Entrevistado, 2023, 15min 28s).

O gerente acredita que por meio de treinamento, é possível enfrentar alguns obstáculos trazidos pela Lei 14.133/2021. Sobre a desaprendizagem afirma que:

Todos nós precisamos criar espaço para novas ideias e inovações, superando a inércia e a resistência à mudança, então, acredito que a desaprendizagem envolve questionar práticas antigas, ser flexível e aberto a novas abordagens, e promover uma cultura de experimentação (Entrevistado, 2023, 11min 51s).

Sobre a nova lei de licitações e contratos, o entrevistado classifica como de extrema importância para a Administração Pública, principalmente, para inclusão de uma nova cultura organizacional voltada para o planejamento, monitoramento e avaliação das compras, representando uma mudança significativa na forma como as contratações públicas são realizadas. E elucida que a Lei:

[...] traz uma série de inovações com o objetivo de modernizar e tornar mais eficientes os processos de compras, tais como transparência e no controle dos processos, com previsão de níveis de controle; foco na qualidade dos bens e serviços e o fomento a sustentabilidade social, ambiental, econômica e de inovação; eficiência observando sempre o ciclo de vida dos produtos, e principalmente no que tange a obrigatoriedade de governança das contratações pela alta gestão e pela observância da gestão por competência dos agentes impulsionadores dos certames (Entrevistado, 2023, 12min 48s).

Ele acredita ainda que o processo de desaprendizagem da antiga lei de licitações é essencial para a efetiva implementação e execução da nova Lei nº 14.133/2021. Aduz que este processo vai envolver tanto abandonar práticas e entendimentos ultrapassados quanto adotar novas abordagens alinhadas com a nova legislação.

5.3 Categoria 3: mudança frente à nova Lei 14.133/2021

A mudança nas organizações públicas é um tema instigante, principalmente, quando se fala em novos procedimentos, surgimento de novas tecnologias e alteração de estruturas. Com a promulgação da Lei 14.133/2021 não seria diferente. Com ela, podem surgir novas posturas por parte dos gerentes e alterações nos processos de trabalho e por isso é essencial que a tomada de decisão permaneça firme em um ambiente em constante evolução.

No que se refere à mudança, o entrevistado afirma que:

Eu acho que no início vai ser bem difícil. Porque temos que treinar o pessoal daqui, mas todo mundo vai estar lidando com a mesma situação. Um momento de turbulência para todos. Mas, já estamos planejando um curso de aperfeiçoamento. As reuniões às sextas-feiras irão voltar e estou pensando em implementar um período de estudo aqui na gerência, para todos estudarem (Entrevistado, 2023, 13min 47s).

Coutinho (2021, p. 7) afirma que: “[...] as mudanças são recursos naturais das civilizações e da vida organizacional”. São elas que

nos remetem ao futuro, mobilizam-nos no presente e deslocam nosso olhar do passado.

O entrevistado se contradiz neste ponto ao mencionar logo em seguida que:

Eu creio que a Central de Compras já vinha se preparando para absorver as mudanças necessárias para implementação da nova lei. Assim, neste cenário, as novas necessidades para atendimento da nova legislação, a equipe como um todo já dispõe da *expertise* necessária para o impulsionamento das novas exigências (Entrevistado, 2023, 16min 07s).

Ao listar esse ponto em conjunto com a observação participante, é possível afirmar que o gerente não estava completamente preparado para as mudanças que a Lei 14.133/2021 traria. Os detalhes da legislação e a dificuldade em antecipar suas possíveis consequências para a operação das compras públicas, possivelmente, resultarão em alguns desafios.

Destaca-se o artigo Art. 5º, VI do Decreto Estadual nº 27.010/2006 que diz que é necessário: “[...] promover treinamento destinado aos servidores lotados na sua Gerência [...]” (Paraíba, 2006, p. 1).

Atualmente, a gerência não conta com um plano de ação claro para lidar com as exigências da nova lei, o que deixa a equipe um pouco confusa e com dificuldades para se adaptar rapidamente. Isso poderá gerar, ainda, algumas dificuldades operacionais. Nesse sentido, é importante o destaque sobre a importância de uma liderança bem preparada para lidar com mudanças regulatórias.

5.4 Categoria 4: desafios com a lei 14.133/2021

Na categoria desafios frente à nova Lei 14.133/2021, o entrevistado citou que entre os principais estão: a necessidade de atualização do conhecimento, revisão de processos internos, capacitação das equipes internas e externas, e, principalmente, a promoção de cursos, eventos e capacitações.

Um ponto relevante, no decorrer da entrevista, foi quando o sujeito deixa claro outro desafio, que ele enquadra como tensão, é a gestão de pessoas. Para ele, “Lidar com diferentes personalidades, habilidades e expectativas é sempre um desafio, fora que temos, ainda, a tomada de

decisões frequentes e a alta demanda de trabalho (Entrevistado, 2023, 18min 31s)”.

Para o entrevistado/gerente: “As tensões e desafios forçam que sejam desenvolvidos competências e aprendizados novos, o que reflete em uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento de habilidades gerenciais, necessárias para o aprimoramento do labor (Entrevistado, 2023, 19min 16s)”.

No entanto, em outro trecho ele desabafa:

O principal desafio que eu tenho enfrentado na função é a gestão de pessoas. Como é difícil liderar pessoas, alcançar resultados por meio delas, cada uma tem um pensamento diferente. Um dia desses, eu falei com uma pessoa daqui sobre uma situação de trabalho, um erro besta, que poderia ser consertado e ao final do expediente e nos corredores a pessoa nem falava na minha cara, por isso que eu acredito que resultados por meio de pessoas é muito desafiador (*Ibid.*, 5min 03s).

Nesse aspecto, percebe-se que a interação com os colaboradores ajuda a entender as operações diárias e desafios enfrentados pelas equipes de pregação, o que culmina em um ambiente de trabalho positivo com aumento da produtividade. Além disso, feedback deles pode ser uma fonte valiosa de insights para melhorar processos e práticas gerenciais.

Para o gerente há também outros desafios que envolvem a complexidade das compras públicas. Na sua fala ele inclui situações imprevistas, inusitadas, gerenciamento de crises, navegação nas dinâmicas organizacionais e políticas internas e acrescenta: “Existem coisas novas aqui todo dia, um sistema que cai, um licitante que liga pra falar com o gerente. Enfim, muitas coisas [...]” (*Ibid.*, 10min 18s).

Nesse sentido, Isidro (2018, p. 109) corrobora com o entendimento ao afirmar que não há uma receita infalível para o sucesso, tampouco espera-se que as organizações públicas sejam capazes de inovar sem que haja um processo de aprendizagem contínua para a aquisição de *expertises* sustentadoras de políticas e programas de inovação no setor público.

5.5 Categoria 5: estratégias para o setor de compras

Com relação às estratégias de aprendizagem organizacional, ele deixa claro que a parceria firmada com a Escola de Serviço Público da Paraíba (ESPEP) promoverá diversos cursos de capacitação voltados para implementação da nova lei de licitações. Na visão do gerente, isso suprirá a necessidade imediata dos agentes públicos que desenvolvem as atividades diretas e indiretas na área de compras públicas.

Uma outra estratégia citada pelo gerente foi o dos relacionamentos dentro da própria organização, segundo ele:

Esses relacionamentos também podem fornecer orientação e *feedback* valioso sobre seu desempenho e abordagem gerencial, ajudando a desenvolver habilidades de liderança e oferecendo *insights* valiosos sobre a cultura organizacional e políticas internas. Sobre a interação com os pares, deixa eu ver (pausa) eu acho que acontece da mesma forma porque interagir com colegas de trabalho oferece uma oportunidade de compartilhar conhecimentos, habilidades e experiências (Entrevistado, 2023, 7min 26s).

Em relação à ideia de liderança como um processo, depreende-se que ela é passível de desenvolvimento por meio de relacionamentos e trocas que ocorrem nos grupos que trabalham dentro das Organizações.

Nesse sentido, Brillo (2021, p. 15) afirma que:

O processo de aprendizado completo permite que líderes inovadores e equipes aprendam novas habilidades, atitudes e modos de pensar. Para refletir e aprender com este processo de aprendizagem, torna-se fundamental que haja confiança mútua no grupo, que cada integrante se complemente em relação aos pontos fortes e que se compense em relação aos pontos fracos.

Para o entrevistado:

[...] se não fosse as outras pessoas, a gente não ia ter outras visões, outros pontos de vista sobre os problemas e soluções, o que é fundamental para o crescimento pessoal e profissional, e o mais importante, para o desenvolvimento harmonioso das atividades (Entrevistado, 2023, 8min 03s).

Líderes eficazes, portanto, nas organizações públicas precisam demonstrar habilidades de comunicação, visão estratégica e capacidade de motivar e engajar suas equipes durante os períodos de transição.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo se justificou pela importância do tema para o contexto das organizações públicas que enfrentam os desafios de se enquadrar na nova Lei de Licitações 14.133/2021. Considera-se imprescindível que a Central de Compras do Estado da Paraíba se preocupe em renovar seus processos, com uma gestão estratégica e gestão de pessoas voltadas para a mudança, com a finalidade de combater e prevenir a ilegalidade, a corrupção e o desperdício do patrimônio da sociedade paraibana.

Ao lidar com cinco categorias, quais sejam: aspectos da liderança; desaprendizagem organizacional; mudança frente à nova Lei 14.133/2021; desafios com a Lei 14.133/2021 e; estratégias para o setor de compras, foi possível entender como o gerente enfrenta o desafio de desaprender práticas antigas que podem não mais se adequar aos novos requisitos legais e processuais.

A desaprendizagem, nesse contexto, refere-se à capacidade de modificar comportamentos, estratégias e processos que não são mais eficazes ou legais. Portanto, conclui-se que a desaprendizagem é um processo intencional.

Entre os resultados da pesquisa, foi possível afirmar que se faz necessário superar resistências internas à mudança, facilitando a desaprendizagem de práticas antigas e a adoção de um plano de ação determinado que promova a conformidade e a eficiência nos processos de licitação.

A liderança, portanto, desempenha um papel crucial na facilitação da desaprendizagem organizacional e na implementação eficaz de mudanças diante da nova Lei 14.133/2021.

São imprescindíveis futuras investigações acadêmicas sobre o tema, também com outras organizações públicas interessadas em desenvolver trabalhos nesta área, por meio da promoção de conhecimento das equipes de trabalho, possuindo servidores capazes de enfrentar os desafios da implementação da Lei 14.133/2021, no tocante ao aperfeiçoamento dos agentes de contratação.

REFERÊNCIAS

ANTÓNIO, N. S.; COSTA, R. L. **A aprendizagem organizacional enquanto capacidade dinâmica**. 3. ed. Lisboa: Actual, 2017.

BAILY, P. *et al.* **Compras: princípios e administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2020.

BÍBLIA Sagrada. São Paulo: [s. n.], 2013.

BRASIL. **Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019**. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Brasília: Presidência da República, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10024.htm. Acesso em: 15 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 15 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10024.htm. Acesso em: 15 mar. 2024.

BRILLO, J. **Liderança Inovadora: como se destacar em ambientes de mudanças**. São Paulo: Expressa, 2021.

BUCHELE, G. T. *et al.* Desaprendizagem organizacional: um estudo de campo na Universidade Federal de Santa Catarina. **Associação**

Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 64-83, jan./fev. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140054>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/fvcwRF4p58zBTW3z5B98JfB/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 23 jan. 2024.

CAMARÃO, T. **A gestão por competência na nova Lei de Licitações e Contratos**. [S. l.], Consultor Jurídico, 9 out. 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-out-09/tatiana-camarao-gestao-competencia-lei-licitacoes/>. Acesso em: 15 mar. 2024.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COUTINHO, H. **Gestão dialógica de mudança organizacional**. São Paulo: Expressa, 2021.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 2004.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

ISIDRO, A. **Gestão pública inovadora: um guia para a inovação no setor público**. Curitiba: CRV, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCSHANE, S. L. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

PARAÍBA. **Decreto nº 27.010, de 7 de abril de 2006**. Regulamentação do Sistema de Compras do Governo do Estado da Paraíba. João Pessoa: Poder Executivo Estadual, 2006. Disponível em: <https://centraldecompras.pb.gov.br/appls/ccompras/central.nsf/fde3753f3429667c->

032574ff004a3d53/\$FILE/diariooficial1090406%5B1%5D.pdf. Acesso em: 15 mar. 2024.

ROSSI, J. C.; CAPAVERDE, C. **Desenvolvimento gerencial e liderança**. Porto Alegre: Sagah, 2021.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. 38. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

TORRES, R. C. L. **Lei de licitações públicas comentadas**. 14. ed. São Paulo: Juspodivm, 2023.

VASCONCELOS, I. F. G. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução de Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.

PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA COLETA SELETIVA DE RESÍDUOS SÓLIDOS NO MUNICÍPIO DE CABEDELO/PB

*Viltemar Varela da Silva
Josemar Henrique de Melo*

1 INTRODUÇÃO

A gestão de resíduos sólidos é um tema relevante no contexto da gestão pública, haja vista que, o descarte inadequado do lixo traz sérias e graves consequências à saúde da população e ameaça o ecossistema do planeta. Sendo assim, a preservação do meio ambiente passa primordialmente por iniciativas advindas do poder público que resultem em atitudes mais conscientes por parte da população em relação à correta destinação final do lixo produzido.

Nesse aspecto, a Lei nº 11.445/2007 (Diretrizes nacionais para o saneamento básico) estabelece princípios e fundamentos sobre a limpeza urbana e o manejo dos resíduos sólidos visando à promoção de saúde pública e a proteção do meio ambiente. Por seu turno, a Constituição Federal/1988, no art. n.º 225, conferiu competência ao poder público e responsabilidades em manter o meio ambiente equilibrado, atribuindo a gestores públicos e à coletividade o dever de defender e preservar o meio ambiente, não só nos dias atuais, mas para as gerações vindouras. Um outro destaque na seara jurídica foi o advento da Política Nacional de Resíduos Sólidos - PNRS, instituída pela Lei nº 12.305/2010 que em seu art. 10 dispõe sobre a tarefa da gestão integrada dos resíduos sólidos atribuída aos municípios e ao Distrito Federal.

Na esfera estadual, em consonância com a Lei de Consórcios Públicos nº 11.107/2005 e seus marcos regulamentadores, o Estado da Paraíba apresentou o Plano Estadual de Resíduos Sólidos do Estado da Paraíba (PERS-PB) que trata de metas, orientações e instrumentos relacionados aos aspectos institucionais, ambientais, sanitários, econômicos, financeiros e sociais. A partir desses instrumentos normativos é possível nortear gestores públicos e empresários do setor produtivo, na tomada de decisões e na formulação de programas com foco na gestão e no manejo dos resíduos sólidos no âmbito do Estado da Paraíba.

No tocante às boas práticas da gestão de resíduos sólidos, a prefeitura municipal de Cabedelo/PB, por meio da Secretaria de Meio Ambiente, Pesca e Aquicultura (SEMAPA) em parceria com o Instituto Federal da Paraíba - IFPB, iniciou no ano 2022 o processo de implantação do seu Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos (PMGIRS).

Atualmente, a coleta seletiva em execução como Projeto Piloto no bairro do Poço, faz parte do Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos (PMGIRS), e tem permitido que o município sobre cenários mais alvissareiros na gestão de resíduos sólidos. Isso foi possível graças aos marcos referenciais alicerçados em um desenvolvimento autos-sustentável, visando à melhoria na qualidade de vida para as gerações nos próximos 20 anos. Cabe ressaltar que o PMGIRS da cidade de cabedelo/PB é resultado de um compêndio de leis, a saber: Lei nº 12.305/2010 - Política Nacional de Resíduos Sólidos; Lei nº 11.445/2007 - Diretrizes Nacionais para o Saneamento Básico; Lei n.º 9.974/2000 - Destino Final dos Resíduos e Embalagens; e Lei n.º 9.966/2000 - Controle e a Fiscalização da Poluição causada por lançamento de óleo entre outras substâncias nocivas ou perigosas para as águas.

Notadamente, uma cidade comprometida com a preservação ambiental é aquela que se preocupa com todas as etapas da geração dos resíduos sólidos, tais como: produção, descarte, coleta, reaproveitamento e reciclagem dos materiais descartados. Para Festus; Ogoegbunam, 2012, *Apud*, Nunes, 2019, o manejo ineficiente de resíduos sólidos é fruto de um planejamento inadequado, e se deve em grande parte a um baixo nível de conscientização da população sobre os métodos de redução na geração e correta destinação do lixo produzido.

Desta maneira, ao priorizar as boas práticas de gestão do lixo urbano, o município de Cabedelo investe não só na preservação do meio

ambiente, mas na capacitação dos catadores cooperados, na aquisição de equipamentos de ponta, na melhoria das condições de trabalho dos trabalhadores e na conscientização da população. Diante de um cenário promissor, mas cheio de nuances e complexidades, surge o seguinte problema de pesquisa: **Como o projeto piloto de coleta seletiva no bairro do Poço pode se tornar um instrumento de políticas públicas com potencial de gerar mudanças significativas nos aspectos sociais, econômicos e ambientais na cidade de Cabedelo-PB?**

Assim sendo, o presente estudo se propõe a enriquecer a literatura do tema coleta seletiva, apresentando os resultados positivos, pontos de ajustes e ações de controle implementadas no Projeto Piloto de coleta seletiva de resíduos sólidos urbanos no município de Cabedelo, com vistas a melhorar as práticas de limpeza urbana nos municípios paraibanos.

Desse modo, faz-se necessário o alcance dos seguintes objetivos, sendo: a) Objetivo Geral: Analisar o processo de implantação do Plano da Gestão Integrada de resíduos Sólidos por meio da coleta seletiva em execução no bairro do Poço, como um instrumento de conscientização ambiental e de geração de emprego e renda no município de Cabedelo/PB. b) Objetivos Específicos: Avaliar a gestão dos resíduos sólidos no município de Cabedelo/PB; Traçar o cenário encontrado e a evolução da aplicação do Plano Municipal de Gestão Integrada dos Resíduos Sólidos de Cabedelo (PMGIRS); Identificar a dinâmica do processo de coleta seletiva; Verificar os ganhos sociais e financeiros resultantes da coleta seletiva aos cooperados; e Verificar os impactos alcançados no bairro do Poço e no comércio local.

Neste cenário, o presente trabalho tem como objetivo contribuir com informações sobre o conceito de cidade autossustentável, comprometida com o bem estar social e imbuída das boas práticas de gestão pública que resultem na melhoria da qualidade de vida da população através de ações cotidianas voltadas à preservação da natureza. No caso em tela, trazendo dados específicos sobre os benefícios obtidos com a implantação do Projeto Piloto de coleta seletiva no bairro o Poço, na cidade de Cabedelo/PB.

Cabe destacar que a coleta seletiva em execução no referido bairro trouxe mudanças significativas de hábitos e conceitos sobre a temática de gestão de resíduos sólidos, haja vista que de forma paulatina e consistente, o recorte populacional atendido por esse serviço começa a perceber a

importância da separação dos resíduos sólidos urbanos na construção de uma consciência coletiva de preservação ambiental aliada ao respeito e a dignidade dos trabalhadores envolvidos com a coleta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O *trade off* entre homem e natureza sempre volta à baila nos debates da gestão pública, haja vista o crescimento populacional percebido nos grandes centros urbanos os quais produzem mudanças significativas nas relações de consumo e resultam na produção excessiva de resíduos sólidos. Assim sendo, a geração de resíduos sólidos é inerente ao crescimento econômico, sabendo-se que tais fenômenos estão atrelados ao consumismo exacerbado e a produção de alimentos industrializados em grande escala.

Desde a Revolução Industrial, no século XVIII, houve um crescimento na geração de resíduos sólidos urbanos (RSU), pois as indústrias passaram a utilizar maior quantidade de recursos naturais para atender as demandas do mercado cada vez mais exigente e competitivo. Neste diapasão, afirma que:

A revolução Industrial trouxe produção de bens em massa e, conseqüentemente, consumo nas mesmas proporções. As cidades começaram a crescer desordenadamente, acumulando-se construções e pessoas nas circunvizinhanças das fábricas (...) produtos em massa, consumo em massa, problemas em massa (Marques, 2005, p. 8; *apud* Pereira; Curi, 2013).

Nessa perspectiva, a produção fabril foi responsável pela introdução de novas embalagens de produtos no mercado, aumentando, consideravelmente, a diversidade de resíduos gerados e descartados em áreas urbanas. Concomitante a isso, o crescimento acelerado das metrópoles reduziu, consideravelmente, as áreas disponíveis para o descarte do lixo urbano produzido.

2.1 O conceito de Resíduos Sólidos

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), em sua Norma Brasileira Regulamentadora (NBR) n.º 10.004/2004, define os Resíduos sólidos como:

Resíduos nos estados sólido e semi-sólido, que resultam de atividades de origem industrial, doméstica, hospitalar, comercial, agrícola, de serviços e de varrição (NBR n.º 10.004/2004).

No tocante ao material que não seja possível reciclar, tais como: lixos hospitalares, baterias, produtos radioativos entre outros, estes devem ser alocados em aterros sanitários específicos (Firmino; Fonseca, 2011). Já Yoshitake (2010, *apud* Hempe; Nogueira, 2012) define resíduo como aquilo que sobra do processo produtivo e é equivalente a refugo ou rejeito, ou seja, poluição, é o que acarreta danos ao meio ambiente, gerando impactos negativos. De acordo com a Lei nº 12.305/2010, que versa sobre a Política Nacional dos Resíduos Sólido, no Art. 3º, inciso XVI, trata os resíduos sólidos como:

[...] material, substância, objeto ou bem descartado resultante de atividades humanas em sociedade, a cuja destinação final se procede, se propõe proceder ou se está obrigado a proceder, nos estados sólido ou semissólido, bem como gases contidos em recipientes e líquidos cujas particularidades tornem inviável o seu lançamento na rede pública de esgotos ou em corpos d'água, ou exijam para isso soluções técnica ou economicamente inviáveis em face da melhor tecnologia disponível (Brasil, 2023).

A citada lei, ainda prevê a destinação ambiental mais adequada para os rejeitos (resíduos sólidos que não podem ser reutilizados):

Art. 3º [...] XV - rejeitos: resíduos sólidos que, depois de esgotadas todas as possibilidades de tratamento e recuperação por processos tecnológicos disponíveis e economicamente viáveis, não apresentem outra possibilidade que não a disposição final ambientalmente adequada; (Brasil, 2023).

Neste caso, a disposição final deve se restringir somente ao rejeito, isto é, à parte inaproveitável dos resíduos sólidos a qual deve ser destinada aos aterros sanitários regulares.

2.2 Os impactos da Gestão Inadequada dos Resíduos Sólidos Urbanos

A gestão inadequada dos resíduos sólidos pode gerar efeitos extremamente danosos ao meio ambiente, como: poluição do solo, da água e do ar. A poluição desses elementos pode ocasionar danos que vão desde problemas de saúde, prejuízos econômicos, distúrbios sociais e degradação ambiental (Siqueira; Moraes, 2009).

Os impactos causados pelo gerenciamento inadequado dos resíduos sólidos podem ser classificados em três categorias, segundo (Ferreira; Anjos, 2001): físicos, químicos e biológicos.

A Fundação Nacional de Saúde - FUNASA (2013) afirma que a má gestão dos resíduos sólidos pode gerar problemas sanitários em áreas urbanas de grandes proporções, uma vez que facilita a proliferação de pragas urbanas, tais como vetores e roedores. De acordo com (Ladeira Mól, 2007), a má gestão de resíduos sólidos pode, facilmente, ser mascarada, uma vez que a usual coleta de resíduos ocorre de forma satisfatória. Na verdade, em sua maioria, isto acontece apenas para que haja a retirada dos RSUs das principais vias urbanas, mas sem o correto descarte em seu destino final, assim, o problema apenas é deslocado de um lugar para o outro.

2.3 Política Nacional de Resíduos Sólidos

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) se apresenta como importante dispositivo para divulgação e implementação de políticas públicas voltadas para a gestão dos resíduos sólidos nos municípios brasileiros, pois exige que as cidades se adequem às diretrizes e metas estabelecidas na esfera federal. A PNRS possui eixos que permitem uma melhor e mais estruturada educação ambiental por parte da população e ainda propõe o estímulo de uma relação de consumo mais sustentável.

Ainda de acordo com a Lei Nº 12.305/2010 deverão ser elaborados e implementados os planos nacionais, estaduais, microrregionais das regiões metropolitanas ou aglomerações urbanas, intermunicipais, municipais de gestão integrada e de gerenciamento de resíduos sólidos. Em seu art. 33, a citada lei, trata das cadeias com a estruturação e a implementação dos sistemas de logística reversa, onde são estabelecidas as responsabilidades dos resíduos gerados a partir dos produtores, importadores, distribuidores

e comerciantes, posterior ao uso do consumidor, isentando assim o poder público desta tarefa.

2.4 O Plano Estadual de Resíduos Sólidos da Paraíba

Segundo dados prévios do Censo de 2022 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), o número de habitantes da Paraíba chegou a 4.030.961, considerando a Prévia da População dos Municípios, coletados até o dia 25 de dezembro/22. Em comparação ao Censo de 2010 (último realizado pelo IBGE), quando o estado registrou 3.766.528 habitantes, o aumento foi de 7,02%. Já a última estimativa populacional, calculada anualmente pelo IBGE com base em projeções, registrou uma população de 4.059.905 habitantes em 2021 (Paraíba, 2022).

Diante deste cenário, é premente a necessidade dos municípios paraibanos implantarem os seus Planos de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos (PGIRS), e também intensificarem as ações para melhorar a gestão de resíduos sólidos e iniciar o processo de eliminação dos famigerados lixões.

Neste sentido, o governo do Estado da Paraíba, por meio da Secretaria de Estado dos Recursos Hídricos, Meio Ambiente, Ciência e Tecnologia – SERHMACT através de convênio com o Ministério do Meio Ambiente elaborou o Plano de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos – PERS-PB/2014 para fortalecer a perspectiva de responsabilidade compartilhada no âmbito da gestão associada de Resíduos Sólidos. O PERS-PB é um arcabouço de metas e objetivos que devem nortear gestores públicos, estaduais e municipais, e ainda o setor produtivo na tomada de decisões e na formulação de programas voltados ao manejo dos resíduos sólidos no Estado da Paraíba. Em conformidade com a Lei Nº 12.305/2010, o PERS-PB, tem vigência por prazo indeterminado e horizonte de 20 (vinte) anos com atualizações programadas a cada 04 (quatro) anos, e na sua versão preliminar, contempla as seguintes ações:

- I. Diagnóstico da situação atual dos resíduos sólidos;
- II. Metas de redução, reutilização, reciclagem, entre outras com vistas a reduzir a quantidade de resíduos e rejeitos encaminhados para disposição final ambientalmente adequada;

- III. metas para a eliminação e recuperação de lixões, associadas à inclusão social e à emancipação econômica de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis;
- IV. Programas, projetos e ações para o atendimento das metas previstas;
- V. Medidas para incentivar e viabilizar a gestão regionalizada dos resíduos sólidos;
- VI. Diretrizes para o planejamento e demais atividades de gestão de resíduos sólidos das regiões integradas de desenvolvimento instituídas por lei complementar, bem como para as áreas de especial interesse turístico;
- VII. Normas e diretrizes para a disposição final de rejeitos e, quando couber, de resíduos; e
- VIII. Meios a serem utilizados para o controle e a fiscalização, no âmbito nacional, de sua implementação e operacionalização, assegurado o controle social.

De modo geral, constata-se que no Estado da Paraíba, como na maioria dos estados brasileiros, os sistemas municipais de manejo e limpeza urbana de resíduos apresentam inúmeras fragilidades referentes à organização e prestação dos serviços que incluem: fragmentação das atividades referentes aos resíduos sólidos entre diversos setores (dificuldades no controle da gestão); escassez de recursos humanos capacitados tecnicamente (dificuldades no planejamento); baixo potencial de captação de recursos financeiros por meio de programas governamentais ou linhas de crédito; ausência de políticas e leis municipais; graves problemas sociais, devido à presença de populações marginalizadas que moram e sobrevivem em lixões.

Desta maneira, tanto o PNRS quanto o PERS-PB são medidas de iniciativa do poder público no sentido de incentivar a formação de consórcios públicos para a gestão regionalizada ou associada com vistas a ampliação da capacidade de gestão das administrações municipais por meio de ganhos de escala e redução de custos no caso de compartilhamento de sistemas de coleta, tratamento, destinação e disposição final de resíduos sólidos.

2.5 A implantação da Coleta Seletiva em Cabedelo

A Prefeitura Municipal de Cabedelo através da Secretaria de Meio Ambiente, Pesca e Aquicultura – SEMAPA tem envidado esforços para o êxito da coleta seletiva no bairro do Poço, local onde a coleta vem sendo realizada como projeto piloto. Vale ressaltar o empenho dos funcionários da SEMAPA e dos catadores associados da COOPERCORE na fase inicial de implantação do projeto, os quais foram responsáveis pela divulgação e conscientização dos moradores locais, comerciantes e residentes em condomínios.

Com o projeto em execução, a coleta seletiva é realizada a partir da separação dos materiais recicláveis pelos moradores em suas residências, assim o material reciclável é recolhido pelos catadores cooperados (no caso dos resíduos domiciliares), e por um caminhão baú (no caso dos resíduos produzidos pelos comércios do bairro). Neles, o material é conduzido para o galpão de triagem, localizado no bairro do Poço onde são segregados, prensados e posteriormente vendidos. Entre os materiais mais coletados destacam-se: sacolas plásticas, catembas (plástico duro), PET, ferrosos, latinha de alumínio, papel e papelão, material de escritório, equipamentos de tecnologia obsoletos ou quebrados, além de podas de árvores para compostagem.

Além de reduzir as agressões ao meio ambiente, o projeto tem proporcionado mais dignidade e melhoria na renda dos catadores cooperados. O PMGIRS cabedelense tem como meta inicial promover a conscientização massiva de empresas, instituições e dos habitantes para que a Coleta Seletiva faça parte da rotina do bairro. As etapas seguintes compreendem as fases de operacionalização do Plano, por meio da logística e do estabelecimento de boas práticas na gestão dos resíduos sólidos.

Diante do exposto, o desempenho satisfatório do projeto depende do nível de adesão da população do bairro do Poço. Por isso, as equipes formadas por catadores e colaboradores da SEMAPA realizaram visitas nas residências para expor aos moradores a importância da coleta seletiva para o município. Esse trabalho visa estimular a participação mais ativa do cidadão, do empresário e dos turistas na cadeia de gerenciamento dos resíduos sólidos e tenham conhecimento do conjunto de procedimentos sendo protagonistas na coleta seletiva.

3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada ao presente estudo foi a pesquisa de campo, por meio da observação, coleta, interpretação de fatos e fenômenos que ocorrem dentro de seus nichos, cenários e ambientes naturais de vivência. Em sua tipologia é exploratória e descritiva, haja vista, a utilização de questionários, além de servir como fonte de informações para pesquisas futuras.

As informações metodológicas estão combinadas com a análise documental, contida no Projeto Piloto no município de Cabedelo, o qual será detalhado nos resultados da pesquisa. Portanto, trata-se de uma pesquisa qualitativa dos dados sobre a temática de coleta seletiva onde buscou-se explorar as motivações, mudanças de comportamentos e satisfações que não podem ser quantificadas numericamente.

Diante do contexto atual, fez-se necessário analisar as atividades já implementadas e as ações programadas para os anos vindouros, como também a possibilidade de expansão do projeto piloto aos demais bairros do município. Desta forma, os dados foram coletados seguindo métodos de observação dos parâmetros já alcançados. Visando alcançar os objetivos traçados, a metodologia deste estudo foi desenvolvida de modo descritivo e exploratório, sendo composta por: visita de campo; aplicação de questionários semiestruturados; levantamento de dados junto a cooperativa de reciclagem e de dados oficiais disponibilizados pela (SEMAPA, 2023).

Como forma de proporcionar um melhor diagnóstico sobre o gerenciamento atual dos resíduos sólidos no bairro do Poço, os pontos avaliados foram: população, percepção sobre a temática, armazenamento, coleta, triagem, transporte e destino final. Inicialmente, realizou-se a pesquisa bibliográfica sobre a temática gestão de resíduos sólidos com o objetivo de subsidiar o embasamento teórico e nortear o campo de pesquisa. Para isto, tomou-se como base a Lei Federal nº 12.305/2010, que trata da Política Nacional de Resíduos Sólidos e seus decretos regulamentadores, sendo possível delinear as principais diretrizes, objetivos, metas e ações a serem adotadas a partir dos resultados identificados no Projeto Piloto de Coleta Seletiva implantada no bairro do Poço em Cabedelo/PB.

Com fulcro nos estudos teóricos, a fundamentação teórica inicia-se com a definição e classificação do produto de estudo: a implantação da coleta seletiva no bairro do Poço. Além disso, é destacada a problematiza-

ção encontrada na conjuntura atual, com o estudo da PNRS e a essência de suas diretrizes para definir os parâmetros ideais a serem alcançados no município.

Isto posto, analisa-se no âmbito municipal com a coleta de dados que busca demonstrar a situação real da gestão dos resíduos sólidos do município e possibilita, por meio desses resultados, traçar o cenário encontrado e a evolução com a aplicação do Plano Municipal de Gestão Integrada dos Resíduos Sólidos de Cabedelo (PMGIRS). Dentre as diversas informações coletadas estão o padrão de qualidade e a periodicidade de atividades como: coleta seletiva, as ações de educação ambiental para minimização dos resíduos, o transporte, a disposição dos materiais coletados, entre outros.

3.1 Coleta dos Dados da Pesquisa de Campo

Com o objetivo de obter os dados necessários sobre o processo de implantação da coleta seletiva e suas adequações ao PMGIRS no município de Cabedelo/PB, a pesquisa iniciou-se a partir de reuniões com o Secretário do Meio Ambiente do município, com a aplicação de questionários direcionados aos catadores cooperados, aos idealizadores da coleta seletiva da SEMAPA e ao coordenador do galpão de triagem.

3.2 Procedimento de Análise de Dados

O questionário direcionado aos cooperados tem o objetivo de auferir os impactos sociais/financeiros provenientes da coleta seletiva entre os cooperados, que atualmente conta com 05 membros, sendo que apenas 02 se propuseram a responder as perguntas. Também foram elaborados questionários aos funcionários da SEMAPA e ao coordenador do galpão de triagem.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 O município de Cabedelo

A cidade de Cabedelo figura como a terceira maior economia do estado. Tal condição assenta-se principalmente no comércio, em atividades

imobiliárias e portuárias, e na indústria de transformação. Ressalte-se a existência de ramos da indústria que estão ligados às importações paraibanas as quais são destinadas ao beneficiamento e à distribuição em seu território e no Nordeste, como as unidades de combustíveis, petróleo, *petcoke* e de trigo.

Também são consideradas as atividades de alojamento e alimentação mais ligadas ao turismo, e as demais relativas aos serviços de movimentação de cargas do porto, o maior existente no Estado. Diante deste quadro, a implantação da Coleta Seletiva desenvolvida no bairro do Poço trata-se de uma iniciativa importante e transformadora da gestão municipal, onde a prefeitura de Cabedelo tem como objetivo conscientizar a população com a cultura de separar os seus resíduos sólidos, de maneira que os catadores possam destinar adequadamente os descartes advindos das residências, do comércio e dos órgãos públicos.

Com essa ação aparentemente simples é possível segregar o resíduo reciclável (seco ou orgânico) o qual é possível ser tratado e reutilizado, do rejeito que é um material não reaproveitável, e que deve ser encaminhado para os aterros sanitários. Esse processo se torna viável quando a comunidade se apropria do processo e se sente responsável por ele.

A colaboração de todos os agentes envolvidos é a mola propulsora que permite a engrenagem funcionar e se manter funcionando. Através do comprometimento desses agentes é possível vislumbrar resultados práticos no tocante à redução da quantidade de rejeitos produzidos, e na real transformação do resíduo potencialmente reciclável em material passível de ser reaproveitado. É necessária a contínua reavaliação do projeto para permitir as adequações e não deixar minguar essa ação tão pertinente e valiosa para o município de Cabedelo, enquanto instituição pública com responsabilidade social e ambiental.

4.2 A construção do galpão de coleta seletiva

A Prefeitura de Cabedelo em consonância com a Política Municipal de Resíduos Sólidos construiu o Galpão de Triagem no bairro do Poço proporcionando uma melhor estrutura para os catadores cooperados. A obra foi concluída com recursos próprios e o investimento atingiu a ordem de R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais), e o equipamento apresenta estrutura ampla e moderna com plenas condições de

otimizar o processo de triagem de resíduos descartados nos domicílios e no comércio local. A iniciativa atende aos termos da Lei Federal nº 12.305/10, e faz parte da política de coleta seletiva no município como forma de incentivar e orientar a população a partir da experiência de um plano piloto.

4.3 Implantação do Projeto Piloto

Após a implantação e padronização da coleta seletiva é possível identificar resultados positivos, principalmente, com a participação mais atuante da população do bairro do Poço (Figuras 1 e 2). Outro passo importante para o projeto foi a criação, em 28 de dezembro de 2022, da Cooperativa de Catadores – COOPERCORE, que apesar do pouco tempo de existência, já se mostra viável e com perspectiva de crescimento não só no número de associados, mas de bairros que poderão ser beneficiados com a coleta seletiva quando o projeto for expandido.

Figura 1 - Coleta dos resíduos domiciliar



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Figura 2 - Carrinho de coleta



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Vislumbrando a ampliação do número de colaboradores para a coleta seletiva, recentemente, a SEMAPA realizou um diagnóstico sobre os catadores informais que atuam na cidade. Com o intuito de conhecer o perfil de cada um, a Secretaria de Meio Ambiente do município procedeu com os seguintes questionamentos: Qual o quantitativo desses trabalhadores? Qual é a renda per capita familiar? Quais são os materiais coletados e qual é a pesagem dos materiais recicláveis? Qual é o destino do material coletado? Se utilizam Equipamentos de Proteção Individual (EPI)? Onde moram, idade? Entre outras. Os questionários foram aplicados com 85

catadores, num universo estimado de aproximadamente 200 catadores informais do município. De posse das respostas, observou-se que a renda mensal desses trabalhadores variou entre R\$ 80,00 a R\$ 2.000,00 reais (apenas 1 trabalhador). Tal fato denota que havendo o interesse e comprometimento na adesão desses trabalhadores à Cooperativa haverá a possibilidade real de ganhos maiores com a catação dos resíduos sólidos.

Verificou-se também que a maioria não sabe informar a quantidade coletada por mês e não faz uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), quando em último caso é utilizado apenas um boné. Entre os materiais mais coletados, estão: sacolas plásticas, catembas (plástico duro), pet, ferrosos, latinha de alumínio, papel e papelão. A preferência pode variar de acordo com a necessidade e estrutura de cada catador.

4.4 Etapas para a implantação do Projeto Piloto

O bairro do Poço foi escolhido para a implantação do Projeto Piloto de coleta seletiva com base em dois fatores preponderantes. De acordo com a versão preliminar do projeto piloto idealizado pela Secretaria de Meio Ambiente, Pesca e Aquicultura (SEMAPA, 2023), a saber:

1º) O bairro é próximo ao galpão de triagem de resíduos sólidos do município, isso facilita o deslocamento dos catadores;

2º) O bairro é majoritariamente composto de casas com moradores de classe média, diferentemente de bairros como Intermares onde há um predomínio de residências verticalizadas, que dificultam a realização de abordagem porta a porta.

4.5 Realização de Campanhas Educativas

Diversas campanhas educativas foram realizadas no bairro do Poço. Entre as ações desenvolvidas destacam-se: a distribuição de sacolas com QR CODE, onde a leitura encaminha o cidadão para a cartilha com as informações dos procedimentos para a coleta seletiva (Figuras 3 a 6). O informativo foi elaborado pela (SEMAPA, 2023) em parceria com os professores do Instituto Federal da Paraíba - IFPB. No primeiro momento, o Projeto Piloto foi direcionado para o bairro do Poço, assim tanto a cartilha como os dias e turnos da coleta foram pensados para atender as necessidades específicas do referido bairro. Contudo, quando

a coleta seletiva for expandida será modificada com vistas a atender as especificidades identificadas nos demais bairros da cidade.

Figura 3 - Cartilha da coleta seletiva no bairro do Poço (frente)



Fonte: SEMAPA, Prefeitura Municipal de Cabedelo (2023).

Figura 4 - Cartilha da coleta seletiva no bairro do Poço (verso)

COLETA SELETIVA



Conjunto de ações coordenadas pelo poder público.



Envolve: separação, coleta, transporte e triagem dos resíduos.



Tem como objetivo promover a reciclagem e o reaproveitamento pela indústria.

DIAS DA COLETA SELETIVA

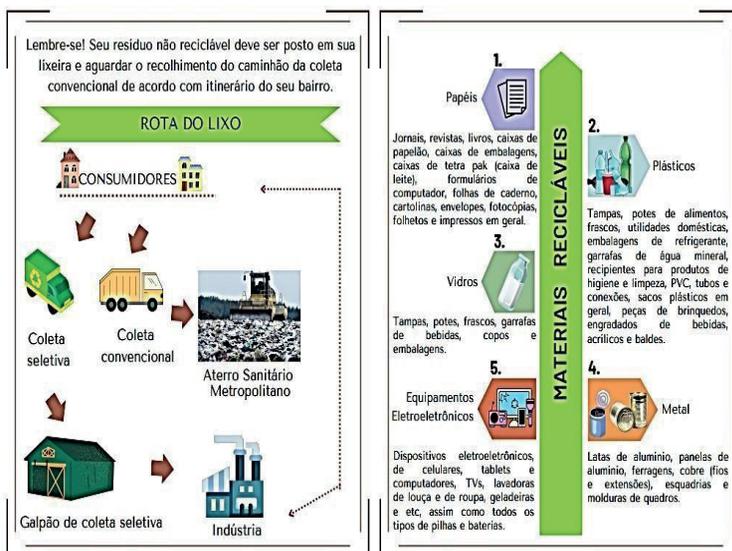
DIA	BAIRRO	TURNO
TERÇA, QUINTA E SÁBADO	POÇO	MANHÃ OU TARDE das 07:00 às 11:00 hrs ou das 13:00 às 18:00 hrs

BENEFÍCIOS DA COLETA SELETIVA

- Preservação de recursos naturais;
- Economia de energia, matéria-prima e água;
- Reciclagem de materiais que iriam para o lixão;
- Conservação do solo, diminuindo o lixo nos aterros e lixões;
- Melhoria da limpeza e higiene da cidade;
- Geração de emprego e renda na área da coleta e reciclagem

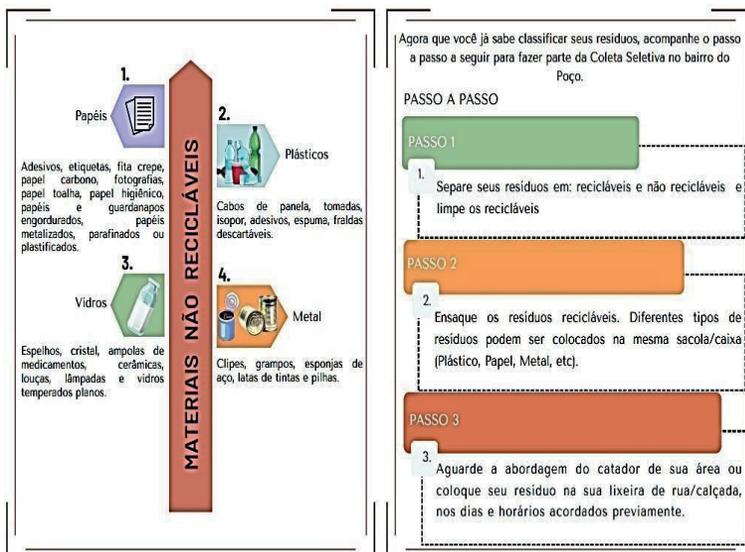
Fonte: SEMAPA, Prefeitura Municipal de Cabedelo (2023).

Figura 5 - Cartilha da coleta seletiva (rota do lixo/materiais recicláveis)



Fonte: SEMAPA, Prefeitura Municipal de Cabedelo (2023).

Figura 6 - Cartilha da coleta seletiva (materiais não recicláveis/passa a passo)



Fonte: SEMAPA, Prefeitura Municipal de Cabedelo (2023).

4.6 A produção de Resíduos Sólidos Urbanos em Cabedelo

O projeto piloto implantado no bairro do Poço tem como projeção alcançar os outros 23 (vinte e três) bairros da cidade. Esse prognóstico é baseado na estatística de geração de Resíduos Sólidos Urbanos (RSU) no município de Cabedelo por bairro, e na geração média de 1,17Kg/dia/habitante, conforme descrito no quadro a seguir:

Quadro 01 - Geração de RSU por bairro em Cabedelo

Produção Diária RSU por Bairro		
Item	Bairro	RSU (Ton)
1	Amazônia Park	0,7
2	Areia dourada	0,3
3	Camaláu	5,3
4	Camboinha	1,5
5	Centro	5,7
6	Formosa	2,7
7	Intermares	8,8
8	Jacaré	5,2
9	Jardim América	2,6
10	Jardim Brasília	2,8
11	Jardim Camboinha	1,1
12	Jardim Manguinhos	2,5
13	Monte Castelo	1,5
14	Morada nova	0,2
15	Parque Esperança	1,6
16	Parque Verde	0,8
17	Poço	2,2
18	Ponta de Campina	2,6
19	Ponta de Matos	6,9
20	Portal do Poço	4,8
21	Recanto do poço	8,1
22	Renascer	9,2
23	Salinas Ribamar	1,1
24	Santa Catarina	3,2

Fonte: SEINFRA/IBGE apud Prefeitura Municipal de Cabedelo (2023).

4.7 A divulgação da coleta seletiva

A Secretaria de Meio Ambiente, Pesca e Aquicultura - SEMAPA intensificou os trabalhos de divulgação do projeto piloto de coleta seletiva com a realização de *Pit Stops*, distribuição de cartilhas informativas, entrega gratuita do lixo car (saquinho para carro com leitura de QR Code que encaminha para cartilha, Figuras 7 a 10) e palestras na Escola Municipal Maria José Miranda Burity, no bairro do Poço. As equipes eram compostas por funcionários da SEMAPA e as palestras ocorreram nos dias: 10 e 20 de outubro de 2022 em 10 turmas distribuídas nos turnos da manhã e da tarde, do 4º até o 9º ano do ensino fundamental. Após as palestras, uma boa parte dos alunos se mostrou interessada pela temática e assumiram o compromisso de levar as informações para os seus pais no intuito de aplicar a coleta seletiva em seus lares.

Figuras 7 e 8 - Distribuição da cartilha informativa



Fonte: SEMAPA, Prefeitura Municipal de Cabedelo (2022).

Figura 9 - Realização de Pit-Stop



Figura 10 - Palestra na escola



Fonte: SEMAPA, Prefeitura Municipal de Cabedelo (2022).

4.8 Visitas em domicílios

A etapa seguinte foi iniciada com visitas e reuniões domiciliares no dia 21 de novembro de 2022 e finalizada no dia 27 de janeiro de 2023, ou seja, duração de aproximadamente dois meses. As equipes que realizaram as visitas eram compostas por: um agente de saúde, uma funcionária da SEMAPA e dois estagiários.

Figura 11 - Visitas domiciliares



Figura 12 - Reunião nos lares



Fonte: SEMAPA, Prefeitura Municipal de Cabedelo (2023).

Nessa etapa, foram realizadas visitas em 316 residências, e destas, 184 receberam a equipe para conversar sobre a implantação do sistema de coleta seletiva nos moldes do Projeto Piloto. Cabe destacar que, cerca das 59 residências visitadas são de veraneio, outras estavam desocupadas e aproximadamente 14 residências não tinham sequer moradores, seja por estarem abandonadas, à venda ou para alugar, e cerca de 60 residências os responsáveis não estavam. A meta estabelecida, inicialmente, era que 50% das residências visitadas aderissem ao projeto. Todavia, estima-se que das 500 residências existentes no bairro do Poço, 316 foram visitadas, o que corresponde a 63,2% do universo estimado.

No recorte populacional visitado, 183 residências aderiram ao projeto, o que corresponde a 36,6% do campo territorial visitado. A quantidade de casas onde as pessoas não estão, em casa, durante o dia constituem-se uma quantidade significativa, fato que exigiu um esforço na pescagem para conseguir alcançar esse público.

É importante frisar que dentro do universo de residências visitadas, algumas foram classificadas como sendo de veraneio, isso representa que

do total de 500 casas mapeadas, 59 foram tipificadas como de veraneio, representando 11,8%. O contingente populacional verificado tem forte influência na geração de resíduos sólidos no período de dezembro a fevereiro (demanda sazonal), e nos demais meses do ano, as residências ficam fechadas. Outro ponto importante a destacar, foi a reunião com os catadores da COOPERCORE e alunos voluntários do IFPB para um *Feedback* das ações implementadas. O objetivo era passar para a SEMAPA uma avaliação mais precisa dos trabalhos executados, assim constatou-se que a meta estabelecida não estava sendo cumprida em sua totalidade, o que gerou falta de credibilidade no projeto. Ao final do encontro ficou acordado entre as partes que a equipe da coleta seletiva iria se empenhar e empregar um maior comprometimento para realizar as visitas das casas nos dias corretos.

Figura 13 - Reunião de ajustes com os catadores



Fonte: SEMAPA, Prefeitura Municipal de Cabedelo (2023).

Na reunião tratou-se que uma das formas de melhorar o desempenho dos catadores era proporcionar melhores condições de trabalho com a entrega de fardamento, equipamentos de proteção individual, bem como uma melhor identificação dos catadores para dar mais confiabilidade

aos moradores em receber os cooperados em suas residências. Também foram confeccionados banners para identificar os carrinhos dos catadores.

Figura 14 - Coleta seletiva nas casas



Figura 15 - Carrinhos padronizados



Fonte: SEMAPA, Prefeitura Municipal de Cabedelo (2023).

Conforme demonstrado na Figura 15, os carrinhos dos catadores foram devidamente padronizados às normas do projeto e sempre coletam grandes quantidades de resíduos sólidos. Tal fato já demonstra uma mudança cultural e nos hábitos cotidianos da população com a coleta seletiva, isso tem refletido na melhoria da qualidade de vida e nos ganhos financeiros auferidos pelos catadores. No tocante ao público dos condomínios verticais, gradativamente, este está sendo incorporado ao projeto, haja vista que dos 75 prédios localizados no bairro do Poço que receberam a carta convocatória, 5 retornaram o contato com a SEMAPA, com interesse em aderir ao projeto. Em 25 de abril de 2023, realizou-se uma reunião *online* entre os representantes dos condomínios interessados e três funcionários da SEMAM. O encontro foi a oportunidade de apresentar o projeto e sanar as dúvidas existentes.

4.9 A participação do comércio local

O Projeto Piloto conta com o auxílio de um caminhão que recolhe uma grande quantidade de resíduos sólidos proveniente do comércio local. Nos dias programados (segundas e quartas), o veículo realiza a coleta e o traslado dos materiais para o galpão da COORPERCORE (Figuras 16

e 17). A inclusão do veículo ao projeto foi fundamental para o aumento significativo não só quantitativo do material coletado, mas também para ampliar a variedade dos materiais considerados recicláveis. Após a adoção desse incremento, houve um estímulo aos catadores, sendo notório, a participação mais colaborativa do comércio local que não havia iniciado a separação de maneira adequada, mas com a inserção do caminhão, resolveu aderir ao projeto.

Figura 16 - Cooperada recebe o material reciclável



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Figura 17 - O resíduo é descarregado



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

4.10 Os benefícios da compostagem

A compostagem é o método de reaproveitamento das sobras de podas das árvores e restos de jardinagem, conhecido como “**Lixo Verde**” (Figuras 18 e 19). Esse material tem recebido um tratamento especial por parte dos técnicos da SEMAPA e os resultados têm sido satisfatórios. Por meio da compostagem, as sobras de podas tão comuns de serem achadas abandonadas nas calçadas e em outros espaços públicos, agora, fazem parte de um processo de reciclagem natural, ou seja, de transformação do lixo orgânico, em adubo para utilização nas plantas existentes no terreno pertencente ao galpão de reciclagem.

Figura 18 - Lixo verde



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Figura 19 - Processo de compostagem



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Durante o procedimento de compostagem, o material coletado passa por um processo biológico de decomposição acelerada, gerando um composto orgânico com a capacidade de enriquecer o solo. Cabe destacar que, essa técnica não apresenta quaisquer impactos negativos ao meio ambiente, pois, consiste em levar os nutrientes encontrados nos resíduos orgânicos de volta ao seu habitat natural. Outro aspecto importante nesta ação, é que o reaproveitamento dos resíduos orgânicos reduz significativamente a utilização de adubos químicos os quais são extremamente nocivos ao solo e aos lençóis freáticos. Além disso, a compostagem contribui para diminuir o volume de lixo destinado aos aterros sanitários, sendo esta uma das principais metas da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS).

No âmbito do Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos em Cabedelo, a compostagem tem sido um aliado importante na gestão e geração do lixo orgânico, inclusive, vem sendo utilizada pela COOPERCORE (Cooperativa dos catadores) na adubagem de plantas nativas e hortaliças no intuito de realizar doações para as residências, logradouros e órgãos da administração pública, conforme demonstrado nas fotos a seguir.

Figura 20 - Preparação do adubo natural



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Figura 21 - Adubagem natural



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Figura 22 - Canteiro de hortaliça



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Figura 23 - Canteiro de plantas nativas



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A parceria entre a Prefeitura Municipal de Cabedelo e a Cooperativa de Trabalho dos Catadores de Materiais Recicláveis – COOPERCORE vem gerando resultados positivos. Tudo isso, graças às ações implementadas pela SEMAPA e os investimentos realizados no galpão de triagem os quais possibilitaram mais qualidade na separação, prensagem e venda dos

materiais recicláveis. A conscientização dos moradores, dos empresários do comércio local e de órgãos públicos em realizar a separação entre o lixo orgânico e o material reciclável têm surtido efeitos na questão ambiental. Atualmente, os jornais, revistas, papelão, PET, embalagens de limpeza, latinhas, produtos eletroeletrônicos e seus componentes, embalagens de leite e outros, são adequadamente separados, pesados e comercializados dentro de um ambiente com ampla infraestrutura e com o auxílio de equipamentos modernos.

O responsável técnico pelo galpão, o senhor Aloysio de Castro Pereira Neto (funcionário da SEMAPA), reitera que a participação da população é fundamental para o bom êxito da coleta seletiva, pois além de promover a preservação ambiental, a nova modalidade de coleta trouxe um estímulo à geração de emprego e renda para uma parcela de trabalhadores que se encontrava em grave situação de vulnerabilidade social. Sendo assim, o galpão de triagem foi pensado com o objetivo de fortalecer as boas práticas da gestão dos resíduos sólidos e captar mão de obra mais qualificada através da cooperativa de catadores. O local está equipado com prensa mecânica, balanças de precisão e espaço verde para o plantio e cultivo de hortaliças, como também, dispõe de um amplo espaço para a separação de materiais secos recicláveis, a partir da coleta de resíduos do comércio e domiciliares.

Figura 24 - Garrafas pets



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Figura 25 - Fardos de papelão



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Figura 26 - Catembas duras



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Figura 27 - Material de informática



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Diante dos fatos delineados é notável os avanços obtidos após a implantação da coleta seletiva apesar do pouco tempo da implantação do projeto piloto no bairro do Poço. Sendo assim, espera-se que ao longo do tempo os demais bairros do município sejam também contemplados com o projeto e os moradores possam conhecer todos os benefícios gerados no processo da coleta seletiva, e que cada cidadão entenda o seu papel como protagonista das ações que envolvem essa temática.

Neste aspecto, o Plano Municipal de Gestão Integrada dos Resíduos Sólidos no município de Cabedelo, através da coleta seletiva, surge como uma opção viável para reduzir os efeitos nocivos do descarte inadequado de resíduos sólidos, ao tempo em que, possibilita a diminuição dos materiais enviados aos aterros sanitários. Desse modo, apenas os rejeitos que não oferecem possibilidades de reuso, reciclagem ou reaproveitamento, continuam sendo destinados à aterros, reduzindo consideravelmente o espaço e os investimentos financeiros necessários para esse tipo de disposição final.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Prefeitura Municipal de Cabedelo, por meio da Secretaria de Meio Ambiente Pesca e Aquicultura (SEMAPA), tem envidado esforços no sentido de atender a Política Nacional de Resíduos Sólidos, estabe-

lecida pela Lei 12.305/2010, através da implantação da Coleta Seletiva e no cuidado com o crescimento sustentável. O compromisso assumido pela gestão municipal visa atuar com Responsabilidade Socioambiental e isto é percebido na inclusão social dos catadores de materiais recicláveis e na parceria com os residentes no bairro do Poço.

Dessa maneira, a boa prática na gestão dos resíduos sólidos busca o fortalecimento na relação entre os geradores dos resíduos, além de promover a Educação Ambiental dos munícipes. Com base na análise dos Resultados da Pesquisa foi possível concluir que houve um amadurecimento ambiental e uma melhor compreensão social em grande parte dos residentes do bairro do Poço após a implantação da gestão integrada dos resíduos sólidos no município de Cabedelo-PB, com o incremento da coleta seletiva.

Destaca-se ainda que, a parceria entre a gestão municipal e a Cooperativa de Catadores (COOPERCORE) constituiu-se como peça fundamental na melhoria do desempenho dos catadores e nos resultados socioambientais obtidos com a coleta seletiva. Isto foi possível graças às iniciativas promovidas pela Prefeitura de Cabedelo com a construção do espaço físico mais adequado para a triagem, na aquisição de equipamentos para a separação do material coletado e no armazenamento dos materiais recicláveis. Vale destacar os cursos de capacitação destinados aos catadores cooperados e as melhorias realizadas no tocante à dignidade dos trabalhadores com rendimentos financeiros mais dignos.

Assim, a coleta seletiva atua, sobretudo, na conscientização dos catadores de recicláveis que enxergam na cooperativa uma possibilidade de crescimento profissional, e na população enquanto agente principal de todo o processo no sentido de preservar o meio ambiente e de colaborar para geração de emprego e renda. Tal fato ficou evidenciado nas respostas dos cooperados em que foi relatado um aumento nos rendimentos financeiros mensais acima do salário mínimo. No âmbito das ações e metas para os cooperados, torna-se necessário a ampliação dos conhecimentos destes na área de gestão administrativa, noções básicas de educação financeira, conhecimento de segurança no trabalho, códigos de conduta e de ética, entre outros. Esses ajustes e/ou melhorias devem ser adotadas ainda na fase do piloto, ou seja, na versão preliminar, haja vista a iminente possibilidade do Projeto Piloto de coleta seletiva ser extensiva aos demais bairros da cidade de Cabedelo.

Por se tratar de um projeto embrionário, ainda em fase incipiente, alguns dos pontos propostos no presente estudo não foram totalmente satisfeitos, quer seja por falta de informações consistentes ou por falta de tempo hábil para conclusão das etapas, mas que podem ser pautadas como tema de pesquisas futuras, tais como:

- a. Realizar um levantamento do universo populacional atendido pela coleta seletiva no bairro do Poço: números de residências, comércios e órgãos públicos os quais efetivamente aderiram ao projeto;
- b. Auferir a porcentagem do material coletado considerado reciclável (por dia, mês e ano);
- c. Realizar um estudo mais minucioso sobre os impactos financeiros e ambientais proporcionados com a inserção da coleta seletiva;
- d. Propor instrumentos de controle e transparência do quantitativo de material coletado e o retorno financeiro com o galpão de triagem;
- e. Propor a utilização de ferramentas, tais como: gráficos, planilhas, programas de qualificação continuada aos cooperados e *software* para o corpo administrativo do galpão de triagem.

O envolvimento dos cooperados e a eficácia dos métodos utilizados na gestão da coleta seletiva são passos importantes para o sucesso do projeto, pois, havendo credibilidade nas ações realizadas e resultados satisfatórios, as pessoas serão sensibilizadas ao ponto de se envolverem com mais efetividade na coleta seletiva.

As melhorias no modelo piloto de gerenciamento de resíduos sólidos puderam ser apontadas de forma a propiciar uma adequação quanto o acondicionamento dos resíduos recicláveis nas residências e condomínios, como também na limpeza, locais distintos de separação dos resíduos recicláveis dos rejeitos e maior participação dos moradores.

Por fim, uma qualificação contínua dos cooperados torna-se fundamental para o alcance das metas propostas, do mesmo modo, haveria um ganho financeiro bem mais significativo, se a COOPECOR realizasse as transações comerciais diretamente com o consumidor final.

REFERÊNCIAS

ABRELPE. **Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil**. 2022. Disponível em: <https://abrelpe.org.br/panorama/>. Acesso em: 07. out. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NORMA BRASILEIRA ABNT NBR 10004. Resíduos sólidos: Classificação**. Segunda edição 31.05.2004. Disponível em: <https://analiticaqmcredutos.paginas.ufsc.br/files/2014/07/Nbr-10004-2004-Classificacao-De-Residuos-Solidos.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2023.

BARBOSA, Américo. **Agenda 21 de Cubatão: Uma história feita por muitas mãos/ Américo Barbosa, Dirce Alves**. – Cubatão: CIDE/ CIESP, 2012.

BRASIL, CASA CIVIL. **Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007**. Estabelece as diretrizes nacionais para o saneamento básico; cria o Comitê Interministerial de Saneamento Básico; altera as Leis nº 6.766, de 19 de dezembro de 1979, 8.666, de 21 de junho de 1993, e 8.987, de 13 de fevereiro de 1995; e revoga a Lei nº 6.528, de 11 de maio de 1978. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11445.htm. Acesso em: 04 ago. 2023.

BRASIL, CASA CIVIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 05 ago. 2023.

BRASIL, CASA CIVIL. **Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm. Acesso em: 05.ago.2023.

BRASIL, CASA CIVIL. **Lei nº 11.107, de 6 de abril de 2005**. Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111107.htm. Acesso em: 20 ago. 2023.

BRASIL, CASA CIVIL. **Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010.** Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm. Acesso em: 25 ago. 2023

BRASIL, CASA CIVIL. **Lei nº 9.974, de 6 de junho de 2000.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19974.htm. Acesso em: 07 out. 2023.

BRASIL, CASA CIVIL. **Lei nº 9.966 de 28 de abril de 2000.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19966.htm#:~:text=LEI%20No%209.966%20C%20DE%2028%20DE%20ABRIL%20DE%202000.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20preven%C3%A7%C3%A3o%20C%20o,nacional%20e%20d%C3%A1%20o%20ultras%20provid%C3%AAs. Acesso em: 07 out. 2023.

BRASIL, Secretaria Geral. **Decreto nº 11.043, De 13 de abril de 2022.** Aprova o Plano Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11043.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2011.043%20C%20DE%2013,vista%20o%20disposto%20no%20art. Acesso em: 07 out. 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria de Vigilância em Saúde. Departamento de Vigilância das Doenças Transmissíveis. **Manual de vigilância, prevenção e controle de zoonoses:** normas técnicas e operacionais [recurso eletrônico] / Ministério da Saúde, Secretaria de Vigilância em Saúde, Departamento de Vigilância das Doenças Transmissíveis. – Brasília: Ministério da Saúde, 2016. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_vigilancia_prevencao_controle_zoonoses.pdf. Acesso em: 07 out. 2023.

BRASIL, MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. MMA. **Relatório de gestão exercício 2017.** MMA. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/exercicio-2017/relatorio-gestao-2017-mma.pdf>. Acesso em: 06 set. 2023.

CARAVELA. **Dados e estatísticas/ Economia**. Disponível em: <https://www.caravela.info/regional/cabedelo---pb>. Acesso em: 06.set.2023.

DIAS, Vinicius Gonsales; JÚNIOR, Urandi João Rodrigues; BATTI-ROLA, Leandro Dênis. **Tratamento de resíduos sólidos**: uma análise dos planos de saneamento básico dos municípios mato-grossenses da sub-bacia do rio Xingu. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 16, e338111637943, 2022 (CC BY 4.0) | ISSN 2525-3409. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i16.37943>. Acesso em: 06 set. 2023.

ECYCLE. Água e Saneamento. **O que é compostagem e como fazer**. Disponível em: <https://www.ecycle.com.br/compostagem>. Acesso em: 06 set. 2023.

FERREIRA, João Alberto; ANJOS, Luiz Antonio. Aspectos de saúde coletiva e ocupacional associados à gestão dos resíduos sólidos municipais. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 17(3):689-696, mai-jun, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/zL8TvTtCdmftbsmWjcK-GCm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 07 out. 2023.

FIRMINO, Rafaelle Gomes. FONSECA, Márcia Batista da. Uma discussão da questão ambiental no comércio internacional. v. 1 n. 2 (2011): **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade/ REUNIR**. V. 1n. 2 (2011): Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/26>. Acesso em: 10 out. 2023.

HEMPE, Cléa; NOGUEIRA, Jorge Orlando Cuellar. **A educação ambiental e os resíduos sólidos urbanos**. V(5), nº5, p. 682 - 695, 2012. *Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental REGET/UFSM* (e-ISSN: 2236-1170).

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Cidades e Estados. Paraíba, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pb.html>. Acesso em: 14 out. 2023.

LADEIRA MÓL. Márcio José. **Situação dos Resíduos Sólidos Urbanos No Município de Teixeira – MG**. UNIVERSIDADE FEDERAL

DE VIÇOSA. Viçosa – MG. Fev. 2007. Disponível em: <https://www.novos cursos.ufv.br/graduacao/ufv/geo/www/wp-content/uploads/2013/08/M%C3%A1rcio-Jos%C3%A9-Ladeira-M%C3%B3l.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2023.

NUNES, ILANA LOPES DA SILVA; PESSOA, LIDIANE ALMEIDA; EL-DEIR, SORAYA GIOVANETTI. **Resíduos sólidos: Os desafios da gestão**. Universidade Federal Rural de Pernambuco/UFRPE. RECIFE. 2019.

PARAÍBA. **A UNIÃO, 2022**. Paraíba já possui 4.059.905 habitantes, segundo prévia do Censo 2022. Dados preliminares divulgados pelo IBGE apontam um aumento de 7,02% na população do estado em relação a 2010. Disponível em: https://auniao.pb.gov.br/noticias/caderno_paraiba/paraiba-ja-possui-4-059-905-habitantes-segundo-previa-do-censo-2022. Acesso em: 14 out. 2023.

PEREIRA, Suellen Silva; CURI, Rosires Catão. **Modelos de gestão integrada dos resíduos sólidos urbanos a importância dos catadores de materiais recicláveis no processo de gestão ambiental**. Orgs. Gestão sustentável dos recursos naturais: uma abordagem participativa [online]. Campina Grande: EDUEPB, 2013, pp. 149-172. ISBN 9788578792824. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/bxj5n/pdf/lira-9788578792824-06.pdf>. Acesso em: 07 out. 2023.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CABEDELO. SECRETARIA DE MEIO AMBIENTE (SEMAM). **Projeto Implantação da Coleta Seletiva em Cabedelo/PB - Piloto Bairro do Poço**. Cabedelo - Paraíba, 2023.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CABEDELO/PB. SECRETARIA DE MEIO AMBIENTE, PESCA E AQUICULTURA (SEMAPA). INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA – IFPB. **O Processo de Implantação do seu Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos (PMGIRS)**. Cabedelo - Paraíba, 2023.

SÁ, Ana Cecília Novaes de. **Proposta de indicadores de sustentabilidade para avaliação da coleta seletiva de João Pessoa-PB** / Ana Cecília Novaes de Sá. - João Pessoa, 2021.

SIQUEIRA, Mônica Maria; MORAES, Maria Silvia de. **Saúde coletiva, resíduos sólidos urbanos e os catadores de lixo**. Departamento de Epidemiologia e Saúde Coletiva, Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto/SP. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/n5GCwf9wtQccdjqR3HwZqJg/>. Acesso em: 10 out. 2023.

VIEIRA, Tereza Raquel Cavalcanti. **Análise da gestão de resíduos sólidos, após a implementação do plano de gestão integrada do município de João Pessoa-PB**. Tereza Raquel Cavalcanti Vieira.-João Pessoa, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/13684/1/TRCV04122017.pdf>. Acesso em: 06 set. 2023.

WIKIE. Wikie notícias & wiki, Wikie © 2022. ATSHOP. Disponível em: https://wikie.com.br/Cabedelo#google_vignette. Acesso em: 12 out. 2023.

PARTE 2

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO,
GESTÃO ORÇAMENTÁRIA,
EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO
NA GESTÃO PÚBLICA**

O COMPROMISSO DO COMPLIANCE NA GESTÃO PÚBLICA: ACOMPANHAMENTO DA ELABORAÇÃO DE MANUAL DE CONDUTA NA FUNDAÇÃO PARAIBANA DE GESTÃO EM SAÚDE - PB SAÚDE

*Ariana Oliveira Galiza
Josemar Henrique de Melo*

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho se propõe a acompanhar as iniciativas de estabelecimento de programa institucional, abordando a relevância do cumprimento de atividade que perpassa por rotinas bem estabelecidas de obediência às normas, chamada de *Compliance*, através do aprimoramento das melhores práticas de gestão e da forma de governança traçada para o ambiente da Fundação Paraibana de Gestão em Saúde - PB Saúde, entidade participante da administração indireta do Estado da Paraíba, sempre com o foco principal em proteger a administração dos riscos da corrupção.

Tendo como ponto de partida a corrupção, um mal persistente em todas as estruturas humanas, que drena não só os recursos públicos, mas consome a eficiência da ação do Estado. Esta nocividade não se confina em fronteiras, portanto, não é um problema exclusivamente brasileiro, estatal ou empresarial, e o desafio de confronto é encontrado em todos os países. Seu enfrentamento se inicia com uma conjugação de tomadas de decisões amparadas em normas que norteiam o correto funcionamento das instituições, através da governança.

Originalmente, a governança, nascida no setor privado, se relaciona à necessidade de estipular condições de atuação em situação gerada

pela troca dos dirigentes empresariais, que deixaram de ser efetuadas diretamente por seus proprietários e converteram-se à administração de terceiros, a quem foi delegada autoridade e poder para administrar recursos pertencentes aqueles, pois havia necessidade de prestação de contas e tratamento de interesses em comum.

Derivada desta premissa, a governança pública se aperfeiçoa com objetivos bem estabelecidos dentro de seu âmbito, objetivando o interesse público e o controle de suas funções através de seus principais pilares: transparência, integridade e responsabilização na prestação de contas (*accountability*).

Nesta direção, o *Compliance* foi apresentado inicialmente como um esforço global de empresas com foco na manutenção da economia das nações, no monitoramento e minimização de crises financeiras e no combate ao crime organizado. Permitindo, assim, o seu crescimento em resultados, de forma a se espalhar em conceito, convenções e formato fora da esfera empresarial, atingindo também o setor público com o mesmo apelo: a construção de maior segurança.

Desta forma, tornou-se mais necessário a comprovação das ações de transparência nos processos através de registros que incorporem uma documentação firme e de condutas que aprimorem o aprofundamento do compromisso com a legitimidade de suas atividades, da eficiência ao longo da obtenção dos resultados auferidos e do empenho em prol da prestação de serviços ao cidadão, objetivo finalístico de todo serviço público.

Tendo como elemento precípua a missão atribuída aos agentes autorizados pela Administração Pública e elevando o grau da necessidade de acuidade de seus procedimentos, como a identificação perfeita de seus usuários e suas necessidades, estes agentes se pautam na consonância com as leis vigentes, gerando um padrão de trabalho cujos efeitos nos seus resultados estabelece a preservação e a confiabilidade da instituição e a sua representatividade dentre os organismos constituintes do Estado da Paraíba.

Os primeiros passos na direção das normas de *Compliance* no Brasil provém das características elencadas pela Lei nº 12.846/2013, chamada de Lei Anticorrupção, em seguida com sua regulamentação através do Decreto nº 11.129/2022. Continuando com seus desdobramentos, suas ligações com as ações de governança que visam primordialmente controlar o desvio de recursos e o conflito de interesses, através da política de

governança da Administração Pública disposta no Decreto nº 9.203/2017, bem como sua configuração enquanto política pública, firmando-se como marco regulatório do setor, até seus resultados voltados aos objetivos das instituições públicas.

Apesar de amplamente divulgado, é livre aos entes federativos a aceitação destas diretrizes e modo de atuação, no entanto, o estabelecimento de estruturação e execução de políticas de *compliance* nas esferas estaduais e municipais ainda é insuficiente, com pouca e lenta adesão dos gestores, pois carece, pela sua característica, de um vívido acompanhamento, de constante autoanálise e de revisão de desempenho.

No âmbito da Fundação Paraibana de Gestão em Saúde – PB SAÚDE, iniciou-se o Plano de Ação, ao final do ano de 2022, com objetivo geral de estudo e levantamento do conjunto de medidas, mecanismos e procedimentos necessários à implementação de um programa de integridade, também denominado *compliance*.

Ao final, busca-se entender: O programa de *compliance* desenvolvido pela entidade está alinhado com os meios de condução para a resolução dos problemas do ambiente público, contrapondo-se a uma tendência burocrática, trazendo segurança e continuidade de melhorias através de uma linha de atuação que pavimenta um trabalho institucional coeso e que promova perpetuação do aprimoramento na geração de valor público?

Para a realização da investigação da pesquisa aplicada, optou-se por um estudo de caso, adotando método de abordagem através de entrevista semiestruturada aos membros nominados para a elaboração do Manual de Integridade da instituição, para destacar a importância que os programas de *compliance* têm na busca por uma governança mais íntegra e efetiva na Fundação PB Saúde, entidade pertencente à administração indireta do Estado da Paraíba.

2 GOVERNANÇA PÚBLICA E COMPLIANCE

A governança, inicialmente, teve origem no âmbito corporativo, e se relacionou ao momento histórico no qual as organizações empresariais se afastaram do modelo clássico de gestão pelo proprietário e se moveram para uma administração por terceiros, que receberam o poder e a autoridade para o gerenciamento da empresa. Por muitas vezes, porém, as discordâncias entre esses novos administradores e os proprietários acabou

“por gerar conflitos de interesses, de forma que cada parte tenha como mote obter o máximo de benefício próprio” (TCU, 2014, p. 11). Desse modo, a governança é um alinhamento de estratégias que têm por objetivo regular a administração e o controle das instituições, conforme definição apresentada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2023, p. 167).

Neste aspecto, o ente público se assemelha ao comportamento empresarial que busca em seus procedimentos a proteção aos riscos potenciais de danos à instituição e a sustentabilidade nos processos entre todos os atores envolvidos, inclusive, atingindo o organograma funcional.

A governança pública em sua perspectiva organizacional materializa este propósito, o de preservar e aumentar o valor que o Estado produz aqueles que assiste. Expressa-se em monitorar e analisar o relacionamento e a equipe de gestão.

Há que se diferenciar a Governança do *Compliance*. A primeira se configura como o alinhamento dos objetivos da alta administração governamental, ou setorizada, aos interesses e valores institucionais da organização. Tem o caráter de proporcionar a melhoria da gestão e se baseia em transparência, equidade, prestação de contas ou *accountability*, responsabilidade da entidade pública.

A governança consiste, de modo geral, em melhores práticas para a proteção dos interesses governamentais e atendimento ao propósito do serviço público, trazendo um caráter de posicionamento estratégico para o gerenciamento de pessoas e de contribuição aos seus resultados, de sua evolução para melhorias e mudanças, de maneira a atender à necessidade de gerar eficiência e satisfazer o requisito da função social das instituições públicas.

O segundo termo, o *compliance* originou-se da governança e caminha pelo viés de agir em conformidade com as normas e regramentos do ente que o congrega com as premissas estipuladas pela governança.

Compliance — do termo inglês *comply* — significa o ato ou procedimento para assegurar o cumprimento das normas reguladoras de determinado setor. [...] O impulso inicial ao *compliance* partiu das instituições financeiras e tomou corpo após os mundialmente famosos escândalos de governança (Barings, Enron, World Com, Parmalat) e a crise financeira de 2008[1]. [...] Nessa linha, as empresas têm desenvolvido programas e políticas que agregam (i) a orientação, formação e reciclagem de empregados e diretores sobre políticas de combate à lavagem de dinheiro; (ii) a elaboração de Códigos internos de conduta, organizar a coleta, sistematização e checagem de informações sobre clientes, empregados, parceiros, representantes, fornecedores e operações praticadas com sua colaboração ou assistência; (iii) o desenvolvimento de sistemas de comunicação interna e externa que facilite o repasse de informações sobre atos suspeitos; (iv) a implementação de sistema de controle interno de atos imprudentes ou dolosos, com mecanismos de apuração e sanção disciplinar (Góis, 2014, p. 8 *apud* Bottini, 2013, s/p).

Ainda que pormenorizadas suas particularidades, a relação entre esses dois conceitos é mais acentuada, pois, como princípios da governança pública, nos termos do Art. 3 do Decreto 9.203/2017, responsável por consolidar as diretrizes de formulação de programa de integridade no setor público, tem-se: capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas, responsabilidade e transparência.

É possível compreender, portanto, a relação entre o *compliance* e a governança pública, pois os eixos e diretrizes de ambos se encontram alinhados e se complementam, conforme deixa claro o Decreto nº 9.203/2017, bem como a finalidade a qual se destinam, que é o cumprimento ético e eficiente das atividades da organização, a preservação da legalidade e redução de riscos à administração (Caballero; Capelli Neto, 2020, p. 217)

Portanto, o Decreto 9.203/2017 reforça o tema como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução das políticas públicas”, dentre outros. (Brasil, 2017).

2.1 A Legislação de Amparo à Elaboração do Conceito de *Compliance*

A trajetória que alicerça e abarca a matéria de *Compliance* no Brasil parte de previsão constitucional, em seu art. 37, em que se apresentam como raízes os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, tem-se o cerne do que se desdobra em termos de construção de linha de trabalho na legislação brasileira sobre o tema.

Nossa constituição também discorre sobre a improbidade administrativa, porém, as normas que exteriorizam a transparência necessária dos atos de gestão, de modo a evitar os atos de corrupção e má gestão pública, tem seu marco regulatório iniciando a partir das diretrizes da Lei de Integridade das Pessoas Jurídicas, a Lei nº 12.824/2013, também chamada Lei Anticorrupção. Em seu art. 7º destaca que é dever das instituições garantirem “procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica” (Brasil, 2013).

Avançando com a atualização e regulamentação da Lei Anticorrupção, se tem o Decreto nº 11.129/2022, que versa sobre o domínio da responsabilização objetiva administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira, incorporando diretrizes que pacificam e incorporam segurança jurídica no trato das punições.

O diploma legal supracitado, mesmo prevendo sanções específicas para as pessoas jurídicas que praticarem as condutas nelas previstas, não exclui a possibilidade de condenação da administração pública por atos de improbidade administrativa, ou seja, existe tanto a previsão de sanções para a empresa e os seus responsáveis que praticaram a ilicitude quanto para o ente público e seus agentes envolvidos na transgressão.

Com a Lei Anticorrupção, as empresas e instituições tornaram-se corresponsáveis pelos atos de ilegalidade entre as partes envolvidas mesmo não figurando em nenhum dos lados e não existindo como responsável direto pela ilicitude, mas por permitir que ela seja concretizada através

dos contratos por ela intermediados e assim sujeitos a sanções, multas e interdições de suas atividades.

“A norma busca responsabilizar as pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos à Administração Pública” (Góis, 2014, p. 103), no entanto, o entendimento da lei se expande além do sentido vertical e se desloca no sentido horizontal, podendo envolver e desdobrar-se juridicamente sobre as relações privadas e transbordar nas relações e contratos do setor público.

Em sequência, com a Lei nº 12.527/2011, que regulamenta o direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas, pavimentando, assim, o caminho para um acompanhamento efetivo e amplo das contas, contratos e demais registros da Administração Pública em todas as suas esferas.

Por sua vez, o Estatuto das Estatais (Lei nº 13.393/2016) torna obrigatória, por parte das empresas públicas e sociedades de economia mista, a adoção de regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno. Além disso, a lei determina a elaboração e divulgação de Código de Conduta de Integridade (Coelho, 2016).

Outro exemplo da forte tendência que se tornou o *compliance* no setor público é a Lei nº 13.848/2019, que trata das agências reguladoras. A legislação dispõe sobre as necessidades desses órgãos de “adotar práticas de gestão de riscos e de controle interno e elaborar e divulgar programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais”, que devem prevenir, detectar e punir no caso de ocorrência de fraudes (Brasil, 2019, p. 102).

Conforme determinação do art. 20 do supracitado Decreto 9.203/2017, e com o intuito de impulsionar a composição individual dos programas de integridade, a Controladoria Geral da União (CGU) elaborou a Portaria nº 1.089/2018 que estabelece orientações para a estruturação, a execução e o monitoramento desta iniciativa.

É importante destacar também que, embora sejam importantes, tais normas não são o suficiente para garantir a integridade e conformidade na Administração Pública. É preciso implementar programas voltados para essas ações, e o Estado deve dar o exemplo na busca por mais ética e transparência.

Assim sendo, a Administração Pública tem direcionado sua preocupação em conhecer bem seus servidores, dirigentes, fornecedores, público

atendido e seus objetivos, de modo a assegurar que as interações realizadas guardem coerência entre sua execução e sua responsabilidade preservada.

No estado da Paraíba, iniciativas nesta direção pertencem às ações apresentadas no Portal da Transparência, responsável pela divulgação da apresentação de contas do governo, e são acompanhadas pelo Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção vinculado à Controladoria Geral do Estado, criada através do Decreto Estadual nº 36.303/2015, com a função de coordenar os esforços de aperfeiçoamento do combate à corrupção no estado, composto por representantes dos três poderes, entidades governamentais convidadas, como tribunais e a participação da sociedade civil.

Como produto de seus trabalhos, tem-se também, a ratificação da Lei Anticorrupção no estado da Paraíba advinda do Decreto Estadual nº 38.308/2018, que regulamenta as diretrizes do diploma federal em solo paraibano.

2.2 Os Programas de *Compliance* e a Governança Pública

O não cumprimento das leis, normas, bem como a ocorrência de ações antiéticas ou abusivas, são sintomas que põe em risco o *compliance*. Quando esses riscos comprometem áreas mais vulneráveis aos desvios de conduta, especialmente nos setores que lidam com licitações e contratos, há mais possibilidades para ocorrência de corrupção.

No entanto, acompanhar as tendências não pode ser atitude totalmente empírica das instituições, a opção por gerenciar os riscos administrativos, jurídicos, financeiros e não de controlar algo que não se consegue ter pleno controle, é o caminho comumente utilizado.

A transparência e a integridade são produtos que não dispensam o compromisso permanente da equipe e os programas que roteirizam o estabelecimento de regras passam pela necessidade de condutas que propiciem a união da cultura e dos objetivos conduzidos pelos seus dirigentes. Esta é uma atenção necessária de todo o comando e gestão, bem como a forma de agir de todo o grupo institucional.

Os órgãos públicos, com alinhamento a estratégias de governança, buscam elencar normativos e regras reunidos de forma clara e simples, formando seu próprio Código de Ética, a sua Política de Conformidade, Integridade ou de *Compliance*, a fim de banir relações público-privadas

desonestas e evitar a ocorrência de escândalos envolvendo os agentes públicos.

O que precisa ser levado em consideração é o conjunto de relacionamentos internos e externos que a empresa mantém. Uma forma útil de sistematizá-los é raciocinar em termos dos diferentes públicos com os quais a empresa interage: os administradores, a direção e os funcionários; os concorrentes e o meio ambiente; os acionistas, os fornecedores e os clientes; os organismos governamentais federais, estaduais e municipais ligados diretamente às atividades da empresa; as esferas políticas, incluindo Executivo e Legislativo; as comunidades nas quais a empresa e suas eventuais subsidiárias estão incluídas (Ethos, 2000, p. 11).

Sua implantação deve ser divulgada e cumprida em toda estrutura funcional, bem como e, principalmente, pelos seus dirigentes, que devem ser exemplos de atitudes promovendo a concretização das diretrizes de seus códigos por ser um programa assumido, construído e defendido por todos os componentes da instituição pública. A responsabilidade e o sucesso desta condução repousam na consistência e manutenção destes princípios, já que suas ações se concretizam na representação do modo de pensar e agir, tanto para o meio interno quanto para o externo.

Parte de uma associação entre conduta e prevenção a perdas, a devida geração de ferramentas de controle e o posicionamento da Administração Pública, corroboram com os critérios de atuação e operacionalização que as ações de governança sustentam; estas vertentes previnem a própria intervenção do Estado, através de Leis e Resoluções e servirá como seu papel de órgão regulador.

Desta forma, as penalidades sofridas podem abalar a imagem das instituições, provocar um esvaziamento de seus resultados, prejuízos ao erário, além de expor o órgão ao risco da sua existência e atingir a responsabilidade social que a instituição tem perante seus funcionários e usuários.

Portanto, ao examinar e ampliar o significado de código de conduta e de boas práticas, entende-se que são documentos que representam uma espécie de autorregulação, através de “instrumentos que expressam parâmetros de comportamentos com certo reconhecimento social e capacidade de medir a diligência ou sua carência no trabalho”, possibilitando a responsabilização, se necessária, do agente (Saddy, 2017, p. 31).

Assim, os códigos tratados atingem o propósito de ser um instrumento de autorregulação, em que pese não o amontoado de regras orquestradas para um funcionamento ideal e específico de um grupo, mas algo bastante estudado, negociado, testado, validado internamente e reconhecido externamente.

Na prática, os programas de *compliance* não são apenas um empilhamento organizado dos sistemas de auditoria interna ou de arbitragem, pois vão muito além, revelando-se como uma espécie de aceite institucional guiado pela finalidade preventiva, programado por uma: “[...] série de condutas destinadas a reduzir os riscos da atividade, e que engloba as diversas perspectivas decisórias do âmbito empresarial” (Silveira, Saad-Diniz, 2015, p. 255).

2.2.1 O Compliance nas Organizações Públicas

Possuir uma política de conformidade, ou política de *Compliance*, é amparar-se em princípios e regras que disciplinam um ordenamento de ações em que prevalece a conquista do propósito estabelecido: a prestação de serviços com eficiência, eficácia e economicidade. Tal política é disseminada em todos os níveis de organização e hierarquicamente vivenciada em toda sua ordenação.

Portanto, a referida política trata-se de um componente essencial do sistema de controles uma vez que fornece as diretrizes que se convertem em freios e escudos capazes de gerenciar os riscos, mitigar os prejuízos das organizações e de sua imagem, bem como de garantir que os organismos públicos conduzam suas atividades de acordo com o regime legal e regulamentar.

Ainda assim, é importante salientar que é necessário ampliar o arcabouço regulatório para as negociações entre os entes público e privado. Pois é importante melhorar cada vez mais o ambiente de entendimento e a aplicação adequada da regulamentação, procurando maior aderência à efetividade dos resultados esperados, sem que o cumprimento das leis seja motivo para engessamento de operações, evitando uma rota paralela e ilegal, buscando a simplificação de processos sem perder os mecanismos de controle de informação.

Por conseguinte, interagir com os demais órgãos de controle e execução, ouvindo seus agentes e atuando para um aperfeiçoamento na

burocracia envolvida, sem perder seu significado de prevenção à corrupção, são atitudes bem-vindas e não significaria eliminar seus registros.

Faz-se necessário alinhar a regulação brasileira aos padrões setoriais seguindo a proporcionalidade na regulação prudencial com normas compatíveis com os riscos de cada operação, assim, estes mecanismos devem conduzir e efetivamente fomentar a montagem de Códigos e Normas de Conduta e Integridade adaptados e construídos por cada órgão ou ente, propiciando monitorização e registros, tornando-se uma prática de aperfeiçoamento contínuo, com radar pronto a captar as anomalias do percurso e permitir a calibragem de controles e esforços.

Este avanço é bem necessário e propício já que, com o advento das tecnologias da informação e abertura constante na busca de transparência, surge uma melhor comunicação com o público interno e externo. O processo de aperfeiçoamento de normas, absorção e adaptação das interações entre os setores público e privado devem seguir alinhados à construção de averiguações dentro dos mesmos eixos de compromissos desenvolvidos pelas ações de *compliance* e governança.

O seu objetivo de atuação se torna até mesmo mais um aliado no combate às atividades irregulares, podendo ajudar e alertar através de denúncias às autoridades competentes, bem como a continuar contribuindo com o setor e dar-lhe a confiabilidade e estabilidade necessárias para sua manutenção e minimização de crises sistêmicas.

Outra conduta é a transparência, “um eficiente antídoto contra a corrupção, uma vez que a transparência funciona como um indutor para que os agentes públicos” sejam responsáveis (Maraschin, 2017, p. 20).

A existência de código de conduta é elemento que deve ser partícipe das ações de todos os agentes públicos, com ampla divulgação e construindo elos bem estruturados e capazes de ofuscar tentativas de ilicitude e ilegalidades.

2.3 Manual de Compliance

Um Manual de *Compliance* tem como objetivo manter documento escrito que permita, pré-estabeleça, oriente e mantenha em conformidade os procedimentos, as regras e os controles internos da administração no que diz respeito ao cumprimento das regulamentações vigentes.

Partindo deste entendimento, e baseado nas determinações estabelecidas na Portaria nº 1.089/2018 da Controladoria Geral da União - CGU, que disciplina a construção de manual de integridade a partir de três fases bem organizadas e com objetivos definidos, é gerado, assim, um norte para a efetiva realização de formatação de um código claro, preciso e suficiente aos entes federativos, são postulados os guias de ética, códigos de conduta, planos de integridade ou manuais de *compliance*.

Estabelecendo como primeiro ato do roteiro estipulado pela referida portaria, pressupõe, inicialmente, a composição de unidade de gestão da integridade, sendo este grupo designado pela alta administração e que será responsável por capitanear todas as ações de configuração da norma, bem como encarregado pela sua execução e monitoramento. Este ponto abrange então tanto a designação dos agentes responsáveis pela formulação do código, quanto a articulação para a capacitação dessa equipe e sua continuidade de trabalho, nas fases de implantação e acompanhamento de resultados.

Um segundo momento, consiste na montagem específica e pormenorizada da elaboração de plano de integridade que se inicia ao elencar os elementos, características e peculiaridades essenciais da instituição a qual se destina. Esta modelagem se alinha primeiramente ao fio condutor que se ampara em seus propósitos ordenados pelas premissas estipuladas na governança. Desta forma, permite um entendimento ou mapeamento do órgão ou entidade, de suas vulnerabilidades e ameaças, oportunidade para o estabelecimento de rotina de enfrentamento dos problemas encontrados e de crescimento institucional.

Finalizando em sua fase terceira, a portaria aborda a execução e monitoramento do programa com ênfase para o alcance e a expansão às políticas públicas implementadas, bem como para fornecedores e outras organizações públicas ou privadas com as quais os órgãos mantiverem relação. Neste item é importante uma apurada atenção para que estas equipes, quando chamadas para interpretar e aplicar o código, estejam aptas a esta decodificação ou tradução do programa sem ruídos, com adesão e compreensão aos postulados que miram na proteção contra má conduta e na resolução de conflitos e entre elas o fato de serem configurados como instrumentos de exteriorização de determinados comportamentos, entendidos como aqueles que melhoram o exercício dos direitos e obrigações legalmente estabelecidos.

Para adquirir efetividade e harmonia nesta edificação, os canais de comunicação devem estar desobstruídos e atentos a quaisquer interrupções, seja em relação a divulgação e o acesso à redação do documento, seja na realimentação de informações pertinentes à correta interpretação, orientações e disseminação do conteúdo normativo.

Outra vertente que também deve ser perseguida é a de melhoramentos das práticas da documentação, meio pelo qual se ancora a comprovação da existência de rastro da ilicitude e de seus responsáveis, conduzindo a uma punição necessária e inibidora de novos casos.

É vital que este processo de autoconhecimento seja mantido perene, acompanhado e revisado, pois só assim garantirá a almejada blindagem aos atos ilícitos, bem como traria melhoria ao desempenho de resolução de problemas e mitigação de riscos.

Portanto, é bastante propício pontuar como essencial o treinamento do órgão, encaixando a criação de cultura que pode ser construída coletivamente sob a ótica legal do organismo em que o programa de integridade, ou código de conduta, está inserido e será desenvolvido.

3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão, predominantemente de natureza aplicada, foi realizada em uma abordagem qualitativa, por meio do procedimento de estudo de caso, com pesquisa de campo. Para tanto, foram aplicadas entrevistas, acompanhadas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido sem a utilização do recurso de gravação aos advogados da Assessoria Executiva de Assuntos Jurídicos, sujeitos da pesquisa, pertencentes ao quadro efetivo da Fundação Paraibana de Gestão em Saúde - PB Saúde. Eles foram nomeados para compor a equipe de elaboração do Manual de Integridade da Fundação, além da análise de material proveniente dos trabalhos de construção e modelagem por eles realizados durante a elaboração do manual de *Compliance*.

Segundo Yin (2001, p. 32) “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Com isso, entende-se que os estudos de casos se afastam da generalização de resultados e buscam uma compreensão mais específica da realidade da organização em observação e geram o

conhecimento que permite a análise intensiva de informações, amparar decisões e compreensão dos fatos.

O período de coleta de dados e de observação ocorreram entre junho e agosto de 2023 e tais comprovações e registros foram disponibilizados para apreciação através de documentos internos como ata de reunião de apresentação e condução dos trabalhos da equipe, esquema de plano de ação traçado, ofícios de habilitação e autorização de abertura do processo de criação do código de integridade para posterior aplicação na instituição.

Cumulou-se também de abordagem qualitativa e exploratória, pois perseguiu a busca da compatibilidade entre a natureza da instituição selecionada para objeto de estudo e sua perspectiva de atendimento à regulamentação vigente, com os dados analisados por meio de leitura analítica e análise descritiva.

Durante a construção e desenvolvimento do artigo foram coletados dados através de entrevista semiestruturada aos advogados pertencentes à equipe responsável pela modelagem do manual, cedida no próprio ambiente de trabalho, e interpretados à realidade do ambiente, com a ajuda de seus mecanismos de regulação, da legislação e, por fim, de sua política interna. Bem como foram analisadas a produção de documentos como atas, relatórios e ofícios na formatação do seu código.

4 A FUNDAÇÃO PARAIBANA DE GESTÃO EM SAÚDE-PB SAÚDE

A Fundação Paraibana de Gestão em Saúde - PB Saúde, nascida a partir do Decreto Estadual nº 40.096/2020, é uma fundação governamental com natureza jurídica de direito privado, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

Integrante da Administração Indireta Estadual, a PB Saúde, portanto, é vinculada, finalisticamente, à Secretaria de Estado da Saúde, compondo de forma inalienável o Sistema Único de Saúde (SUS) paraibano, tratando-se de um modelo de gestão voltado aos cuidados das unidades da Rede Estadual de Saúde, responsável por gerenciar serviços em saúde e demais equipamentos hospitalares do estado.

O objetivo de sua criação é de gerir e prestar serviços às unidades de saúde estaduais sob total responsabilidade da Secretaria de Estado da Saúde, portanto, a PB Saúde vem substituindo o modelo de gestão sob os cuidados das Organizações Sociais (OS), organizações estas sem fins

lucrativos, que obtiveram a qualificação por meio de decreto presidencial para realizar atividades de interesse público, em parceria com o Estado, voltadas ao ensino, à pesquisa científica, à tecnologia, ao meio ambiente, à cultura e à saúde. Tais parcerias de contratação ocorreram no estado da Paraíba desde o início dos anos 2000 para o gerenciamento dos equipamentos hospitalares e perduraram no estado até 2018.

A entidade PB Saúde possui estatuto e regulamento próprios de compras e contratações, amparados nas regulamentações licitatórias, permitindo maior agilidade de desempenho e simplificação dos processos através da administração indireta.

Associada à sua lei de criação, a Lei Complementar nº 157, de 17 de fevereiro de 2020, em seu art. 9º, prevê que a PB Saúde deve contar com estruturas de controle interno e *compliance* vinculadas ao seu Conselho de Administração.

O referido diploma legal configura a PB Saúde como sendo uma fundação pública com personalidade jurídica de direito privado, possuindo assim um regime jurídico híbrido, estando sob a regulação de um alicerce jurídico bastante amplo, envolvendo aspectos públicos e privados.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Fundação PB Saúde se debruça na elaboração de um manual de conduta que sintetize e oriente seus funcionários e quadro de gestão dentro das melhores práticas de desempenho e ética, para isso, como primeira tarefa, a designação na implementação da governança interna ficou a cargo dos advogados lotados na Assessoria Executiva de Assuntos Jurídicos, destacada para a elaboração do manual, acompanhada dos representantes da Diretoria Administrativa Financeira da PB Saúde, conforme apresentado em Ata no Anexo B.

Sendo assim, a entidade se dirigiu por desenvolver a continuidade das estratégias de governança em explanação das regras e controles próprios da instituição, por estarem expostos a diversos riscos³, inclusive os

3 Risco é o efeito da incerteza nos objetivos ou a possibilidade de que um evento ocorra e afete, positivamente ou negativamente, os objetivos, Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

riscos sistêmicos, legais, financeiros e daqueles que podem abalar sua imagem e reputação.

Com esta finalidade, ao término do ano de 2022, sua direção redigiu um Plano de Ação que se posicionou como um sumário de estudos e levantamentos do conjunto de medidas, mecanismos e procedimentos necessários à implementação de um programa de integridade, também denominado Manual de Conduta e Integridade, ou Manual de *Compliance*. Este plano de ação, apresentado e aprovado em 01/12/2022 pelos seus dirigentes e equipe responsável, contendo a exibição de seus objetivos gerais e específicos, foi baseado na ferramenta de gerenciamento de projetos com a metodologia 5W2H⁴.

Esculpido como um instrumento que garante simplicidade e orientado à ação, ganhando boa visualização e assimilação de conteúdo para desenvolvimento das tarefas em equipe, em que se espera uma forte ligação e compromisso de cumprimento de prazos e execução de tarefas por parte de seus envolvidos.

Neste esquema, configurado por etapas que conduzem ao objetivo traçado, em que a obtenção de resultados de cada fase foi idealizada através da atribuição de tarefas nas quais se definem com precisão elementos como: seu formato, a equipe envolvida, os prazos de realização, dentre outros atributos, estão acostados no anexo A, e serviu de guia para o direcionamento dos esforços e ações da equipe.

5.1 As Experiências dos Estudos sobre o Manual de Integridade

Atendendo às diretrizes estipuladas em seu plano de ação, os integrantes do grupo foram iniciados aos estudos normativos do vasto arcabouço legal existente sobre a matéria, considerando o regime jurídico híbrido ao qual está submetida a PB Saúde. A preocupação da equipe se amparou nos preceitos do direito público, dando amplo destaque ante

4 A ferramenta 5W2H (anagrama das palavras em inglês *why, where, when, who, what, how much e how many*, em português temos: *porque, onde, quando, quem, o que, quanto e como*) é um plano de ação que serve para mapeamento e padronização de processos, além de estabelecer procedimentos associados e indicadores, Vergara (2006), que se originou pela busca de qualidade na produção industrial e eliminação de possíveis dúvidas que possam surgir sobre os processos e suas atividades pois são tratados de forma direta, minuciosa e pensada para gerar boa compreensão ao maior número de agentes envolvidos.

sua imperatividade legal, mais especificamente no que diz respeito às aquisições e contratos, legislação trabalhista e no que tange à probidade administrativa.

Da mesma forma, realizaram estudos comparativos em instituições congêneres e áreas de atuação semelhantes, de seus Códigos de Integridade e Conduta, a fim de buscar conhecer a realidade dos programas já implantados, através da Fundação Inova Capixaba e da Associação Beneficente Síria-Hcor. Como resultado, esta pesquisa propiciou identificação através de familiaridade com as rotinas já implementadas nestas instituições bem como tomar como base modelos de sucesso já adotados. A documentação comprobatória está apresentada no Anexo C.

Outra atitude realizada foi uma visita técnica institucional à Companhia de Água e Esgotos da Paraíba - CAGEPA para troca de experiência, apresentação do Código de Conduta e Integridade e obtenção dos relatos de vivência estabelecidos nos desdobramentos da aplicação das convenções enunciadas dos preceitos em seu regulamento, bem como conhecer o amadurecimento percebido pela equipe da corporação. A referida empresa pública possui mais de 20 mil funcionários no estado da Paraíba e o seu manual, em atuação há 5 anos, continua em aperfeiçoamento, através da avaliação de suas normas, buscando diagnóstico de performance e certificação de desempenho em plataformas especializadas. Possui, na atualidade, equipe dedicada de 3 a 4 funcionários exclusivos para acompanhamento das políticas de *compliance* na empresa.

Este último movimento trouxe uma reoxigenação na leitura bem pontuada sobre o nível de dedicação e o formato de abrangência necessários na elaboração do manual de código de ética e conduta que marcou muito a compreensão da equipe.

5.2 Os Trabalhos Resultantes da Execução do Plano de Ação

De acordo com o plano de ação, revelado em ata, no dia 16/01/2023, a equipe se movimentou em aplicar questionário diagnóstico e direcionado às principais divisões de trabalho interno da instituição, considerando o organograma institucional e as unidades hospitalares geridas, com o intuito de estimular o debate, propiciar a participação de todos os envolvidos e de captar informações sensíveis sobre os processos desenvolvidos nos respectivos setores integrantes da Fundação.

Os questionários iniciais apresentados foram elaborados com base em pesquisa realizada junto ao material de acesso público e fornecido pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU) e intitulado Guia Prático de Gestão de Riscos para Integridade.

O formulário foi facilmente distribuído de forma eletrônica aos grupos de profissionais selecionados do organograma da Fundação e suas informações colhidas através da plataforma *Google Forms*. Nesta primeira fase, apreciou-se a escuta dos gestores de equipe, a inclusão de mais colaboradores estaria programada para as fases seguintes. O conjunto de questões está apresentado no Anexo D.

A partir destas respostas, construiu-se um compêndio de informações que resultou em um quadro de palavras-chave acerca do que os atores envolvidos entendem como os setores mais propícios a riscos, quais os principais e de maior impacto, bem como os comportamentos geradores de riscos a serem evitados. Dados disponibilizado no Anexo E. Elementos estes que se correlacionaram com um mapa de atuação para os próximos passos de atendimento do Plano de Ação traçado.

No entanto, esta apresentação contém os últimos registros e frutos de atuação da equipe, que não mais prosperou no cumprimento das ações propostas em plano de ação ou ampliou a varredura de seus estudos pelo motivo de suspensão de seus trabalhos por período não divulgado e sem previsão de retorno.

5.3 Entrevista com Membros da Equipe e Apuração de Resultados

A entrevista concentrou-se em captar e avaliar os resultados da linha de atuação traçada e dos objetivos projetados no plano de ação, se foram cumpridos, se houve assimilação dos conceitos de relevância que envolvem o *Compliance* e observar qual a abrangência de seu alcance. O roteiro basilar é apresentado no Apêndice A.

Devido às características da entrevista semiestruturada, de acordo com as respostas fornecidas pelos integrantes que concederam entrevista, a saber, os funcionários pertencentes ao quadro efetivo da Fundação PB Saúde, Nivaldo Izidro Alves Júnior e Eduardo Tomasi. A conversa foi conduzida para uma maior sondagem de determinada explicação ou argumentação, para ampliar a compreensão da abordagem seguida pela equipe e evidenciada na documentação de suporte.

Os depoimentos ratificaram não só os trabalhos demonstrados nos registros encartados, mas também externaram as deduções obtidas dessa experiência e que sustentam um olhar diferenciado para a tarefa, com o propósito de expansão de conhecimento em busca da excelência dos atributos de melhores práticas na composição do Manual de Integridade da instituição.

Norteando-se pela apuração das informações recolhidas através de documentação aportada e das elucidações prestadas pelos entrevistados, pode-se assim reunir os elementos de amparo a uma interpretação geral da situação em estudo.

“A percepção de evitar os pontos vulneráveis na instituição através de uma avaliação ampla das atividades desenvolvidas em que se objetivam os melhores resultados de atuação preventiva em cada setor para minimizar riscos e possíveis perdas” é um consenso perseguido pela equipe, de acordo com o advogado Eduardo Tomasi.

E com esta convicção ele continua a discernir sobre a ideia de engessamento de ações ao elencar a configuração de um manual de ética, que “através do compartilhamento do conhecimento objetiva-se o direcionamento dos diversos setores para atuação preventiva da instituição, em que pese uma visão prévia de possível engessamento, acredito que faça parte de uma etapa inicial para fins de adaptação aos novos protocolos propostos, gerando um trabalho seguro e eficiente a curto prazo”.

Portanto, entende-se que a premissa da constituição do código é forte o suficiente para fundamentar, mesmo que temporalmente, a necessidade de regras de atuação mais restritivas e de controle que se justifiquem para proporcionar um bem maior.

Com a visita em campo, concatenada com os diplomas legais e a discussão do material de estudos, oportunizou-se uma visualização da complexidade da tarefa e a equipe atentou que não deveriam focar unicamente nos aspectos jurídicos e de improbidade administrativa, segundo o advogado Nivaldo Izidro. Desta forma propagando, portanto, a necessidade de extensão de conhecimento, através de treinamentos específicos, para promover minimamente um bom material e adentrar em um exame mais vasto e que consiga abranger os saberes médicos que elucidem o detalhamento necessário à lapidação do trabalho proposto. Assim, agregando o que realmente é necessário na busca da instrução suficiente e não de seu conhecimento técnico ou que adentre em um nicho de especialização, da formação na área de saúde.

Nesta mesma abordagem, se espera também o conhecimento de saberes nas áreas trabalhistas, sobre a proteção de dados dos pacientes, de relacionamento com os fornecedores, questões ambientais, assédio moral, sexual e de gênero, conduta interdepartamental e interpessoal, tratos com a imprensa e mídias sociais, todos são temas de muita vulnerabilidade e que são inerentes e pertencentes à atuação da Fundação.

Outro ponto vislumbrado como medida chave também mencionado por Nivaldo Izidro, seria a necessidade de aprofundamento na cultura organizacional em formação, não apenas os estudos jurídicos e normativos, mas ao se permitir ampliar a escuta aos vários níveis do ecossistema organizacional, se propiciar a gerar uma opinião melhor delineada e apropriada às decisões do que será pertencente aos estudos de viabilização do manual, pois assim extrairiam os elementos para a modelagem das práticas assertivas almejadas ao trabalho.

Sendo assim, percebe-se que, apesar da clareza da equipe sobre a importância do tema, sua preparação para desenvolver os itens traçados do plano de ação podem ser insuficientes para captar a realidade que cerca a instituição, faz-se necessário realizar as investigações com a sensibilidade correta e abarcar os saberes necessários para o discernimento dessa realidade. Assim, transformar seu trabalho em algo prático e aplicado ao ambiente de trabalho.

Inferese outro desdobramento proveniente da repercussão desta consciência, reverberada pela necessidade de ampliação de conhecimentos, é o poder de entrever que o combate à corrupção, objetivo maior e causa deste trabalho, não é a única motivação para este desdobramento, ou seja, não é a única fonte de prejuízo ao erário e também à qualidade dos serviços prestados ou ao valor público que se espera alcançar, mas a noção das variadas forças, de variadas fontes com poder de degradação e suas distintas magnitudes, que também desgastam as instituições e a gestão de resultados.

Ainda neste diapasão de reflexões provocadas e compreendidas pelo trabalho em grupo, enxerga-se uma preocupação relevante sobre os resultados dos trabalhos obtidos sob a égide da aplicação e do acompanhamento de medidas de *Compliance*, a expectativa de sua melhoria do capital humano em formação, considerando a recente constituição da entidade. Justifica-se, pois, pela contribuição dada na participação dos servidores da Fundação PB Saúde integrando grande parcela desta

tentativa de acerto, uma contribuição para o aperfeiçoamento da gestão e evolução para a instituição.

Um outro enfoque muito importante, sob a visão da equipe e abordado por Nivaldo Izidro, é que, “o entendimento de conquista dos objetivos esperados pela atuação prática de um Manual de Integridade, é que, mesmo diante da importância da sua construção, ainda sim, isso não é o fim”. O advogado sugere o uso de indicadores de acompanhamento como um método auxiliar gerador de parâmetros para esse exame de acoplamento entre as regras e os resultados desejados, criando condições de calibragem e reconhecimento de falhas de atuação, análise e reforço de ações.

Esta compreensão aponta mais uma vez para o rastreamento que permitirá uma aferição das melhores práticas e assim fornecer informações que podem motivar fundamentação fidedigna para formulação de políticas de gestão institucionais, melhorar níveis de qualidade de processos, descobrir necessidades e falhas de planejamento, bem como um controle nítido de prevenção dos riscos e mitigação dos vários prejuízos.

Por fim, a execução de uma conduta customizada à instituição e que preceitua a prática, a ética e a conformidade com as regras, independente dos atores envolvidos, necessita da anuência de todos para prevalecer, principalmente de seus gestores. Significa uma integração de esforços que colabora para a segurança e afastamento de prejuízos ao erário e danos à funcionalidade dos serviços públicos, não importando quem esteja no comando, ou seja, são engajamentos que devem independender de governos que, porventura, são eleitos, concursados ou por escolha a depender da decisão de uma autoridade competente.

Portanto, se existem, na instituição, líderes comprometidos com a integridade da organização, por consequência os colaboradores, funcionários e até mesmo a comunidade do seu entorno também serão conduzidos para esse objetivo comum e todos se beneficiarão, independente do governo em atuação.

6 CONCLUSÃO

Entende-se que o combate à corrupção em quaisquer instituições, sejam públicas ou privadas e com qualquer porte, é um esforço contínuo. O foco principal da atuação deve residir em estratégias de antecipação

de problemas, na sua prevenção e na sua detecção, contribuição essencial para as estruturas basilares da Governança Pública.

O desenvolvimento dos órgãos executivos responsáveis pelos fluxos de demanda dentro dos parâmetros de boa governança, em uma atuação com transparência na gestão dos processos do setor e a promoção de um ambiente coordenado organicamente saudável e confiável, com a constante análise da legalidade e com a correta classificação e registro de seus procedimentos é um caminho construído com assertividade e segurança para o problema.

Através das rotinas e dos compromissos estipulados com a cultura do *Compliance* tem-se um alicerce para estabelecer os laços de confiabilidade e credibilidade dos órgãos e instituições junto à população ao qual estes servem e para a qual foram criados, buscando constantemente esforços significativos fitando influenciar as estruturas de Estado e com o intuito de aumentar sua capacidade de entrega dos resultados demandados pela sociedade, em termos de serviços e políticas públicas, bem como buscando a redução de seus custos e a melhoria do gerenciamento de seus riscos.

A Fundação Paraibana de Gestão em Saúde, entidade constituinte da administração indireta do Estado da Paraíba, em sua empreitada na concepção de Manual de Integridade, é estimulada a investigar suas ações e aprofundar-se no conhecimento de seus riscos e no debate de seus controles.

Analisando tanto os registros documentais de suas ações, quanto o retorno das experiências dos participantes da equipe encarregada de elencar os atributos de constituição do Manual de Ética e Conduta da Fundação PB Saúde, temos como alcançados os objetivos estabelecidos por toda a varredura estabelecida ao entorno desta modelagem, que se pautou pela busca de sua identidade e não de uma tentativa de adaptação de outros casos de sucesso.

Apura-se pela necessidade de constante engajamento da instituição não só com a formulação de manual, mas com os passos seguintes a uma futura aplicação deste trabalho que não findou conclusivo até o término deste artigo.

Ou seja, adotar um plano estabelecido em regras de conduta e integridade aplicado às instituições públicas ultrapassa a formulação de regras, muitas vezes replicadas ou recortadas de manuais de ética existentes, é aprofundar-se nos problemas vigentes, extrair suas fragilidades

e estudar continuamente sua fortificação, suas alternativas de solução e obter mais autoconhecimento e crescimento organizacional.

REFERÊNCIAS

ANS. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Manual de Gestão de Riscos da Agência Nacional de Saúde Suplementar**. Rio de Janeiro: ANS, 2018.

BRASIL, **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm. Acesso em: 25 jun.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: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 25 jun. 2023.

BRASIL, **Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998**. Dispõe sobre os crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19613compilado.htm. Acesso em: 25 Jun. 2023.

BRASIL, **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 11 jun. 2023.

BRASIL, **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 11 jun. 2023.

BRASIL, **Lei nº 13.393, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 25 jun. 2023.

BRASIL, **Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019**. Dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113848.htm Acesso em: 28 jun. 2023.

CABALLERO, P. E. F; COPETTI NETO, A. A Importância do *Compliance* para a Efetivação da Governança Pública na Administração Municipal. **Meritum, Revista de Direito da Universidade FUMEC**, 2020.

COELHO, C. C. B. P. *Compliance* na Administração Pública: uma necessidade para o Brasil. **Revista de Direito da Faculdade Guanambi**, v. 3, n. 01, p. 75-95, 2016.

Companhia de Águas e Esgotos da Paraíba - CAGEPA, **Código de Conduta e Integridade - CAGEPA 2022**. Disponível em: <https://www.cagepa.pb.gov.br/codigo-de-conduta-e-integridade/> Acesso em: 06 ago.2023.

Controladoria Geral da União - CGU, **Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade**. Biblioteca Digital. Legis Compliance 2023. Disponível em: <https://www.legiscompliance.com.br/biblioteca-digital/499/-guia-pratico-de-gestao-de-riscos-para-a-integridade> Acesso em: 06 ago. 2023.

Controladoria Geral da União - CGU, **Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018**. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade. Disponível em:

https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195. Acesso em: 10 jul.2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança Corporativa**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa> Acesso em: 28 Jun.2023.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (ETHOS). **Formulação e implantação de código de ética em empresas**. São Paulo, Ethos, 2000. *E-book*.

GÓIS, V. S. de. A lei de compliance e sua configuração enquanto política pública regulatória para o setor privado brasileiro. **Revista Controle**, v. XII, p. 98-117, 2014.

MARASCHIN, G. M. R. **Compliance no setor público**. 2017.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010. *E-book*.

PARAÍBA, **Decreto nº 36.303 de 28 de outubro de 2015**. Dispõe sobre o Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção, e dá outras providências. Disponível em: https://transparencia.pb.gov.br/conselhos-estaduais/ctpcc/legislacao/diario-oficial-28-10-2015-decreto_36303_3015_dispoe_sobre_ctccc.pdf/view. Acesso em: 10 jul.2023.

PARAÍBA, **Decreto nº 38.308 de 22 de maio de 2018**. Regulamenta no âmbito da Administração Pública do Estado da Paraíba a Lei Federal nº 12.846/2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídica pela prática de atos contra a Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: https://transparencia.pb.gov.br/conselhos-estaduais/ctpcc/legislacao/decreto-no-38308-regulamentacao_lei_anticorrupcao/view. Acesso em: 10 Jul. 2023.

PARAÍBA, **Decreto nº 40.096 de 28 de fevereiro de 2020**. Cria a Fundação Paraibana de Gestão em Saúde – PB Saúde, aprova o seu

Estatuto e dá outras providências. Disponível em: <https://pbsaude.pb.gov.br/estatuto/estatuto-pb-saude> Acesso em: 10 jul. 2023.

PARAÍBA, Lei Complementar nº 157 de 17 de fevereiro de 2020. Autoriza o Poder Executivo Estadual a criar fundação pública de direito privado denominada Fundação Paraibana de Gestão em Saúde – PB Saúde e dá outras providências. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/arquivo-digital/doi/janeiro/fevereiro/diario-oficial-18-02-2020.pdf>. Acesso em: 10 Jul. 2023.

POLETTINI, Marcia Regina Negrisoni Fernandez. *Compliance* na Administração Pública. **Revista JurisFIB**, v. 12, n. 12, 2021.

SADDY, André. Códigos de conduta e boas práticas. **Revista de Informação Legislativa**, v. 54, n. 215, p. 27-57, 2017.

SILVA, Leticia Medeiros da. **A influência da Lei Sarbanes-Oxley e do código civil brasileiro nos controles internos de empresas localizadas no Brasil.** 2007. Dissertação (Mestrado em Ciência Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo - MG, 2007.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. **Compliance, Direito Penal e Lei Anticorrupção.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2015. *E-book*.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão da Qualidade.** 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



Universidade Estadual da Paraíba
Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba - ESPEP
Curso de Especialização em Administração Pública



Estudo de Casos: ACOMPANHAMENTO DA ELABORAÇÃO DE MANUAL DE
CONDUTA DA FUNDAÇÃO PARAIBANA DE GESTÃO EM SAÚDE - PB SAÚDE

Autora: Ariana Oliveira Galiza

Roteiro de Entrevista

- 1) Qual a importância percebida pela equipe na realização de construção do Manual de *Compliance* e quais os resultados esperados?
- 2) A extração dos estudos dentro do arcabouço jurídico e da legislação vigente para o tema causam efeitos de engessamento ou direcionamento de composição de diretrizes do manual?
- 3) Como se pretende extrair as melhores práticas nos estudos realizados em instituições do mesmo gênero ou similares à Fundação PB Saúde e que já possuem Manuais de *Compliance* em atividade?
- 4) Quais as observações e impressões reconhecidas em visita técnica como a realizada - CAGEPA?
- 5) Que mecanismos ou técnicas pretendem ser utilizados para apurar os elementos de construção do Manual de Conduta da Fundação PB Saúde?
- 6) Dentre os resultados até então organizados pelas investigações e questionários realizados, quais os aproveitamentos foram identificados destes atos?
- 7) Qual a evolução dos trabalhos distribuídos no Plano de Ação?

ANEXO A – PLANO DE AÇÃO - FUNDAÇÃO PB SAÚDE



PLANO DE AÇÃO

PLANO DE AÇÃO 5W2H

RESPONSÁVEL: Assessoria Executiva de Assuntos Jurídicos (AEAJ)

1. OBJETIVO GERAL: Estudo e levantamento do conjunto de medidas, mecanismos e procedimentos necessários a implementação de um programa de integridade, também denominado *compliance*, no âmbito da Fundação Paraibana de Gestão em Saúde – PB SAÚDE.

1.1. Objetivos Específicos: Definição dos princípios éticos que norteiam as ações da PB SAÚDE e seus compromissos de conduta, tanto institucionais (relação com seus empregados) quanto com os usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), bem como as empresas fornecedoras de bens ou prestadoras de serviço, a serem escritos em documento denominado código.

1.2. Objetivos Específicos: Análise da legislação anticorrupção em vigor para criação e definição de programas preventivos no âmbito da organização, com o objetivo de estabelecimento de uma cultura de estímulo à prática de atos em conformidade com a Lei.

O quê?	Como?	Quem?	Quando?		Onde?	Situação Atual	Observações
			Início	Fim			
1ª Etapa 1.1. Estudo da Legislação anticorrupção, bem como do arcabouço de normas aplicadas a organização, com o objetivo de definir todos os possíveis problemas de conduta os quais a fundação possa estar sujeita.	Reuniões e discussões e periódicas.	Advogados do quadro da AEAJ	01/12/2022	15/12/2022	Sala de Reuniões, Auditórios 1 ou 2.	A Iniciar	Etapa necessária para definição do "ambiente de controle" (o que se pretende controlar), quais comportamentos antéticos ou ilegais se objetivam mitigar.

Fundação Paraibana de Gestão em Saúde
Direção Superior

1



PLANO DE AÇÃO

1.2. Avaliação de Riscos	Por meio da análise do arcabouço normativo, de entrevistas com empregados de diferentes áreas e por meio da análise de documentos utilizados na entidade.	Advogados do quadro da AEAJ	16/12/2022	15/01/2023	Sala de Reuniões	A Iniciar	É muito importante que, antes de se falar em avaliação de riscos, se conheça os objetivos de sua organização e do seu programa de compliance, pois este pilar é uma das bases do sucesso do programa de compliance, uma vez que o código de conduta, as políticas e os esforços de monitoramento deverão ser construídos com base nos riscos que forem identificados como relevantes durante esta fase de análise.
2ª Etapa 2.1. Discussão e definição das condutas desejáveis, como também dos comportamentos a serem vedados, para fins de elaboração do Código de Ética e Conduta.	Realizando reuniões periódicas com empregados (áreas estratégicas) do quadro efetivo da instituição, bem como os representantes da Direção Superior da PB SAÚDE e o ASTDS.	Advogados do quadro da AEAJ, os representantes da Direção Superior da PB SAÚDE e o Assistente Técnico da Direção Superior	17/01/2023	31/01/2023	Sala de Reuniões, Auditórios 1 ou 2.	A Iniciar	A etapa em comento é uma oportunidade de aumentar a integração entre os empregados da PB SAÚDE. Em certas circunstâncias, um debate aberto, com a finalidade de obter tal formulação, pode ser muito útil para despertar a consciência das pessoas. Há o risco de tais debates serem administrados e transformados em oportunidades: a organização criará, automaticamente, estímulos para a formulação de críticas internas à sua atuação.
2.2. Discussão dos pontos-chaves do Código de Ética e Conduta e redação do documento.	Realizando reuniões periódicas (semanais), com	Advogados do quadro da AEAJ, os representantes da Direção	03/04/2022	21/04/2023	Sala de Reuniões, Auditórios 1 ou 2.	A Iniciar	

Fundação Paraibana de Gestão em Saúde
Direção Superior

2

PLANO DE AÇÃO

	os integrantes do grupo de trabalho.	Superior da PB SAÚDE e o Assessor Técnico da Direção Superior.					
2.3. Aprovação do documento.	Reunião Ordinária ou Extraordinária do Conselho de Administração da PB SAÚDE	Membros do Conselho de Administração	22/04/2023	02/05/2023	Videconferência, pbmeet	A iniciar	Por se tratar da principal de política de integridade e um dos pilares do compliance, é necessária a autorização do Conselho de Administração.
2.4. Divulgação do documento.	Reuniões com todas as áreas da organização de forma sistemática para divulgação e orientações sobre o código. Inclusive, com recursos de tecnologia da informação.	AEAJ, Assessoria de Comunicação e da Tecnologia da Informação	09/05/2023	19/05/2023	Auditórios 1 ou 2 e site oficial.	A iniciar	Não adianta criar Código se ele não for difundido e aceito por toda a organização. Para tanto, é importante realizar uma campanha completa de endomarketing e comunicação interna. Não apenas divulgue o documento, mas demonstre a importância prática dele para todos. Além disso, alguns pontos devem ser reforçados periodicamente em treinamentos, ressaltando a necessidade de se respeitar essas regras.
2.5. Treinamento e Comunicação	Comunicar a toda a organização desde o operacional até a alta gestão sobre os objetivos do	AEAJ, Assessoria de Comunicação e da Tecnologia da Informação	01/06/2023	30/06/2023	Auditórios ou por videconferência.	A iniciar	Execução de treinamentos para todos os colaboradores, terceiros, distribuidores, parceiros comerciais, incluindo os membros do Conselho de Administração, Alta direção e colaboradores de áreas especialmente dedicadas a assegurar as regras e procedimentos da organização, tais como as Áreas dedicadas a compras, atividades financeiras, o departamento Jurídico e as áreas de

Fundação Paraibana de Gestão em Saúde
Direção Superior

3

PLANO DE AÇÃO

	programa de Compliance.						relações governamentais, desenvolvimento de novos projetos, auditoria e controles internos.
2.6. Estabelecer Canal de Denúncias (hotline)	Com recursos de Tecnologia da Informação estabelecer canal direto pelo qual os colaboradores poderão denunciar possíveis violações ao Código de Conduta ou a legislação	AEAJ, Assessoria de Comunicação e Tecnologia da Informação	03/07/2023	28/07/2023	Site oficial	A iniciar	Trata-se de mecanismo para reporte anônimo em relação a condutas ou suspeita de condutas inadequadas. Este tipo de canal é a principal fonte de identificação de fraudes.
2.7. Criar a estrutura e fluxo de procedimento de investigação interna.	Estabelecendo rito processual que permita atender prontamente as denúncias de comportamento ilícitos ou antiéticos.	AEAJ e USCI	03/07/2023	28/07/2023	Processo físico ou digital	A iniciar	O mencionado rito processual deve garantir que os fatos sejam identificados, responsabilidades sejam apuradas e, em sendo necessário, definir as devidas sanções administrativas, sem prejuízos da responsabilização civil ou criminal.

Fundação Paraibana de Gestão em Saúde
Direção Superior

4

PLANO DE AÇÃO

2.8. Estabelecer o Due Diligence	Estabelecer o fluxo de rotinas de diligência prévia com relação as empresas que mantenham relação comercial com a organização ou com as que venham a manter em qualquer momento.	AEAJ e USCI	03/07/2023	28/07/2023	Processo físico ou digital	A iniciar	Observados os riscos definidos no início do programa, deve-se adotar processos robustos de diligência prévia ou avaliação prévia à contratação. Levantar o histórico de potenciais agentes para verificar suas relações pregressas, possíveis práticas antéticas ou ilegais.
2.9. Auditoria e Monitoramento do Programa	Por meio do monitoramento, identificar se todos os pilares do programa estão sendo executados conforme planejado.	AEAJ e USCI	02/08/2023	31/08/2023	*****	A iniciar	Enquanto a Auditoria Interna efetua seus trabalhos de forma aleatória e temporal, usando amostragens para se certificar do cumprimento de normas, o Compliance executa atividades de monitoramento de forma rotineira e permanente. É importante identificar de forma tempestiva que as diversas unidades da organização estão respeitando o arcabouço de normas atinentes à organização.

João Pessoa, 01 de dezembro de 2022

Daniel Beltramini – Diretor Superintendente
Girlando G. da Silva – Diretor Administrativo e Financeiro
Gilberto C. Teodoro – Diretor de Atenção à Saúde

5 de Agosto de 1585

ANEXO B – ATA DE REUNIÃO - FUNDAÇÃO PB SAÚDE



DIREÇÃO SUPERIOR

DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA (DAF)

ATA DE REUNIÃO
PROGRAMA DE INTEGRIDADE – PBSAÚDE
PBS-OFN-2022/00078

Pauta: Apresentação do relatório de atividades relativo à 1ª etapa do estudo da legislação anticorrupção e do arcabouço jurídico aplicado à Fundação, bem como abertura da 2ª etapa da implementação do programa de integridade da PBSAÚDE.

Às 14:00h, do dia 16 de janeiro de 2023, na sala de reuniões do Hospital Metropolitano Dom José Maria Pires, em Santa Rita/PB, reuniram-se as Senhoras e os Senhores: Girlando Gomes da Silva, Lidiane Silva Moreira, Abraão Flávio Nascimento Souza, Nivaldo Izidro Alves Junior, Pedro Paulo Ribeiro Barbosa Lira, Eduardo Tomasi e Cledson da Silva Fernandes, a fim de discutirem a pauta do dia.

Iniciada a reunião, após os cumprimentos de praxe, o Diretor Administrativo-Financeiro da PBSAÚDE, Dr. Girlando Gomes da Silva, introduziu a temática, reiterando a importância da implementação do programa de integridade no âmbito da gestão das unidades hospitalares do Estado da Paraíba. Ato contínuo, passou a palavra para a Assessoria Executiva de Assuntos Jurídicos, representada pela Assessora Executiva de Assuntos Jurídicos, Dra. Lidiane Silva Moreira, e pelos advogados do quadro efetivo da PBSAÚDE.

Em seguida, os advogados PBSAÚDE apresentaram o relatório de atividades relativo à 1ª etapa do estudo da legislação anticorrupção e do arcabouço jurídico aplicado à Fundação, apontando os problemas específicos de conduta e de rotina administrativa que a instituição pode estar sujeita. Nessa esteira, expuseram os resultados da avaliação de riscos, alcançados através de entrevistas com empregados e setores estratégicos da Fundação, bem como por meio da análise de documentos utilizados pela PBSAÚDE. Informaram, ainda, que a referida etapa teve início à altura do dia 1º de dezembro de 2022 e foi concluída no dia 15 de janeiro de 2023.

Finalizada a exposição, a palavra retornou ao presidente da reunião, Dr. Girlando Gomes da Silva, que abriu a pauta para livre discussão. Ao final, sugeriu pela produção de uma matriz de riscos, em que seja indicada de forma pormenorizada o grau de adversidade de cada situação apontada como potencial problema.

Doravante, concluída a deliberação, aprovou-se o aludido relatório preliminar e determinou-se pela abertura da 2ª etapa do plano de ação relativo à implementação do *compliance* no âmbito da Fundação, qual seja, a de discussão e definição das condutas desejáveis, como também dos comportamentos a serem vedados, para fins de elaboração do Código de Ética e Conduta, de acordo com o Plano de Ação acostado ao documento PBS-OFN-2022/00078.

Sendo o que havia para o momento, deu-se por encerrada a reunião às 15:00h e, para constar, lavra-se a presente ata, que, após lida e aprovada, segue assinada por seus participantes.

Santa Rita/PB, 16 de janeiro de 2023

FUNDAÇÃO PARAIBANA DE GESTÃO EM SAÚDE - PB SAÚDE
R. Roberto Santos Corrêa, s/n - Várzea Nova - Santa Rita - PB
CEP: 58.319-000



Assinado com senha por [PBS21657] [SENHA] LIDYANE SILVA MOREIRA em 10/02/2023 - 09:42hs.
Documento Nº: 2087426.16783888-8358 - consulta à autenticidade em
<https://pbdoc.pb.gov.br/sigae/public/app/autenticar?n=2087426.16783888-8358>

ANEXO C – APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS - FUNDAÇÃO PB SAÚDE



APRESENTAÇÃO

Trata-se o presente relatório da apresentação das ações realizadas no curso da primeira etapa do plano de ação para implementação do Programa de Integridade e Compliance no âmbito da Fundação Paraibana de Gestão em Saúde, conforme Lei Complementar nº 157/2020, e Decreto nº 40.096 de 2022.

Acerca do plano de ação, a sua primeira etapa consiste, de forma geral, na obtenção de diagnóstico institucional relativo aos aspectos inerentes a seu campo de atuação e a legislação aplicável. Para tanto, foi previsto estudo da legislação aplicável e entrevistas com empregados, valendo transcrição de trecho do plano:

1ª Etapa 1.1. Estudo da Legislação em vigor, bem como do arcabouço de normas aplicadas à organização, com o objetivo de definir todos os possíveis problemas de conduta os quais a Fundação possa estar sujeita.	Reuniões e discussões e periódicas.	Advogados do quadro da FAJU.	01/12/2022	16/12/2022	Sala de Reuniões. Auditórios 1 ou 2.	A Iniciar	É fase necessária para definição do "ambiente de controle" (o que se pretende controlar), quais comportamentos antiéticos ou ilegais se objetivam evitar.
1.2. Avaliação de Riscos	Por meio da análise do arcabouço normativo, de entrevistas com empregados de diferentes áreas e por meio da análise de documentos utilizados na atuação.	Advogados do quadro da FAJU.	16/12/2022	16/12/2023	Sala de Reuniões	A Iniciar	É muito importante que, antes de se falar em prevenção de riscos, se contemplem os objetivos de sua organização e do seu programa de compliance, pois este pilar é uma das bases do sucesso do programa de compliance, uma vez que o código de conduta, as políticas e os estímulos de monitoramento deverão ser construídos com base nos riscos que forem identificados, como relevantes durante esta fase de análise.

ESTUDOS NORMATIVOS REALIZADOS

Primeiramente, cumpre destacar que a Fundação PB Saúde tem por sua finalidade exercer atividades de gestão e prestação de serviços de saúde, bem como executar ações, programas e estratégias que venham a ser objeto de determinações das Políticas de Saúde emanadas pela Secretaria de Estado da Saúde, conforme artigo 4º da lei complementar nº 157 de 2020.

Além disso, dispõe o referido diploma legal que a PB Saúde se configura como sendo uma fundação pública com personalidade jurídica de direito privado, possuindo assim um regime jurídico híbrido, estando sob a regulação de um arcabouço jurídico bastante amplo, envolvendo aspectos públicos e privados.

Nesse contexto, destaca-se que o estudo iniciou-se por normas gerais de direito público, mais precisamente aquelas voltadas aos aspectos de aquisições, probidade administrativa e disposições anticorrupção.

Por conseguinte, passou-se à análise dos pontos legais relacionados aos aspectos privados da instituição, com ênfase na legislação de pessoal e especial atenção à

FUNDAÇÃO PARAIBANA DE GESTÃO EM SAÚDE - PB SAÚDE



Assinado com senha por [PBS21657] [SENHA] LIDYANE SILVA MOREIRA em 10/02/2023 - 09:42hs.
Documento Nº: 2087426.16783888-8358 - consulta à autenticidade em
<https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2087426.16783888-8358>

proteção de dados visto sua relevância jurídica recente com o advento da Lei Geral de Proteção de Dados.

Uma terceira via de análise foi estabelecida com foco nas normativas que envolvem a atividade fim da instituição, qual seja, a gestão e prestação de serviços de saúde. Destaca-se que esse ponto se mostrou, e ainda se mostra, como sendo de maior sensibilidade visto as particularidades do serviço em si e a amplitude de normas e protocolos relacionados a equipe assistencial multidisciplinar.

ASPECTO PÚBLICO

No âmbito do direito público, três diplomas legais merecem destaque: Lei Anticorrupção, Lei de Improbidade Administrativa e a Nova Lei de Licitações. Além de expressa disposição de sua aplicação a esta instituição, podemos destacar das referidas leis um rol de condutas que são vedadas e tipificadas como infrações nas esferas civil, administrativa e penal.

Como exemplo, temos:

A) (Lei Anticorrupção) Art. 5º Constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, para os fins desta Lei, todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas mencionadas no parágrafo único do art. 1º, que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, assim definidos:

IV - no tocante a licitações e contratos:

- a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;

B) (Nova Lei de Licitações) **Patrocínio de contratação indevida** (Incluído pela Lei nº 14.133, de 2021)

Art. 337-G. Patrocinar, direta ou indiretamente, interesse privado perante a Administração Pública, dando causa à instauração de licitação ou à celebração de contrato cuja invalidação vier a ser decretada pelo Poder Judiciário;

C) (Lei de Improbidade Administrativa) Art. 11. Constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública a ação ou omissão dolosa que viole os deveres de honestidade, de imparcialidade e de legalidade, caracterizada por uma das seguintes condutas: (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

V - frustrar, em ofensa à imparcialidade, o caráter concorrencial de concurso público, de chamamento ou de procedimento licitatório, com vistas à obtenção



de benefício próprio, direto ou indireto, ou de terceiros;

ASPECTO PRIVADO

Quanto ao aspecto privado, devemos destacar a própria Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em vista do vínculo celetista da PB Saúde com seus empregados, visando sua correta aplicação. É imperioso que a legislação trabalhista seja observada nas rotinas diárias envolvendo os trabalhadores a fim de se evitar litígios, concessão de vantagens e pagamentos indevidos nesse âmbito.

Ainda neste ponto, a Lei nº 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados, foi objeto de análise, haja vista os importantes conceitos e diretrizes que são trazidos e aplicáveis na esfera pública e privada, com destaque para:

- A) Art. 1º Esta Lei dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.
- B) Art. 5º Para os fins desta Lei, considera-se:
 - II - dado pessoal sensível: dado pessoal sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural;
- C) Art. 13. Na realização de estudos em saúde pública, os órgãos de pesquisa poderão ter acesso a bases de dados pessoais, que serão tratados exclusivamente dentro do órgão e estritamente para a finalidade de realização de estudos e pesquisas e mantidos em ambiente controlado e seguro, conforme práticas de segurança previstas em regulamento específico e que incluam, sempre que possível, a anonimização ou pseudonimização dos dados, bem como considerem os devidos padrões éticos relacionados a estudos e pesquisas.
 - § 1º A divulgação dos resultados ou de qualquer excerto do estudo ou da pesquisa de que trata o caput deste artigo em nenhuma hipótese poderá revelar dados pessoais.

ASPECTO MÉDICO HOSPITALAR

Em se tratando desse ponto, reforçamos a necessidade de maior debate sobre o tema, ante o vasto rol de profissionais de saúde envolvidos em todos os processos da Fundação e sua ampla base de regulação.

FUNDAÇÃO PARAIBANA DE GESTÃO EM SAÚDE - PB SAÚDE



Assinado com senha por [PBS216571] [SENHA] LIDYANE SILVA MOREIRA em 10/02/2023 - 09:42hs.
Documento Nº: 2087426.16783888-8358 - consulta à autenticidade em
<https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2087426.16783888-8358>



PBSOFN202200078A

VPBdoc

Assim, considerando a atividade desenvolvida pela Fundação, tomou-se como principal base de análise o Código de Ética Médica, desenvolvido pelo Conselho Federal de Medicina.

Reforça-se a necessidade de inclusão do tema no Programa de Integridade e Compliance desta Fundação, tendo em vista que a sua função é o atendimento à população, de modo que há no referido diploma dispositivos que impactam diretamente na atividade desenvolvida, desde os bons serviços que devem ser prestados à elaboração de um laudo ou fornecimento de atestado médico legível.

Cita-se abaixo alguns dispositivos:

- A) Art. 7º Deixar de atender em setores de urgência e emergência, quando for de sua obrigação fazê-lo, mesmo respaldado por decisão majoritária da categoria.
- B) Art. 8º Afastar-se de suas atividades profissionais, mesmo temporariamente, sem deixar outro médico encarregado do atendimento de seus pacientes internados ou em estado grave.
- C) Art. 9º Deixar de comparecer a plantão em horário preestabelecido ou abandoná-lo sem a presença de substituto, salvo por justo impedimento.
- D) Art. 11 Receitar, atestar ou emitir laudos de forma secreta ou ilegível, sem a devida identificação de seu número de registro no Conselho Regional de Medicina da sua jurisdição, bem como assinar em branco folhas de receituários, atestados, laudos ou quaisquer outros documentos médicos.
- E) Art. 20 Permitir que interesses pecuniários, políticos, religiosos ou de quaisquer outras ordens, do seu empregador ou superior hierárquico ou do financiador público ou privado da assistência à saúde, interfiram na escolha dos melhores meios de prevenção, diagnóstico ou tratamento disponíveis e cientificamente reconhecidos no interesse da saúde do paciente ou da sociedade.
- F) Art. 23 Tratar o ser humano sem civilidade ou consideração, desrespeitar sua dignidade ou discriminá-lo de qualquer forma ou sob qualquer pretexto.
Parágrafo único. O médico deve ter para com seus colegas respeito, consideração e solidariedade.
- G) Art. 24 Deixar de garantir ao paciente o exercício do direito de decidir livremente sobre sua pessoa ou seu bem-estar, bem como exercer sua autoridade para limitá-lo.



ESTUDO COMPARATIVO

De forma complementar aos pontos já trazidos, foi realizada pesquisa em Códigos de Integridade e Conduta de instituições congêneres a fim de buscar conhecer a realidade de programas já implantados e especificidades inerentes às áreas de atuação. Tal pesquisa visa criar uma familiaridade com as rotinas já implementadas em outras instituições bem como tomar como base modelos de sucesso já adotados.

Como exemplo, citamos o tratamento dado pela Fundação Inova Capixaba e pela Associação Beneficente Siria-Hcor no que diz respeito ao relacionamento com mídias de comunicação, valendo a transcrição:



CAPÍTULO IV – DO RELACIONAMENTO COM A MÍDIA E COM A IMPRENSA

Art. 8º É vedado a qualquer pessoa não autorizada se relacionar com a mídia e com a imprensa em nome da iNOVA Capixaba.

§1º Informações, conteúdos, imagens e documentos sobre a iNOVA Capixaba não podem ser divulgados em qualquer meio de comunicação (incluindo redes sociais) sem autorização prévia.

§2º A autorização a que se referem o caput e o §1º deste artigo só pode ser concedida pelo Diretor-Geral da iNOVA Capixaba.

§3º Não é permitido manifestar opiniões pessoais publicamente identificando-se como sendo ou tendo sido colaborador da iNOVA Capixaba.

§4º Opiniões de caráter pessoal, expressadas por meio de redes sociais ou outras mídias não devem, em nenhuma hipótese, representar a posição da iNOVA Capixaba.

FUNDAÇÃO PARAIBANA DE GESTÃO EM SAÚDE - PB SAÚDE



Assinado com senha por [PBS21657] [SENHA] LIDYANE SILVA MOREIRA em 10/02/2023 - 09:42hs.
Documento Nº: 2087426.16783888-8358 - consulta à autenticidade em
<https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2087426.16783888-8358>



PBSOFTVZ02200078A

TPB.doc

I. RELACIONAMENTO COM VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO

Proteger a imagem da organização perante a sociedade é dever de todo colaborador, pois uma crise de imagem pode levar à perda da confiança do público, um valor intangível que tem um efeito contundente, já que, na área da saúde, a produção do cuidado alicerça-se na confiança.

É vedado aos colaboradores da Instituição fornecer, sem o prévio encaminhamento através da Gerência de Marketing, declarações públicas a respeito da Instituição para veículos de comunicação. O relacionamento com a imprensa ocorre por intermédio da Gerência de Marketing da Associação Beneficente Síria - Hcor.

Redes sociais são espaços públicos onde os conteúdos publicados podem ter impacto sobre a imagem da Instituição, por isso espera-se que todos os colaboradores adotem uma postura cuidadosa e ética e se comportem de forma íntegra, sempre tendo a imagem da Beneficente Síria - Hcor como sua responsabilidade.

Não é permitida a divulgação de fotos e documentos

CONCLUSÕES

Tendo em vista o regime jurídico híbrido ao qual está submetido a PB Saúde, é vasto o arcabouço legal que regula sua atuação, tendo os preceitos de direito público amplo destaque ante a sua imperatividade legal, mais especificamente no que diz respeito a aquisições e contratos e no que tange à probidade administrativa.

No âmbito privado, os processos relativos à gestão de pessoal ainda requerem maior análise e acompanhamento ante a ausência de resposta ao questionário proposto e situações evidenciadas na rotina de trabalho desta AEAJ, sem prejuízo da continuidade dos trabalhos no aspecto privado.

Quanto ao aspecto médico-hospitalar, como já dito, esse deve merecer atenção nas próximas fases do plano de ação ante a sensibilidade do tema e demais motivos já expostos.

Por fim, as próximas etapas do plano de ação ocorrerão em complementaridade do já efetivado com ampliação dos debates e atores envolvidos visando a continuidade da definição de condutas a serem vedadas no âmbito da Fundação, condutas desejáveis e elaboração do Código de Conduta e Ética.

FUNDAÇÃO PARAIBANA DE GESTÃO EM SAÚDE - PB SAÚDE



Assinado com senha por [PBS21657] [SENHA] LIDYANE SILVA MOREIRA em 10/02/2023 - 09:42hs.
Documento Nº: 2087426.16783888-8358 - consulta à autenticidade em
<https://pbdoc.pb.gov.br/sigae/xpublic/app/autenticar?n=2087426.16783888-8358>



PBSOFT/2022/00078A

▼PBdoc

ANEXO D – QUESTIONÁRIO DIAGNÓSTICO – FUNDAÇÃO PB SAÚDE



QUESTIONÁRIO DIAGNÓSTICO

1. De forma objetiva, descreva as funções desempenhadas pelo seu setor/gerência.
2. Quantos colaboradores o(a) mesmo(a) possui?
3. Quais áreas de atuação de seu setor/gerência estão mais vulneráveis a riscos que possam comprometer a integridade administrativa e legal da PBSaúde?
4. Quais os principais riscos de integridade aos quais tais áreas de atuação podem estar sujeitos? (Ex. Abuso de posição ou poder em favor de interesses privados, nepotismo, conflito de interesses, pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público, solicitação ou recebimento de vantagem indevida, utilização de recursos públicos em favor de interesses privados)
5. Dentro dessas áreas, em quais processos de trabalho os riscos determinados podem se manifestar?
6. Dentro de cada processo, identifique o evento/comportamento que se quer evitar, ou seja, como determinado risco pode se manifestar?
7. Quais fatores podem dar causa à manifestação de um risco determinado nessa área/processo?
8. Dentre tais fatores, é possível elencar quais seriam os riscos mais críticos? Se sim, quais?

ANEXO E – QUADRO DE CAPTAÇÃO DE RISCOS - FUNDAÇÃO PB SAÚDE



SETORES MAIS PROPÍCIOS À RISCOS	PRINCIPAIS RISCOS	COMPORTAMENTOS A SEREM EVITADOS
<ul style="list-style-type: none"> • LIGADOS À FORNECEDORES EXTERNOS • COM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO OPERACIONAL • OPME • CDI • RECEBIMENTOS DE PRODUTOS E NOTA FISCAL • NIR • TERAPIA INTENSIVA • CENTRO CIRÚRGICO • HEMODINÂMICA • GESTÃO PATRIMONIAL • GESTÃO DE PESSOAS • LOGÍSTICA 	<ul style="list-style-type: none"> • INTERFERÊNCIA DE INTERESSES PRIVADOS • SOLICITAÇÃO/RECEBIMENTO DE VANTAGEM INDEVIDA • CONFLITO DE INTERESSE • CORRUPÇÃO • POSTURA ANTIÉTICA • ABUSO DE POSIÇÃO OU PODER • INDEVIDA UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS • PRESSÃO INTERNA OU EXTERNA • EVENTOS ADVERSOS • FRAGILIDADE NOS REGISTROS • FALTA DE TRANSPARÊNCIA • EXPLORAÇÃO DE BENS PÚBLICOS EM FAVOR PESSOAL • PAGAMENTOS DE DESPESAS INSUFICIENTEMENTE COMPROVADAS 	<ul style="list-style-type: none"> • FALTA DE FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL • FALTA DE ISONOMIA NOS ATENDIMENTOS AOS USUÁRIOS • RECEBER FORNECEDOR SOZINHO • TRATATIVAS COM FORNECEDOR POR MEIO INFORMAL • COMPORTAMENTO PESSOAL ANTIÉTICO • RECEBIMENTO DE BRINDES • NÃO ADESAO AOS PROTOCOLOS INTERNOS • NÃO ADESAO AOS PRINCÍPIOS DO SUS • INFRAÇÕES AOS CÓDIGOS DE ÉTICA PROFISSIONAL • FALHAS NOS REGISTROS • EMERGÊNCIA COMPROVADA • ELABORAÇÃO DE EDITAIS E TR COM INDÍCIOS DE DIRECIONAMENTO • IMPLANTAÇÃO DE HORAS EXTRAS INDEVIDAS • PECULATO/APROPRIAÇÃO

A COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS EFEITOS NO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DOS SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO NUMA SECRETARIA DE ESTADO

*Carla Goreth Araújo da Silva Farias
Andréa Xavier de Albuquerque de Souza*

1 INTRODUÇÃO

Os recursos intangíveis, a exemplo de dados, informações e conhecimentos são indispensáveis no processo de tomada de decisão dos gestores públicos e conseqüentemente no desenvolvimento institucional. Esses recursos têm efeitos sobre a eficiência das atividades realizadas e na efetividade dos serviços prestados à instituição e a sociedade, além de contribuir para o cumprimento dos princípios da administração pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme descrito no artigo 37, da Constituição da República (Brasil, 1988).

Diante do objetivo primordial das instituições públicas, que consiste em trabalhar em favor do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos, cabe aos servidores públicos colaborar de forma proativa com a gestão da administração pública, através e, principalmente, de uma comunicação sem entraves, a fim de garantir um fluxo com qualidade das tarefas desenvolvidas ao longo da cadeia de serviços, com pleno atendimento dos objetivos institucionais, em paralelo ao atendimento das demandas sociais, da qual o próprio servidor faz parte.

Vale destacar que, considerando o princípio da eficiência, conforme art. 37 da Constituição Federal de 1988, é dever dos gestores públicos assegurar a boa gestão dos recursos públicos. Deste modo, quando a comunicação é falha entre os servidores, a ponto de dificultar a execução das atividades, seja deixando de fazer ou retardando os resultados, constata-se perda do recurso tempo, dos recursos financeiros, retarda as tomadas de decisão dos gestores e impacta negativamente o atendimento das demandas internas e externas da instituição.

A adoção de métodos estratégicos que assegurem a aplicação das funções administrativas, quais sejam: planejamento, organização, direção e controle nas organizações públicas, consiste numa prática necessária na gestão de recursos públicos, a fim de permitir que metas e desenvolvimento institucionais sejam alcançados. A efetividade dessas práticas depende das pessoas e a boa comunicação entre elas é fundamental.

Vale lembrar que a administração pública vem evoluindo nas suas formas de atuação, em virtude da globalização, do avanço tecnológico e das pressões sociais sobre os gestores públicos, não apenas sob o aspecto quantitativo dos resultados, mas no fornecimento de serviços de qualidade, além da exigência que há em torno das políticas de transparência (Abrucio, 1997). Logo, “existe uma tendência mundial de promover mudanças na administração pública em resposta às pressões por resultados, maior eficiência, produtividade e eficácia” (Argerich; Santos, 2016, p. 1).

Dentre alguns princípios fundamentais da boa governança, comuns a diversos autores, o Tribunal de Contas da União (TCU) cita a transparência (*disclosure*), como representante do processo de demonstração contínua, realizado pelo agente público, “[...] de que a sua gestão está alinhada às diretrizes estratégicas previamente fixadas pelo principal. Não é só limitar-se à “obrigação de informar” (*accountability*), o agente (a administração) deve cultivar o “desejo de informar” (TCU, 2019, p. 19).

Nos últimos anos tem se intensificado a discussão sobre o modelo gerencial da administração pública, como método de superar o “engessamento” oriundo da burocratização. Tal modelo fundamenta-se numa prática normativa, ou seja, baseado na aplicação das leis e concentra esforços no controle dos resultados esperados pelas organizações públicas, garantindo transparência, credibilidade e responsabilidade na administração dos recursos públicos.

Nesse contexto, o processo de comunicação é essencial para o bom funcionamento dos controles institucionais e alcance dos objetivos, por exemplo, tanto a comunicação interna como a comunicação externa são responsáveis por assegurar a efetividade das atividades desenvolvidas pelos seus servidores. Informações sobre planos, ambiente de controle, riscos, atividades de controle, tomadas de decisão e desempenho devem ser transmitidas a toda entidade. As informações recebidas, de maneira formal ou informal, de fontes externas ou internas, devem ser identificadas, capturadas, verificadas e interpretadas quanto à sua confiabilidade e relevância, processadas e comunicadas às pessoas que as necessitam de maneira adequada (Lisboa, 2022). O êxito das políticas organizacionais está em função, também e, principalmente, da forma como os colaboradores se empenham na execução das suas atividades, incluindo a maneira como se comunicam, de como se relacionam.

Todos os recursos utilizados na cadeia de serviços públicos são de suma importância e a integração entre eles é fundamental para o crescimento e desenvolvimento das organizações, bem como agregar valor aos resultados gerados para a instituição e para a população. É fato que a gestão dos recursos é realizada por pessoas e a boa gestão para ser aplicada estrategicamente depende, essencialmente, do relacionamento entre elas e, desta forma, possibilitar que o alcance dos objetivos ocorra de maneira eficiente e efetiva. Vale salientar que, para ser considerada útil, a comunicação deve ser realizada da forma correta, no momento oportuno e precisa ser compreendida e absorvida pelo tomador de decisão, ou seja, a comunicação nas organizações depende da qualidade da comunicação pessoal (Strauhs *et al*, 2012; Maximiano, 2011).

A comunicação interna é uma das principais competências que o ser humano precisa desenvolver, pois é através dela que ocorre a divulgação de informações, compartilhamento de ideias, soluções e estratégias no ambiente de trabalho, contribuindo para a execução das atividades de forma eficiente, proporcionando melhorias nas relações interpessoais, no clima organizacional, satisfação profissional, alcance dos resultados pretendidos pela instituição, etc.

Diante do contexto, esta pesquisa parte da seguinte problemática: Quais os efeitos da comunicação interna entre os servidores da secretaria de estado no desenvolvimento das suas atividades?

Buscando atender a problemática de pesquisa, foi proposto como objetivo geral analisar quais os impactos da comunicação interna na realização das atividades dos servidores públicos. A fim de atingir o objetivo geral, a pesquisa tem como objetivos específicos: identificar na secretaria a percepção dos servidores acerca da comunicação no ambiente de trabalho; verificar, por meio dos servidores, os efeitos da comunicação interna no desenvolvimento das suas atividades e averiguar se existem estratégias organizacionais aplicadas para melhorias na comunicação interna.

Justifica-se esta pesquisa pela contribuição para o pensamento estratégico institucional, na elaboração de políticas e apoio na aplicação de ações efetivas na busca por melhorias na comunicação interna entre servidores. Justifica-se ainda, por despertar e incentivar discussões sobre os prejuízos gerados para a administração pública e para a sociedade quanto aos impactos da comunicação interna no desenvolvimento do serviço público, tendo em vista que, em caso de existir falhas na comunicação, haverá perda de recursos e comprometimento na geração de valor na cadeia de serviços.

Futuras pesquisas e políticas públicas poderão ser desenvolvidas a partir do presente estudo, uma vez que, diante do que for constatado, será necessária uma atuação emergencial nas formas estratégicas da gestão da secretaria, a fim de proporcionar melhorias na comunicação entre os servidores. A pesquisa incentivará a busca por boas práticas de gestão em outras instituições no estado, tendo em vista corrigir o processo de comunicação interna, tanto em órgãos estaduais como municipais e federais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A comunicação interna é aquela que transmite informações dentro da própria organização, ou seja, entre os colaboradores e tem a função de assegurar a circulação de mensagens dentro da instituição. A comunicação interna é “um instrumento estratégico e formal na organização que permite maior eficácia no processo de entendimento das mensagens”, que foram direcionadas às partes interessadas (Cruz; Aguiar, 2020, p. 3). Vale salientar que:

A comunicação organizacional interna não se concentra mais na mera transmissão de informações, mas sim, na mudança do comportamento dos funcionários de

maneira que todos se sintam envolvidos com a organização e possam executar suas atividades com satisfação, Conrado (1994, *apud* Monteiro *et al.*, 2021, p. 31).

O Tribunal de Contas da União (TCU) explica que:

“os agentes da governança institucional de órgãos, entidades, programas e fundos públicos, devem contribuir para aumentar a confiança sobre a forma como são geridos os recursos colocados à sua disposição, reduzindo a incerteza dos membros da sociedade sobre o que acontece no interior da administração pública. Essa contribuição será tanto mais efetiva quanto melhor for a qualidade dos instrumentos e mecanismos de governança institucional arregimentados e mantidos pelos agentes responsáveis pela coisa pública (TCU, 2014, p. 19).

Então, fica evidente que os instrumentos e mecanismos utilizados para gerir os recursos públicos, fundamentalmente, precisam ser de boa qualidade, sendo os servidores públicos os agentes principais em toda a cadeia de processos e de serviços, já que são detentores de informações, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências, capazes de garantir o sucesso das atividades e consequentemente atingir os propósitos das políticas institucionais, promovendo e valorizando o interesse público. Vale salientar, que a comunicação é mecanismo inicial e primordial para que todas essas práticas sejam efetivadas.

As atividades de planejamento do Estado, bem como a criação e a execução das políticas públicas, são realizadas através de um trabalho em conjunto dos três Poderes que formam o Estado, quais sejam: Legislativo, Executivo e Judiciário. Importante ressaltar que, a administração pública subdivide-se em Administração Direta, representada pelos órgãos ligados diretamente ao Prefeito, Governador ou Presidente da República e na Administração Indireta, representada por Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista, Fundações e Autarquias (TCU, 2014). A fim de assegurar e colocar em prática os deveres que estão previstos tanto na Constituição Federal como em outras leis, a execução das atividades na administração pública, deve obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A administração pública brasileira deve obediência a todos esses princípios, espalhados que estão por todo o

texto constitucional, e especificamente aos sintetizados no art. 37 da CF/88, que representam os requisitos de sua atuação (TCU, 2014, p. 17).

A aplicação e resultados das políticas públicas, sejam elas federais, estaduais ou municipais, destinadas às áreas da educação, segurança, saúde, meio ambiente, assistência social, transporte, lazer etc. afetam a todos os cidadãos, ou seja, a execução dos serviços públicos deve ser realizada de forma eficaz e eficiente, tratando com zelo os recursos, equilibrados com o atendimento das demandas da sociedade. Tais políticas dependem das pessoas para serem planejadas, aplicadas e controladas e, todos os servidores públicos têm seu papel na execução delas, independente da hierarquia entre eles, do órgão em que atuam e do poder do qual fazem parte. Trata-se de um todo organizado que tem o objetivo de administrar o município, o estado e a nação.

O autor Bueno (2009), acerca da implementação de políticas de comunicação, argumenta sobre a importância do público interno e destaca que:

Na prática, toda política deveria se iniciar pela consideração dos públicos internos como prioridade, visto que eles se constituem sempre nos parceiros habituais e estratégicos de uma organização. Por contrariarem esse princípio básico da gestão e da comunicação organizacional é que as empresas, entidades e afins se veem diante de crises internas recorrentes, tipificadas pela falta de motivação, fluxos contínuos de boatos, redução da produtividade e do comprometimento com campanhas de melhoria da qualidade, entre outros problemas de ordem administrativa e mercadológica (Bueno, 2009, p. 313).

Diante do contexto apresentado, constata-se a importância do servidor público na administração dos recursos públicos, buscando atender às necessidades da população e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos primordiais das instituições públicas. Observe, por exemplo, o que explica a Lei Complementar Nº 58, de 30 de dezembro de 2003, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis do Estado da Paraíba:

Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo iniciará estágio probatório de 3

(três) anos, durante os quais serão avaliadas a aptidão e a capacidade para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: I - assiduidade; II - disciplina; III - iniciativa; IV - produtividade; V - responsabilidade (Lei Complementar Nº 58, de 30 de dezembro de 2003, Art. 20, p. 5).

Ainda de acordo com a Lei Complementar nº 58, em seu art. 106, determina os deveres do servidor, conforme segue:

I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo; II - ser leal às instituições a que servir; III - observar as normas legais e regulamentares; IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais; V - atender com presteza: a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas às protegidas por sigilo; b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal; c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública; VI - levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades praticadas contra a Administração de que tiver ciência; VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público; VIII - guardar sigilo nos casos previstos em lei; IX - manter conduta compatível com a moralidade, inclusive administrativa; X - ser assíduo e pontual ao serviço; XI - tratar com urbanidade as pessoas; XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder (Lei Complementar Nº 58, de 30 de Dezembro de 2003, Art. 106, p. 28).

Apesar da Lei anteriormente referenciada destacar especificamente ao provimento do cargo efetivo, os servidores contratados temporariamente devem seguir as mesmas diretrizes, já que suas contratações acontecem diante de uma necessidade na prestação de serviços pré-existentes, ou seja, contratação para função temporária por excepcional interesse público, conforme consta no art. 37 inciso IX da constituição federal de 1988: “a lei estabelecerá os casos de contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público” (Brasil, 1988).

Observa-se na Lei Complementar nº 58 em seu art. 106 os deveres do servidor público e, fica claro que é de suma importância que o servidor atenda com presteza o exercício das suas funções, destacando inclusive o

fornecimento de informações aos superiores hierárquicos, bem como ao público. No texto do art. 106, fica evidente que o servidor tem o dever de tratar com urbanidade as pessoas, além de representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.

Deste modo, conclui-se que é dever do servidor público assegurar a boa comunicação, praticando atitudes de respeito, fornecendo informações para público em geral, de modo que mantenha a eficiência e eficácia das suas atividades, gerando efeitos positivos tanto para os órgãos em que atuam, como para a sociedade, já que as atitudes, comportamentos, empenho e competências individuais geram efeitos sobre a execução e resultados das políticas estatais, conforme explicado anteriormente.

Para a escola Nacional de Administração Pública (ENAP):

O componente de informação e comunicação tem contribuições importantes para todos os demais componentes, inclusive da atividade de controle interno institucional, pois é a partir da informação que as análises são construídas e as decisões são tomadas. O sistema de informação compreende os dados, processos, pessoas e tecnologias utilizados para a organização obter informações relevantes. Tal sistema é utilizado como apoio à tomada de decisão e obtém informações principalmente a partir dos controles internos utilizados para que elas sejam úteis, tempestivas e com qualidade (ENAP, 2020, p. 28).

Para o TCU (2014), as boas estruturas de gestão de riscos e controles internos nas instituições públicas são necessárias, para que sejam bem administradas e para o exercício da boa governança. Governança, riscos e controles devem ser geridos de forma integrada, proporcionando um ambiente que respeite os valores, interesses e expectativas da instituição, bem como dos servidores que nela atuam e outras partes interessadas, sendo o cidadão e a sociedade os principais agentes de todo o processo.

Assim, o papel que o servidor público desenvolve na prática das atividades institucionais é, indiscutivelmente, de suma importância e deve ser realizado em consonância com as diretrizes legais apresentadas. Portanto, a comunicação eficiente se faz necessária entre os servidores, entre os órgãos, entre os gestores, etc., a fim de que os serviços sejam desenvolvidos de maneira correta, garantindo o funcionamento adequado dos órgãos em que atuam, bem como o sucesso da administração

pública, uma vez que a consequência de todo o processo se fundamenta em atender demandas da sociedade, lembrando que o próprio servidor público faz parte dela.

Moraes (2004), acerca do assunto, conclui que:

Princípio da eficiência é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta a seus agentes a persuasão do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primado pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social [...] (Moraes, 2004, p. 294).

No que se refere ao servidor público, o teórico da área de Direito Administrativo, Hely Lopes Meireles (2005), pressupõe que a eficiência consiste na realização das atividades por parte do servidor público com presteza e produtividade necessários ao bom rendimento das atividades laborais. Para completar este entendimento, é explicado, “que uma administração eficiente pressupõe qualidade, presteza e resultados positivos”, revelando o verdadeiro rendimento funcional (Di Pietro, 2002, p. 83).

Portanto, partindo do pressuposto de que as pessoas precisam se comunicar e se relacionar entre elas nos seus respectivos ambientes de trabalho, de modo a assegurar a realização das suas atribuições, constatamos que a comunicação é a ferramenta primária e básica para que o servidor inicie, execute e finalize suas atividades, considerando que nenhum servidor trabalha de forma isolada e independente. As relações interpessoais são contínuas e essenciais na rotina de trabalho dos servidores e, por isso, a eficiência das atividades está condicionada à boa comunicação entre eles. Contudo, entender a importância do processo de comunicação, no momento oportuno, com a finalidade de alcançar o objetivo almejado, é um desafio para as organizações, conforme (Melo, 2010).

Os autores Guimarães e Squirra (2007, p.46) afirmam que as instituições precisam “reunir pessoas qualificadas, confiáveis e com elevado espírito de trabalho em equipe, capazes de atuar remotamente e ter ampla autonomia para tomada de decisões em relação às tarefas”. Conforme Lemos (2010 *apud* Monteiro *et al.*, 2021, p. 31), “a comunicação interna

é um elemento da comunicação organizacional”. Direciona-se aos funcionários das empresas e afeta suas missões institucionais.

Para Marchiori (2008) a comunicação interna consiste numa ferramenta estratégica que assegura o diálogo entre líderes e seus subordinados, de modo que oportuniza a troca de informação através de comunicação. A interação proporcionada pela comunicação constrói conhecimento, que será expresso nas atitudes das pessoas, promovendo a interação pessoal e alimentando a confiança entre elas, mantendo a identidade da organização.

Scroferneker (2006 *apud* Monteiro *et al.*, 2021, p. 31), explica que “a comunicação interna seja composta por trocas, atos e ações compartilhadas, resulta em interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar”, sendo necessário que as partes entendam e se façam compreender. Diante do contexto, constata-se que

A comunicação organizacional interna envolve as diversas formas de comunicação adotadas pela organização para inter-relacionar-se com seus públicos, visto que o processo “comunicar” não significa somente informar, mas também, interagir e favorecer a troca de mensagens embasado em sentimentos e experiências de vida. Por isso, as comunicações podem ser capazes de afetar positivamente e serem, de fato, envolventes e efetivas e, para criar novas formas de comunicação interna, é preciso antes compreender o funcionário como potencial humano e entender suas formas de recepção e expressão (Scroferneker, 2006; Ribeiro, 2014 *apud* Monteiro, 2021, p. 32).

A presente pesquisa contribuirá para o pensamento estratégico em torno da elaboração de políticas institucionais e aplicação de ações efetivas na busca por melhorias na comunicação entre colaboradores públicos. É importante incentivar e ampliar as discussões sobre os prejuízos gerados para a administração pública e para a sociedade quando há falhas na comunicação organizacional, uma vez que há perda de recursos, ou seja, as atividades no geral são prejudicadas.

Futuras pesquisas e políticas públicas poderão ser desenvolvidas a partir do presente estudo, uma vez que, diante do que for constatado, será necessária uma atuação emergencial nas formas estratégicas de atuação da administração pública, especificamente no estado da Paraíba, a fim de solucionar possíveis problemas de comunicação entre os servidores nos

seus respectivos órgãos de atuação, contribuindo para execução eficaz e eficiente das políticas públicas no Estado. Vale destacar que, considerando o princípio da eficiência, é dever dos servidores públicos assegurar a boa gestão dos recursos públicos. Deste modo, quando a comunicação é falha entre os servidores, dificultando a execução das atividades, seja deixando de fazer ou retardando os resultados, constata-se perda do recurso tempo, dos recursos financeiros, retarda as tomadas de decisão dos gestores e impactam negativamente as políticas públicas para a sociedade.

3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa foi necessário adotar alguns procedimentos metodológicos, conforme relatados a seguir:

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa foi de natureza básica, de caráter descritivo e exploratório e de abordagem quali-quantitativa. Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso com pesquisa de campo. A pesquisa de campo realiza investigações através da coleta de dados junto às pessoas. Neste estudo, quando utilizada em paralelo com a pesquisa bibliográfica e documental, contribuiu para atingir os objetivos propostos.

Vale destacar que, nas pesquisas qualitativas é preciso refletir acerca do que se espera dos participantes envolvidos no estudo. É permitido que o sujeito entenda e compreenda a complexidade, particularidades e as experiências do objeto da pesquisa. É considerada exploratória, visto que não há intenção de obter como resultado os números (Pessoa; Cru-soé, 2022). O objetivo primordial não consiste, somente, em quantificar as opiniões ou fenômenos ocorridos, mas de explorar depoimentos e realizar análise do conteúdo coletado, contribuindo no aprofundamento das relações e das “diferentes representações que um problema pode acarretar” para uma instituição, por exemplo (Gaskell, 2000 *apud* Junia *et al.*, 2018, p. 41-42).

Também se caracteriza, em sua primeira etapa, como pesquisa bibliográfica, uma vez que foi realizado levantamento bibliográfico para a elaboração da fundamentação teórica. Foram realizadas consultas a livros, artigos e revistas, em base de dados e informações sobre a comunicação

organizacional na administração pública. As principais fontes eletrônicas foram as seguintes: Tribunal de Contas da União (TCU); Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); Portal da Transparência; Controladoria Geral da União (CGU); Controladoria Geral do Estado (CGE); Tribunal de Contas do Estado (TCE), etc. Este levantamento foi relevante, visto a necessidade de conhecer o panorama atual das práticas de comunicação interna em órgãos públicos, analisando e refletindo sobre as informações coletadas.

3.2 Local de pesquisa

A coleta de dados foi realizada em um órgão público do Estado da Paraíba, especificamente, em uma Secretaria de Estado, no período de 06 de abril de 2023 a 04 de maio de 2023. O órgão escolhido está situado na cidade de João Pessoa, no bairro de Jaguaribe, no centro administrativo estadual da capital. Atualmente, a instituição está constituída por três Secretários de Estado, um Chefe de gabinete e uma Assessoria Especial, que administram os setores distribuídos nos seis andares da secretaria, composta, atualmente, por cerca de vinte e cinco gerências.

3.3 Participantes da pesquisa

Foram entrevistados um total de dezenove servidores públicos da secretaria de estado, com idade entre 22 a 61 anos, e o tempo de atuação na secretaria variou de 5 a 20 anos. Todos os entrevistados desenvolvem suas atividades no regime de 40 horas semanais. Dos dezenove entrevistados, 12 são do sexo feminino e 7 do sexo masculino. Todos os participantes possuem nível superior completo em diferentes áreas de conhecimento, tais como: administração, contabilidade, computação, direito, economia e pedagogia.

3.4 Instrumentos utilizados

Para a coleta dos dados da pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas estruturadas com servidores da instituição, com o propósito de analisar como se dá a comunicação entre eles e como o desenvolvimento das atividades institucionais são afetados pela comunicação interna, a fim de ampliar as discussões sobre a temática central da presente pesquisa.

A entrevista foi composta pelos seguintes questionamentos: 1. Como você considera a comunicação no ambiente em que você trabalha? 2. Qual(is) a(s) falha(s) na comunicação recorrente no seu ambiente de trabalho? 3. A comunicação no seu ambiente de trabalho gerou entraves no desenvolvimento das suas atividades? 4. No seu ambiente de trabalho existe alguma estratégia sendo implementada para solucionar/resolver as falhas na comunicação? 5. Você tem alguma sugestão de melhorias para a comunicação no seu ambiente de trabalho? Importante ressaltar que os questionamentos levaram em consideração os objetivos centrais da pesquisa.

As entrevistas estruturadas ou fechadas apresentam uma rígida estruturação do roteiro, sem permitir a inserção de novas perguntas no decorrer da entrevista. Espera-se que o entrevistador assuma postura neutra, devendo evitar opinar na fala do entrevistado, de modo a não expor sua visão pessoal sobre as questões do roteiro. Em caso de dúvidas sobre o conteúdo da pergunta realizada, o entrevistador deve repetir o enunciado, sem estender explicações complementares e não previstas no roteiro preliminar. Os procedimentos se aplicam para todos os entrevistados (Fraser; Gondin, 2004).

Ainda em relação à entrevista, ela consiste num instrumento metodológico que assegura a interação entre duas ou mais pessoas. Trata-se de uma técnica em que o entrevistador se apresenta diante do entrevistado, através de perguntas formuladas previamente, em busca de dados e informações das quais responderão a problemática da pesquisa. Consiste numa conversa realizada por iniciativa do investigador, tendo em vista construir informações e conhecimento cruciais para o objeto de pesquisa (Minayo, 2010).

3.5 Procedimentos de coleta dos dados e aspectos éticos

O processo de coleta de dados iniciou-se através da escolha da instituição objeto deste estudo de caso. As condições de acesso à estrutura, o contato direto com representantes da instituição, proporcionou a escolha do órgão para realização da pesquisa.

Primeiramente, foi solicitada a autorização ao representante do órgão escolhido para realização das entrevistas com os servidores. Iniciou-se o processo através do PBdoc, no dia 14 de março de 2023, sob o número OFN-2023/01459. Na solicitação foram anexados: Ofício de solicitação para realização de pesquisa científica, cópia de currículo lattes

do entrevistador, comprovantes de orientação do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), roteiro preliminar da entrevista e cópia do projeto de pesquisa. No dia 04 de abril de 2023, foi concedida a autorização da instituição para realização da pesquisa através do Despacho DES-2023/14388.

No dia 06 de abril de 2023, iniciaram-se as entrevistas com os servidores do órgão. Ao início de cada entrevista foi entregue ao entrevistado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com todas as informações sobre a pesquisa e garantias sobre a confidencialidade dos dados e informações ao participante. O documento assegurou o consentimento do servidor a participar da entrevista. Na oportunidade, foi entregue cópia do TCLE a todos os entrevistados, ficando uma via de posse do entrevistador. Para todos os participantes foi garantido o sigilo e anonimato das informações, bem como o direito de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da entrevista, sem qualquer prejuízo.

Foi utilizado o método de amostragem por saturação, ferramenta conceitual para delimitar o número de participantes. Trata-se de método empregado em investigações qualitativas para estabelecer amostras e que interrompe a captação de dados novos, ou seja, finaliza a pesquisa de campo no contexto considerado oportuno pelo pesquisador. Neste caso, o número de participantes é definido a partir da suspensão e inclusão de novos participantes, visto que os dados coletados, na percepção do entrevistador, passam a ser redundantes ou repetitivos o que torna os dados improdutivos, sendo irrelevante persistir, uma vez que não contribui de forma significativa para o aperfeiçoamento da reflexão, considerando os dados que foram coletados (Minayo, 2017).

3.6 Procedimento de análise dos dados

Para análise dos dados coletados foi utilizada a Técnica de Análise de Conteúdo. Trata-se de uma metodologia que possibilita ao investigador organizar ideias específicas a partir do conteúdo coletado, orientando o caminho a ser seguido. Bardin (2011) explica:

O termo análise de conteúdo designa: um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos

ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 47).

Bardin (2011) afirma que a análise de conteúdo é composta por três etapas, quais sejam: 1. Pré análise, é a etapa de organização, consiste na leitura inicial do material coletado (no caso deste estudo consistiu nas entrevistas), no intuito de explorar o material, sistematizar as ideias e operacionalizar os conteúdos. Além disso, o entrevistador elabora indicadores, a partir dos assuntos que mais se repetem pelos entrevistados; 2. Exploração do material, busca identificar as mensagens contidas nas entrevistas que atendem aos objetivos da pesquisa, isto é, recortes de palavras, frases etc. que colaboram com o entrevistador para responder ao problema de pesquisa; 3. Tratamentos dos dados, em que o investigador é responsável por interpretar os dados coletados na entrevista e realizar as inferências e interpretações, sendo a categorização dos dados, o ponto primordial para a análise, pois ela permite organizar os conteúdos em categorias que traduzem as principais ideias contidas nos materiais analisados, ou seja, é uma forma de pensamento e reflete a realidade, de forma resumida, agrupando elementos e reunindo características comuns entre eles.

A análise iniciou-se pela leitura cuidadosa das entrevistas, de modo a analisar todas as falas, opiniões, sugestões, atitudes e transcrevê-las. Em seguida, foi realizada a tabulação de todos os dados e informações coletadas, para então iniciar a construção da matriz final com as categorias, subcategorias e inferências estatísticas. A transcrição foi realizada na íntegra, pois é de suma importância registrar os conteúdos coletados e relembrar a fala dos entrevistados acerca dos questionamentos, que são base para a pesquisa.

Através desta técnica foi possível responder às questões relativas aos objetivos de pesquisa. Vale destacar que, para conclusão de trabalho científico a simples coleta de dados não é suficiente. A análise e interpretação são indispensáveis para elevar o conhecimento e obter a melhor conclusão possível.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme já explicitado no capítulo anterior, as informações provenientes das entrevistas foram transcritas na íntegra e analisadas de acordo com as etapas operacionais da Técnica de Análise Temática

de Conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin (2011). Num primeiro momento, realizou-se a leitura flutuante do material coletado (referente ao *corpus* constituído por 19 entrevistas), de modo a compreender de forma preliminar os dados obtidos. Em seguida, foi realizada a codificação e recortes, possibilitando a formulação das unidades temáticas. Os temas foram codificados, agrupando todo material em categorias e subcategorias, obedecendo aos critérios de exclusividade e exaustividade, de modo a validar internamente a categorização.

A seleção e classificação das subcategorias foi realizada considerando sua relação com as categorias codificadas e validades. Dito isto, prosseguiu-se com a descrição e análise dos dados, com discussão minuciosa das categorias a partir da literatura científica existente sobre o objeto desta pesquisa. Partindo dos relatos dos entrevistados, foi possível identificar as unidades temáticas adequadas para cada subcategoria e registrar as frequências e as respectivas porcentagens às quais ocorreram.

No total, foram obtidas cinco categorias, quinze subcategorias e 166 unidades temáticas. As categorias obtidas foram contempladas por três classes temáticas, quais sejam: comunicação no ambiente de trabalho, desenvolvimento das atividades institucionais e políticas institucionais para melhorias na comunicação, que estão interligadas aos objetivos desta pesquisa.

Tabela 1 – Áreas temáticas, categorias e subcategorias construídas a partir da Análise Temática de Conteúdo

Classes Temáticas	Categorias	Subcategorias	F	%
Comunicação no ambiente de trabalho (41,57%)	1. Percepção dos servidores sobre a comunicação (19,88%)	1. Comunicação interna satisfatória	12	36,36
		2. Comunicação falha	21	63,64
		Subtotal	33	100,00
	2. Barreiras na comunicação interna (21,69%)	1. Desalinhamento das tarefas nos setores	16	44,44
		2. Relacionamento interpessoal entre os servidores	20	55,56
		Subtotal	36	100,00
Subtotal da área comunicação no ambiente de trabalho			69	100,00

Classes Temáticas	Categorias	Subcategorias	F	%
Desenvolvimento das atividades institucionais (39,15)	1. Entraves no desenvolvimento das atividades (20,48%)	1. Atraso das atividades	19	55,89
		2. Busca por informações	8	23,53
		3. Tarefa deixou de ser realizada	7	20,58
	Subtotal		34	100,00
	2. Desenvolvimento de estratégias para a comunicação entre os servidores (18,67%)	1. Não há estratégias	10	32,26
		2. Não tem conhecimento	5	16,13
3. Existem estratégias		16	51,61	
Subtotal		31	100,00	
Subtotal da área desenvolvimento das atividades institucionais			65	100,00
Políticas institucionais para melhorias na comunicação (19,28%)	1. Sugestão de melhorias para a comunicação interna do órgão (19,28%)	1. Não tenho sugestões	1	3,13
		2. Reuniões periódicas	9	28,12
		3. Alinhamento dos fluxos internos	10	31,25
		4. Capacitação dos servidores	9	28,12
		5. Melhorias no PBDOC	3	9,38
	Subtotal		32	100,00
Subtotal da área políticas institucionais para melhorias na comunicação			32	100,00
TOTAL DE UNIDADES TEMÁTICAS			166	100,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

De acordo com os conteúdos da Tabela 1, verifica-se que os participantes apresentaram maior ênfase para o tema ou classe temática “**comunicação no ambiente de trabalho**”, que registrou percentual de 41,57% das unidades temáticas. A referida área temática encontra-se constituída por duas categorias: “Percepção dos servidores sobre a comunicação”, que é composta por 19,88% das unidades temáticas e Barreiras na comunicação interna, que totalizou 21,69% das unidades temáticas registradas. Os dados revelam que a comunicação constitui um tema relevante na visão dos entrevistados, que se preocuparam em relatar aspectos da comunicação interna na instituição. Durante a entrevista, os servidores não hesitaram em expor suas opiniões. Registrou-se que a frequência para a subcategoria “**comunicação interna falha**” foi de 63,64%, enquanto a subcategoria “**comunicação satisfatória**” foi de 36,36%. Portanto, a falha na comunicação é uma realidade experimentada na instituição, conforme informações cedidas pelos entrevistados.

Na Tabela 2 é possível observar os relatos dos servidores na íntegra através da exposição detalhada das unidades temáticas:

Tabela 2 – Unidades temáticas referentes às percepções dos servidores sobre a comunicação

Unidades temáticas	F	%
Comunicação interna satisfatória “Normal () tranquilo () boa (3), muito boa no meu setor () satisfatória (3) regular () trabalhamos de forma colaborativa () positiva ()”	12	36,36
Comunicação interna falha “disseminação de informações é muito difícil () às vezes as pessoas não querem fornecer informações () totalmente falha a prática de informar aqui () comunicação interna com outros setores é difícil () não temos vez e voz quando precisamos falar com os superiores () relações entre chefe e colaborador é muito difícil () precisam ser mais pacientes e saber ouvir () falta comunicação adequada () linguagem simples e objetivas, sem perder a formalidade, pois uma coisa não tem a ver com a outra () pessoas não expressam bem a informação e conhecimento que tem (4) comunicação interna falha (5) a interação entre os servidores precisa melhorar (2) com entraves ()”	21	63,64
	33	100,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Observados os dados da Tabela 2, verifica-se a homogeneidade nos discursos acerca da comunicação interna falha. As expressões: *“pessoas não expressam bem a informação e conhecimento que tem”* e *“comunicação interna falha”* se repetiram de forma idêntica entre nove entrevistados, por exemplo. Apesar de existir opiniões que caracterizaram a comunicação interna satisfatória, a subcategoria **“Comunicação interna falha”**, através das respectivas unidades temáticas, apresentou maior representatividade, o que constitui uma informação importante para a gestão institucional, de modo que seja dada a devida atenção para políticas de melhorias na comunicação interna.

Vale lembrar que, uma gestão eficiente pressupõe qualidade, presteza e bons resultados, constituindo, em termos de administração pública, um dever de assegurar o bom rendimento dos colaboradores, através da busca pela perfeição e rapidez em atender os interesses da coletividade (Di Pietro, 2022).

Um ponto que chama atenção é quando dois dos servidores relatam: *“não temos vez e voz quando precisamos falar com os superiores”* e *“relações entre chefe e colaborador é muito difícil”*. Sabemos que, os resultados esperados e concretizados dos serviços dentro da instituição é consequência do trabalho conjunto das equipes no ambiente de trabalho, tanto entre

as pessoas que trabalham no mesmo setor, como entre as pessoas nos diferentes setores, visto que as atividades setoriais se complementam e o resultado final gerado é consequência da integração dessas atividades. Inclusive, foi destacado anteriormente, que a Lei Complementar nº 58, em seu art. 106, determina que é dever do servidor “levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades praticadas contra a Administração de que tiver ciência”, ou seja, o servidor precisa ter lugar de fala com os superiores em momentos oportunos e, para tanto, é necessário que os superiores estejam abertos para diálogos com os servidores (Paraíba, 2003).

Moraes (2004) explica que, o princípio da eficiência impõe à Administração Pública direta e indireta, a seus agentes, que o exercício das suas competências deve ser realizado de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, isento de burocracia, com foco na qualidade do serviço prestado e adotando critérios legais e morais convenientes, com o objetivo de utilizar da melhor forma possível os recursos públicos disponíveis. O resultado de tal prática evitará desperdícios e garantirá maior rentabilidade social. Deste modo, é importante que a cultura organizacional esteja alicerçada em boas práticas de comunicação, sem entraves e burocracias, agregando valor na cadeia de serviços do setor público.

Conforme explica Bueno (2009), na prática, as políticas institucionais deveriam ter seu início, considerando o público interno como prioridade, pois é ele que constitui os parceiros cotidianos e estratégicos dentro da instituição. Contrariar este princípio básico é o mesmo que alimentar crises internas contínuas, gerando falta de motivação e redução da proatividade, o que leva a efeitos negativos na qualidade dos resultados, bem como desencadeia problemas administrativos.

A seguir, são apresentados os dados relativos às unidades temáticas da categoria “Barreiras na comunicação interna”. Para esta categoria foram identificadas as subcategorias: “**Desalinhamento das tarefas nos setores**” que apresentou percentual 44,44% e “**Relacionamento interpessoal entre os servidores**” com percentual de 55,56%, ambas complementam os estudos em torno da área “**Comunicação no ambiente de trabalho**” apresentado anteriormente na Tabela 1. Observe a Tabela 3:

Tabela 3 – Unidades temáticas referentes às barreiras na comunicação interna

Unidades temáticas	F	%
Desalinhamento das tarefas nos setores “atribuições dos setores são desalinhadas () alterações contínuas nos fluxos internos () atrasos nos trâmites processuais () tempo gasto na execução das tarefas () tempo gasto na disseminação de informações () falta alinhamento de atribuições () falta de conhecimento sobre os fluxos, das etapas das tarefas que antecedem () existem falhas nos canais de comunicação () desconhecimento dos servidores sobre os processos de trabalho (3) despachos nos processos mal elaborados () falha na gestão de processos dificulta a comunicação () atraso na execução das tarefas () demora em prestar informações e devolutivas () falta de celeridade dos processos ()”	16	44,44
Relacionamento interpessoal entre os servidores “falta de clareza e objetividade na disseminação da informação (3) conflitos () burocracia no compartilhamento de informações (3) decisões são tomadas pelos superiores sem a participação dos servidores () personalidade das pessoas dificultam os relacionamentos e a execução das atividades () sempre tenho dificuldade em entender o que os superiores querem de mim () pontuam sobre o meu papel como servidora e não me dão espaço para esclarecimentos () ausência de relacionamento interpessoal () falha no saber ouvir () falha de entendimento do trabalho que está sendo realizado () falta de compreensão entre os servidores () muitas fofocas () individualidade dos servidores () alguns servidores repartem os problemas e outros travam os processos () temos dificuldades em externar o que sabemos, por conta da hierarquia organizacional () dificuldade de acesso a informações e conhecimento ()”	20	55,56
	36	100,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A Tabela 3 apresenta informações indispensáveis para o objeto da pesquisa, uma vez que revela duas subcategorias que geram barreiras na comunicação interna e que por isso ocasionam as falhas na comunicação no órgão escolhido. Conforme discutido anteriormente, a subcategoria “**Comunicação interna falha**” registrou maior representatividade, mediante a análise dos dados provenientes da análise das unidades temáticas. Os entrevistados, que reconheceram a comunicação interna como falha, especificaram os fatores que levam a tal situação. Extraímos a partir dos dados coletados, que o “**Desalinhamento das tarefas nos setores**” obteve um total de 16 unidades temáticas, ou seja, as expressões que sustentam a subcategoria constituem 44,44% da frequência dos relatos para este tema. Conforme informações coletadas: “*despachos nos processos mal elaborados*”, “*atribuições dos setores são desalinhadas*”, “*alterações contínuas nos fluxos internos*”, “*falta alinhamento de atribuições*”, “*desconhecimento dos servidores sobre os processos de trabalho*”, etc. são exemplos de situações cotidianas que levam ao desalinhamento das tarefas nos setores.

Além disso, a subcategoria “**Relacionamento interpessoal entre os servidores**” apresentou um total de 20 unidades temáticas, ou seja, as expressões que sustentam a referida subcategoria representam 55,56% da frequência dos relatos para este tema. Logo, o relacionamento interpessoal é um ponto crítico que ocasiona barreiras à comunicação interna e que por isso deverá ser tratado com atenção pela gestão, a fim de aplicar melhorias que desenvolvam de forma eficaz as atividades internas nos setores e, conseqüentemente, no órgão como um todo. Os entrevistados relataram que, a “*falta de clareza e objetividade na disseminação da informação*”, “*burocracia no compartilhamento de informações*”, “*personalidade das pessoas dificultam os relacionamentos*” e a “*execução das atividades*”, “*falha de entendimento do trabalho que está sendo realizado*”, “*muitas fofocas*”, “*falha no saber ouvir*”, entre outros, são fatores que interferem negativamente no relacionamento entre as pessoas da secretaria.

Vale destacar que, as unidades temáticas abordadas na categoria “**Barreiras na comunicação interna**” revelam entraves significativos no ambiente de trabalho, visto que o alinhamento das tarefas nos setores e entre os setores, bem como as relações interpessoais são fatores básicos para que a instituição atinja objetivos ao longo da cadeia de serviços.

Constatadas as barreiras existentes na comunicação interna, buscou-se identificar quais são os entraves ocasionados no desenvolvimento das atividades decorrentes delas. A Tabela 4 apresenta as subcategorias e suas respectivas unidades temáticas relacionadas a categoria “**Entraves no desenvolvimento das atividades**”, observe a seguir:

Tabela 4 – Unidades temáticas referentes aos entraves no desenvolvimento das atividades

Unidades temáticas	F	%
Atraso das atividades “comunicação interna gerou entraves no desenvolvimento das minhas tarefas (11) burocratização e atrasos (2) centralização de atividades às vezes dificulta muito o desenrolar de outras tarefas () a comunicação interna atrasa a execução das tarefas () a comunicação interna já dificultou a execução das minhas atividades () atraso na conclusão das tarefas () falta de comunicação correta o que gera perda de tempo () sim, diariamente ()”	19	55,89
Busca por informações “procuro sempre me informar () individualmente corro atrás de informações (4) decisão é minha, na busca por informações, não é cultura institucional a boa comunicação () consegui resolução a tempo () no final deu para executar minhas atividades, fui atrás de informações ()”	8	23,53

Unidades temáticas	F	%
Tarefa deixou de ser realizada “tive até devolução de processos por conta da falta de comunicação correta () o atraso dos superiores em assinar as demandas dificultam o andamento processual e deixamos de fazer () o tempo em que as decisões são tomadas até chegar no nível operacional dificulta o alinhamento/realização das tarefas () quando algum deixa de fazer ou faz errado, prejudica o andamento de todo processo (2) deixei de realizar atividades por falta de comunicação () desperta desmotivação ()”	7	20,58
	34	100,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

De acordo com o exposto na Tabela 4, podemos identificar três subcategorias que resumem a visão dos servidores sobre os impactos que as barreiras na comunicação ocasionam em suas atividades, são elas: **“Atraso das atividades”, “Busca por informações”** e **“Tarefa deixou de ser realizada”**, ou seja, o desalinhamento das tarefas nos setores e a forma como os servidores se relacionam dificultam a realização das atividades institucionais, incorrendo no atraso na execução das tarefas, conforme constatado através do percentual de 55,89% das unidades temáticas. Por onze vezes a expressão *“comunicação interna gerou entraves no desenvolvimento das minhas tarefas”*, por exemplo, se repetiu.

Alguns servidores alegam que, para não incorrer em atrasos acima do que é conveniente, por conta própria, **“Buscam por informações”** (conforme subcategoria registrada na Tabela 4) para dar prosseguimento ao fluxo de trabalho. Estas informações deveriam acompanhar as atividades cotidianamente, mas por muitas vezes não acontecem de forma clara e o servidor precisa fazer além da sua atribuição e “correr atrás” para evitar mais prejuízos à instituição. A expressão *“não é cultura institucional a boa comunicação”* chama nossa atenção, pois sabemos que a boa gestão dos recursos é decorrente também de uma boa e contínua comunicação. A unidade temática *“individualmente corro atrás de informações”* se repetiu por quatro vezes, refletindo o apelo de alguns servidores em obter informações suficientes para executar suas atividades. A busca por informações apresentou um percentual de 23,53% na fala dos entrevistados, dado importante e que merece atenção, visto que a disponibilização de informações básicas e sem entraves deve fazer parte dos fluxos de trabalho e da cultura institucional, de modo que viabilize o atendimento das demandas internas e externas, gerando valor na cadeia de serviços.

Marchiori (2008) afirma que a comunicação interna constitui numa ferramenta estratégica que permite estímulos no diálogo entre as

peças. Ela permite que as informações circulem, resultando na construção de conhecimento, mas que depende da atitude das pessoas. Além disso, a comunicação interna promove interação social, com efeitos sobre a credibilidade do que é informado e mantendo viva a identidade da instituição. Portanto, é válido que a gestão da administração pública, em seus respectivos órgãos, atue emergencialmente em cultivar a cultura em prol da boa comunicação interna. Mesmo sabendo que as pessoas mantêm um padrão de comportamento diferente e têm atitudes, pensamentos e estilo de vida diferenciados, ou seja, que é um processo difícil assegurar o equilíbrio da comunicação entre perfis de pessoas diversificadas, medidas para melhorias não poderão estar fora da agenda institucional. É dever do gestor planejar, controlar, organizar e dirigir os recursos organizacionais, buscando continuamente evoluir em todas as áreas.

Além disso, servidores destacam que deixaram de realizar suas atividades em virtude dos atrasos nos fluxos de trabalhos internos, devido aos entraves na comunicação e da falta de informações na cadeia de serviços, o que consiste numa realidade preocupante. O percentual das unidades temáticas em torno da subcategoria “**Tarefa deixou de ser realizada**” foi de 20,58%, os relatos a seguir ilustram essa subcategoria: “*tive até devolução de processos por conta da falta de comunicação correta*”; “*quando algum deixa de fazer ou faz errado, prejudica o andamento de todo processo*”; “*deixei de realizar atividades por falta de comunicação*”, etc. O atraso na execução das atividades, bem como a não realização delas é sinônimo de crise no ambiente de trabalho, visto que retarda os fluxos de trabalho institucionais e deixa de atender em tempo hábil às demandas institucionais e sociais.

O objetivo central das atividades do setor público é produzir, entregar e distribuir bens e serviços para o governo e para seus cidadãos. Assegurar uma boa comunicação entre os servidores no ambiente de trabalho deve ser prioridade na pauta das ações estratégicas nos órgãos, pois trata-se de uma ferramenta básica na cadeia de serviços. Falhas na comunicação interna impedem que os fluxos de trabalho sejam executados de forma eficaz; atividades atrasam e deixam de ser realizadas e os órgãos não entregarão à sociedade um serviço de qualidade no tempo correto, ou seja, em se tratando da gestão do setor público, problemas internos nos órgãos precisam ser corrigidos, pois os efeitos sobre o cumprimento do planejamento e dos projetos que visam atender às demandas sociais de forma eficaz são inúmeros e oneram os recursos públicos.

Deste modo, procurou-se identificar através das entrevistas, se há estratégias destinadas para melhorias na comunicação interna do órgão. A Tabela 5 apresenta as subcategorias e suas respectivas unidades temáticas da categoria “**Desenvolvimento de estratégias para a comunicação entre os servidores**”. Foram identificadas as seguintes subcategorias: “**Não há estratégias**”, que apresentou um percentual de 32,26%; “**Não tenho conhecimento**” com 16,13% e “**Existem estratégias**”, que registrou percentual de 51,61%, veja a seguir:

Tabela 5 – Unidades temáticas referentes ao desenvolvimento de estratégias para a comunicação entre os servidores

Unidades temáticas	F	%
Não há estratégias “Não temos () Não (7) Nenhuma () precisa, mas não tem ()”	10	32,26
Não tenho conhecimento “não tenho conhecimento (3) que eu tenha conhecimento, não! () Não tenho informação ()”	5	16,13
Existem estratégias “Sim (5) está sendo montado o fluxograma de cada setor, para que seja condensado e disseminado na Secretaria, com definições de atividades e atribuições () o PBDOC é uma ferramenta que facilita a comunicação de certa forma () estamos tendo práticas de exercícios laborais e tem facilitado a interação, tem surtido efeitos na comunicação (3) a implementação do PBDOC e considero um política de melhoramento para a comunicação () existe o PBDOC, mas as pessoas precisam manuseá-lo devidamente () a mudança na gerência que aconteceu atualmente no meu setor e está contribuindo para melhor transparência e melhorando o fluxo de informações no setor () diminuiu alguns fluxos entre setores para facilitar o tempo e estipular melhor os prazos () Reuniões e tratar assuntos diretamente com as pessoas envolvidas. A conversa individual ocorre com mais frequência () atualmente observo que sim ()”	16	51,61
	31	100,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Alguns servidores afirmaram não ter conhecimento sobre estratégias aplicadas para melhorias na comunicação interna, enquanto outros atestaram que não existem estratégias institucionais com esse objetivo. Contudo, a maioria afirmou que atualmente, conforme as unidades temáticas da subcategoria “**Existem estratégias**”, algumas políticas estão melhorando a comunicação interna, conforme os relatos a seguir: “*Sim, existem estratégias*” obteve um total de cinco repetições; “*o PBDOC é uma ferramenta que facilita a comunicação de certa forma*”; três servidores afirmaram “*estamos tendo práticas de exercícios laborais e tem facilitado a interação, tem surtido efeitos na comunicação*”; “*a mudança na gerência que aconteceu atualmente no meu setor e está contribuindo para melhor transparência*

e melhorando o fluxo de informações no setor”; “diminuiu alguns fluxos entre setores para facilitar o tempo e estipular melhor os prazos”, entre outros. Os relatos provenientes da aplicação de estratégias de melhorias no órgão, registraram um total de 16, cerca de 51,61%, isto é, metade das unidades temáticas existentes na categoria em análise asseguram existir estratégias que estão repercutindo no aperfeiçoamento da comunicação interna.

Vale ressaltar que, além de melhorias estruturais e tecnológicas, que aperfeiçoem os fluxos de trabalho, é crucial que as estratégias de melhorias na comunicação interna sejam direcionadas também para as pessoas. Apesar das relações interpessoais dependerem significativamente do indivíduo, o estímulo a boas práticas de relacionamento é importante.

Conforme explicou Scroferneker (2006 *apud* Monteiro *et al.*, 2021), o processo de comunicação interna envolve várias formas de comunicação institucionais aplicadas na inter-relação com seus públicos. A comunicação não se resume ao ato de informar, mas também da interação e favorecimento à troca de mensagens decorrente de sentimentos e experiências de vida. Dito isto, ela pode afetar de forma positiva e por isso envolventes e efetivas, ao passo que a criação de novas formas de comunicação interna exige o entendimento de que os colaboradores detêm potencial humano e entender, a forma como acontecem a recepção e expressão deles dentro da organização, é importante.

A fim de contribuir com a instituição no planejamento de políticas estratégicas e favorecimento a boas práticas de comunicação interna no órgão, solicitamos que os entrevistados dessem suas sugestões de melhorias, conforme consta na Tabela 6:

Tabela 6 – Unidades temáticas referentes às sugestões de melhorias para a comunicação interna do órgão

Unidades temáticas	F	%
Não tenho sugestões “Não tenho sugestões ()	1	3,13
Reuniões periódicas “Reuniões acerca do ambiente de trabalho () trocas de informações para alinhamento das atividades e motivação dos servidores () promover encontros periódicos com setores relacionados promovendo um chá da tarde, geraria motivação, interatividade e harmonia () realização de reuniões periódicas com gerentes (3) reuniões para melhorar as relações no ambiente de trabalho () uma reunião com toda equipe para que todos se apresentem e falem das atividades que desenvolve () reuniões, lugar de fala dos setores e suas competências ()	9	28,12

Unidades temáticas	F	%
Alinhamento dos fluxos internos “Redução de textos muito longos em despachos, sem explicação clara e objetiva. Impor limites e penalidades na elaboração dos Despachos () criar formas de enviar mensagens para os colaboradores dentro do PBDOC, uma comunicação facilitadora em tempo () avaliações rotineiras dos gerentes para com os servidores () planejamento mensal destinado a melhorias na convivência () caixa de sugestões de melhorias por setor () dar lugar para os servidores opinarem e com isso alinhar e afinar informações () aperfeiçoar o fluxo () aplicar metodologias de trabalho padronizadas e alinhadas () divisão de tarefas na forma correta também é importante () acreditado que no ambiente público seja necessário que os setores se conheçam e conversem entre si, para agregar valor coletivo e para que a finalidade do serviço público seja atendida ().	10	31,25
Capacitação dos servidores “Capacitação para os servidores, políticas de conscientização, atualização () servidor não tem conhecimento pleno do que está fazendo () implementar código de ética e conduta (2) treinamento com os trabalhadores recém chegados, a fim de alinhar demandas com os colaboradores que já atuam na instituição () cursos de aperfeiçoamento com os servidores (incentivos) () atendimento psicológico mensal e disponibilizar horários de atendimentos e divulgação aos gestores (2) treinamentos ()	9	28,12
Melhorias no PBDOC “Chat dentro do PBDOC, porém exige assiduidade do servidor nos horários de expedientes; Slack; Discord () criação de alguma ferramenta de alerta para os usuários do PBDOC () criar formas de enviar mensagens para os colaboradores dentro do PBDOC ()	3	9,38
	32	100,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Para a categoria “**Sugestão de melhorias para a comunicação interna do órgão**”, constatamos a existência de cinco subcategorias com um total de 32 frequências de unidades temáticas, são elas: “**Não tenho sugestões**” que registrou um percentual de 3,13%, “**Reuniões periódicas**” com 28,12%, “**Alinhamento dos fluxos internos**” que apresentou percentual de 31,25%, “**Capacitação dos servidores**” com 28,12% e “**Melhorias no PBDOC**” com percentual de 9,38%.

A maioria dos entrevistados relataram que é necessário adequar o alinhamento dos fluxos internos dos setores. Esse achado pode ser verificado em expressões como: “*divisão de tarefas na forma correta também é importante*”, “*aperfeiçoar o fluxo*”, “*aplicar metodologias de trabalho padronizadas e alinhadas*”, “*planejamento mensal destinado a melhorias na convivência*”, “*dar lugar para os servidores opinarem e com isso alinhar e afinar informações*” etc. representaram a maioria da frequência 31,25%, revelando a necessidade de adequação dos fluxos, na visão dos participantes, para melhorar a comunicação no órgão.

As reuniões periódicas também foram apontadas como sendo uma saída para aperfeiçoamento da comunicação interna e registrou um percentual de 28,12% de expressões em torno do tema: *“reuniões, lugar de fala dos setores e suas competências”, “promover encontros periódicos com setores relacionados promovendo um chá da tarde, geraria motivação, interatividade e harmonia”, “trocas de informações para alinhamento das atividades e motivação dos servidores”, “reuniões acerca do ambiente de trabalho”,* foram alguns relatos dos entrevistados.

Com relação à subcategoria **“Capacitação dos servidores”** também apresentou um percentual de 28,12%, com nove expressões dos entrevistados relacionadas à temática, tais como: *“Capacitação para os servidores, políticas de conscientização, atualização”, “treinamento com os trabalhadores recém chegados, a fim de alinhar demandas com os colaboradores que já atuam na instituição”, “atendimento psicológico mensal e disponibilizar horários de atendimentos e divulgação aos gestores”, “treinamentos”, “cursos de aperfeiçoamento com os servidores (incentivos)”*, entre outros. O entendimento é que, um servidor capacitado contribuirá para uma boa comunicação no ambiente de trabalho, pois compreenderá bem suas atribuições e exercerá bem suas atividades, trazendo benefícios para os fluxos de trabalhos institucionais.

A adequação do sistema PBDOC foi citada pelos participantes como sugestão de melhoria para a comunicação interna. Os servidores acreditam que o sistema pode ser aperfeiçoado, contribuindo para a disseminação de informações de forma ágil e possibilitando uma comunicação mais eficiente no órgão, de modo que os fluxos de trabalho serão facilitados, aproveitando melhor o tempo para execução das tarefas. Relatos como: *“Chat dentro do PBDOC”, “criar formas de enviar mensagens para os colaboradores dentro do PBDOC”, “criação de alguma ferramenta de alerta para os usuários do PBDOC”* foram registrados com 9,38% de percentual para a categoria.

O uso da tecnologia constitui em um avanço importante na administração de processos, pois otimiza o uso do tempo, dentre outros recursos. Contudo, é importante que a gestão dos órgãos esteja atenta para ajustes nos métodos de trabalhos empregados, ou seja, que escutem os colaboradores e estude a visão deles, pois são os responsáveis pelas atividades operacionais diariamente e poderão contribuir com o planejamento estratégico, a partir da experiência prática que possuem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da presente pesquisa, foi possível identificar que no órgão, objeto deste estudo de caso, a maioria dos servidores entrevistados expressou opiniões que revelam existir falhas na comunicação interna. Dito isto, os entrevistados relataram, de forma geral, que o desalinhamento das tarefas nos setores e o relacionamento interpessoal são os principais fatores que desencadeiam barreiras na comunicação no órgão, ocasionando entraves no desenvolvimento das atividades ao longo da cadeia de serviços, seja através dos atrasos na execução das tarefas, bem como ausência de informações que deveriam estar disponíveis de forma clara e coerente entre os setores, mas que muitas vezes não estão, seja pela ausência da informação ou pela incoerência dela. Alguns servidores afirmaram “correr atrás” dos prejuízos, buscando informações por conta própria, desenvolvendo atividades além das suas reais atribuições, de modo a não onerar tão significativamente os fluxos de trabalho.

Sabe-se que, as atividades numa instituição são executadas de forma sequencial e integrada e, por isso, o desenvolvimento do trabalho entre as equipes precisa estar pautado num fluxo de informações seguro, contínuo e sem entraves, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados da forma mais eficiente possível. Servidores enfatizaram que tarefas deixam de ser realizadas devido às falhas na comunicação interna. Esta informação é preocupante, pois incorre em prejuízos para os governos e, acima de tudo, para a sociedade, que deixa de usufruir em tempo hábil os benefícios oriundos do planejamento desenvolvido pela administração pública. Os problemas enfrentados pelas instituições públicas são inúmeros, provenientes de vários contextos. A comunicação interna consiste em parte dos desafios enfrentados no dia a dia nos ambientes de trabalho.

Vivemos numa sociedade complexa, com demandas ilimitadas e recursos escassos. Logo, equilibrar esta equação é difícil e exige dos administradores públicos competências, habilidades e atitudes para atingir objetivos e metas institucionais, de modo a garantir desenvolvimento econômico para todo Estado. O contexto é desafiador, principalmente, em virtude de os gestores dependerem fundamentalmente das pessoas para executar o que é planejado e, em saber que os recursos financeiros empregados na execução das políticas públicas pertencem ao povo. Sendo assim, os gestores precisam atuar de forma dinâmica e participativa nas

suas respectivas instituições, pois o desenvolvimento do Estado, ou seja, as mudanças externas serão alcançadas graças às melhorias contínuas no interior das instituições que gerem os recursos públicos.

É indispensável que os níveis organizacionais, quais sejam: nível estratégico, tático e operacional estejam alinhados, tendo em vista alcançar bons resultados, tão almejados pelo planejamento público. Assim, é necessário adotar metodologias de trabalho que assegurem uma comunicação sem entraves, de forma organizada, contínua e oportuna, já que a comunicação interna, quando aplicada corretamente, consiste numa ferramenta estratégica que permite e oportuniza a troca de informações, contribuindo para a construção do conhecimento, podendo alcançar os objetivos no padrão que for planejado.

Dar vez e voz aos servidores dos níveis tático e operacional, é dever primordial dos gestores que atuam no nível estratégico, pois esperamos que a união dos três níveis incorrerá num planejamento eficaz e eficiente, contribuindo de forma positiva com os resultados esperados pela sociedade. Os participantes da pesquisa sugeriram que a realização de reuniões periódicas, alinhamentos dos fluxos internos, capacitação dos servidores e melhorias no sistema PBDOC, são estratégias iniciais que colaborarão para as melhorias na comunicação interna do órgão e que trarão resultados positivos às atividades da instituição.

Esta pesquisa teve como objetivo central identificar as falhas e os possíveis impactos gerados nas atividades dos servidores. Portanto, futuros estudos poderão ser realizados a fim aplicar metodologias para diminuir e/ou corrigir as falhas identificadas e contribuir com a evolução das práticas de gestão em prol das melhorias na comunicação interna no órgão.

As sugestões de melhorias propostas pelos servidores poderão colaborar na produção de estudos práticos a serem aplicados efetivamente no órgão, ou seja, projetos de melhorias poderão ser elaborados e executados tomando por base as informações cedidas pelo estudo.

É bem verdade que a comunicação depende do envolvimento das pessoas, e por isso as políticas se tornam mais difíceis de obter êxito, porque pessoas possuem perfis pessoais e profissionais diferentes e equilibrar esta equação é difícil para a gestão. Por isso, a gestão precisa ter atenção adequada a este fim, com o propósito de melhorar o clima organizacional e adotar métodos que façam parte da cultura interna. O apoio psicológico, de serviço social, etc. pode ser bem-vindo no dia a dia na instituição, para

que as pessoas sejam ouvidas também por esses profissionais, bem como facilitar a adaptação às regras e éticas institucionais de forma pacífica e com o mínimo de entraves.

Os servidores destacaram que, atualmente, mudanças importantes estão sendo aplicadas na instituição, tanto estruturais como de pessoal e, as novas práticas de gestão estão sendo implementadas a fim de assegurar melhorias no desenvolvimento das atividades. Para alguns entrevistados, as políticas atuais estão facilitando o processo de comunicação interna e têm caminhado para melhorias efetivas no ambiente de trabalho. Podemos constatar através das expressões que afirmaram “existir estratégias” institucionais (51,61%) para o desenvolvimento da comunicação entre os servidores.

Apesar da pesquisa concentrar o estudo em órgão público localizado na capital do Estado da Paraíba, diante da relevância do tema, é possível que outras instituições, a partir deste estudo, despertem os seus interesses e deem a devida atenção aos seus ambientes de trabalho, de modo a verificar se a problemática afeta o órgão em que atua. É importante que outros órgãos estudem suas práticas de gestão, suas culturas e clima organizacionais, porque o desenvolvimento econômico e social do Estado está pautado no trabalho de várias instituições distribuídas na gestão das áreas de segurança, saúde, ciência e tecnologia, desenvolvimento humano, esportes, planejamento, orçamento e gestão, procuradorias, etc. e que tem como objetivo em comum atender, através das políticas públicas, às demandas da sociedade, da qual o próprio servidor público faz parte.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública.** Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: ENAP,1997 (cadernos ENAP, n.10).

ARGERICH, E. N.; SANTOS, A. L. dos. **Administração Pública e o processo de globalização:** um debate necessário. Disponível em: file:///C:/Users/Carla/Downloads/6865-Texto%20do%20artigo-29768-1-10-20160921.pdf. Acesso em: 08 jun. 2023.

ALTOUNIAN, C. S.; SOUZA, D. L.; LAPA, L. R. G. **Gestão e Governança Pública Para Resultados - Uma Visão Prática**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

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

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Ed. Fórum, 2020.

BUENO, W. (org.). **O Jornalismo na Comunicação Organizacional: uma perspectiva crítica**. São Paulo: Comtexto Comunicação e Pesquisa, 2020. Disponível em: <https://jorcom.jor.br/e-book/>. Acesso em: 03 abr. 2021.

CÉZAR, I. R. F. **Práticas Pedagógicas Nos Anos Finais Do Ensino Fundamental: Sentidos De Professoras**. 2021. 132 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGEd. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, Vitória da Conquista, 2021.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual de Controle Interno: um guia para implementação e operacionalização de unidades de controle interno governamentais**. Programa de Fortalecimento da Gestão Municipal.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. *E-book* - 4 ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CRUZ, A. C. S.; AGUIAR, J. B. S. A Comunicação Interna na Perspectiva dos Servidores Públicos: um Estudo de Caso de uma Universidade. **Comun. & Inf.**, Goiânia, GO, v. 23, p. 1-18, 2020.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ENAP. **Auditoria e Controle para Estatais**: controle interno – Estrutura Integrada. Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2020.

FRASER, M. T. D.; GONDIN, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Revista Scielo**, Ribeirão Preto, 14 (28), p. 139 -15, 2004.

GUIMARÃES, A. S.; SQUIRRA, S. C. de M. Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n.33, p. 46-52, ago 2007.

LISBOA, E. **Informação e Comunicação, essencial para o bom funcionamento dos controles**. Disponível em: <https://portaldeauditoria.com.br/informacao-e-comunicacao-essencial-para-o-bom-funcionamento-dos-controles/#:~:text=No%20entanto%2C%20comunicar%20e%20conseguir,informa%C3%A7%C3%A3o%20pertinentes%20na%20depend%C3%A2ncia%20auditada>. Acesso em: 01 jul. 2023.

MARCHIORI, M. Reflexões sobre comunicação e relações públicas estratégicas nos ambientes organizacionais brasileiros. **Fisec - Estratégias**, Buenos Aires, v. 1, p. 104-120, 2011.

MELO, V. P. C. **A comunicação interna e a sua importância para as organizações**. 2010. Disponível em: <http://docplayer.com.br/89670-A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes.html> Acesso em: 18 mar. 2021.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30 ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2018.

MINAYO, M. C. S. Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. *In*: **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. p. 261- 297.

MORAES, G. O. **Controle jurisdicional da administração pública**. São Paulo: Dialética, 2004. p. 294.

MONTEIRO, C. *et al.* O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. **Revista Scielo**, Paraná, v.26, número 1, p. 26-56, mar/2021.

PARAÍBA. **Lei Complementar nº 58, de 30 de dezembro de 2003**. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis do Estado da Paraíba e dá outras providências. Paraíba: Governo do Estado, [2003]. Disponível em: file:///C:/Users/Carla/Downloads/LEI%20COMPLEMENTAR%20-%2058%20-%20Estatuto%20dos%20Servidores.pdf. Acesso em: 13 jun. 2022.

PESSOA, Z.; CRUSOÉ, N. Técnica de análise de conteúdo na pesquisa qualitativa: práticas de formação continuada para as coordenadoras pedagógicas do município de Cordeiros – Bahia. **Revista Momento – diálogos em educação**, v. 31, n. 03, p. 161-178, set./dez.,2022.

ROCHA, I. **Teoria da Separação dos Poderes**: uma breve história dos estados modernos, 2021. Disponível em: <https://dehumanas.com.br/teoria-da-separacao-dos-poderes-executivo-legislativo-judiciario/>. Acesso em: 13 jun. 2022.

SANTOS, F. M. dos. **Análise de conteúdo**: a visão de Laurence Bardin. Revista Eletrônica de Educação, Brasília, v. 6, n. 1, mai. 2012.

STRAUHS, F. do R. *et al.* **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, CNPQ, 2012.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Controles na Administração Pública**: prestação de contas. Brasília: Instituto Serzedello Corrêa, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO (TCE). **Cartilha de Orientações sobre controle interno**. Paraíba: Coordenação de controle interno (CCAI), 2016.

ZANDONADE, M. J. *et al.* Saturação teórica em pesquisas qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. **Revista de Ciências da Administração**, Brasília, v. 20, n. 52, p. 40-53, Dezembro. 2018.

ANÁLISE DE METAS DOS PLANOS DE AÇÃO REGIONAL E FINANCIAMENTO PARA CENTROS ESPECIALIZADOS EM REABILITAÇÃO DA 1ª MACRORREGIÃO AMPLIADA DE SAÚDE DA PARAÍBA

*Laila Pereira Gomes da Silva
Geraldo Medeiros Junior*

1 INTRODUÇÃO

O Brasil possui um amplo arcabouço legal de promoção e proteção dos direitos das pessoas com deficiência. Entretanto, em relação à Saúde Pública, a atenção ao segmento esteve, por muito tempo, sem o devido cuidado do Estado. Iniciativas governamentais como o Plano Viver Sem Limite, criado a partir do Decreto nº 7.612, de 17 de novembro de 2011, e a Rede Cuidado à Pessoa com Deficiência (RCPCD), instituída a partir da Portaria nº 793, de 24 de abril de 2012, representaram um marco para a política pública de saúde para pessoas com deficiência.

Dentre os três componentes que constituem a RCPCD, é no componente da Atenção Especializada que está prevista a existência de estabelecimentos de saúde denominados Centros Especializados em Reabilitação (CER) (Brasil, 2012). Ressalta-se que, através da Portaria nº 835 de 25 de junho de 2012, ficou instituído incentivo financeiro para construção, reforma ou ampliação para qualificação de sedes físicas dos pontos de atenção do Componente Atenção Especializada, no qual se encontram incluídos os centros especializados em reabilitação (Brasil, 2012).

Conforme explicita a Portaria Nº 4.279, de 30 de dezembro de 2010, para todas as Redes de Atenção Saúde (RAS) do SUS, a organização da RCPCD deve considerar a regionalização, enquanto diretriz fundamental do Sistema Único de Saúde (SUS) para orientar o processo de descentralização e as relações intergovernamentais (Dourado; Elias, 2011).

Os 223 municípios da Paraíba são divididos em 16 regiões de saúde, as quais são agrupadas em três macrorregiões ampliadas, cuja definição ocorreu através da Resolução CIB nº 43/2018, emitida pela Comissão Intergestores Bipartite (CIB) da Paraíba. As 1ª, 2ª, 12ª e 14ª regiões de saúde são adscritas à 1ª Macrorregião Ampliada, com sede em João Pessoa.

Dentre as fases discriminadas pela Portaria nº793/2012 e posteriormente consolidadas no anexo IV da Portaria de Consolidação Nº3, para a implantação da RCPCD e, conseqüentemente de um CER, após a apresentação dos pontos da rede e análise da situação de saúde, deve ocorrer pactuação do desenho regional e a apresentação da proposta do Plano de Ação Regional (PAR) na Comissão Intergestores Regional (CIR) e na Comissão Intergestores Bipartite (CIB) (Brasil, 2017).

Partindo do planejamento e financiamento como pontos norteadores, cabe indagar qual é o panorama atual da 1ª Macrorregião Ampliada de Saúde quanto aos centros especializados em reabilitação.

Diante do exposto, considerando o tempo de instituição da Rede de Cuidado à Pessoa com Deficiência e a importância do CER, enquanto ponto de atenção da rede, para política pública destinada ao segmento de pessoas com deficiência no estado, este estudo se propõe a traçar um diagnóstico situacional a partir da verificação das metas propostas nos planos de ação regional, bem como seus financiamentos, no que tange a construção, reforma e ampliação para qualificação de Centros Especializados em Reabilitação das regiões de saúde adscritas da 1ª Macrorregião Ampliada de Saúde da Paraíba no recorte temporal de 2012 a 2023.

Para isso, pretende-se identificar metas propostas para construção, reforma ou ampliação para qualificação de Centros Especializados em Reabilitação, conforme Planos Regionais de Ação das 1ª, 2ª e 14ª regiões de saúde adscritas à 1ª Macrorregião de Saúde, bem como os recursos destinados fundo a fundo através do Fundo Nacional de Saúde para construção, reforma e ampliação para qualificação de Centros Especializados de Reabilitação nas regiões de saúde adscritas à 1ª Macrorregião de Saúde, no recorte temporal de 2012 a 2023.

Conforme dados da Pesquisa Nacional de Saúde, a Paraíba possui 9,6% de sua população com algum tipo de deficiência (IBGE, 2021). Esse segmento da população demanda cuidado integral. Na perspectiva da saúde pública, a rede de cuidados tem papel importante, pois favorece a garantia do direito à saúde. Por isso, dada a recente implantação e organização, a relevância desse estudo se justifica pela necessidade de avaliações permanentes da configuração e funcionamento da RCPCD instituída a partir de 2012 (Maciel *et. al.*, 2020), bem como pela centralidade do CER na RCPCD, já que este se configura como um equipamento estratégico para produção de conhecimento, qualificação e para o cuidado de pessoas com deficiência (Campos; Souza; Mendes, 2015).

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo traçar um diagnóstico situacional a partir das metas propostas e financiamento para construção, reforma ou ampliação para qualificação de Centros Especializados em Reabilitação, das regiões de saúde adstritas à 1ª Macrorregião de Saúde da Paraíba no recorte temporal de 2012 a 2023 através de triangulação de dados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desenho regional da Paraíba

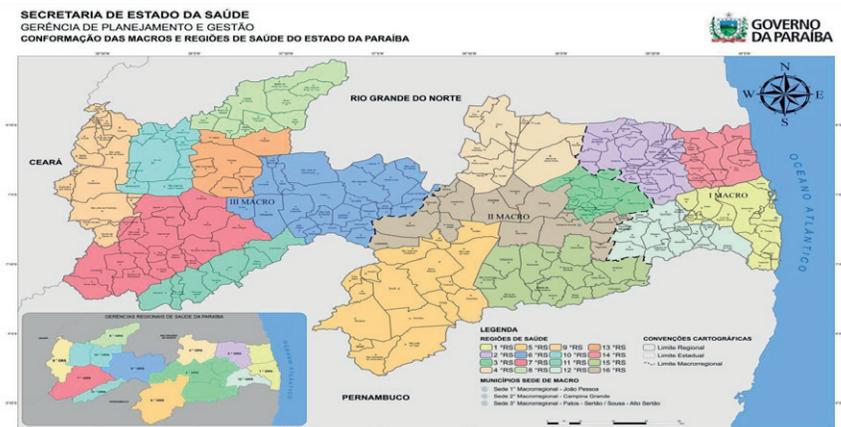
A Constituição de 1988 versa sobre a regionalização e hierarquização das ações e serviços de saúde do Sistema Único de Saúde (SUS), cuja regulamentação se dá por meio do Decreto nº 7.508/2011 (Brasil, 2011). Para além da definição geográfica, o decreto legitima a região de saúde, enquanto espaço de pactuação para planejamento, tomada de decisão, organização e execução de ações e serviços de saúde (Brasil, 2011; Silva *et al.*, 2020).

Cabe considerar que a delimitação desse espaço se dá a partir de identidades culturais, econômicas, sociais e de redes de comunicação e infraestrutura de transportes compartilhados. Nessa perspectiva, a Paraíba passou pelo processo de regionalização prevista na Resolução CIB Nº 43/18. O estado dividiu seus 223 municípios em 16 regiões de saúde, agrupadas em 03 macrorregiões ampliadas (CIB, 2018).

A Figura 1 traz o mapa do estado da Paraíba com a apresentação das regiões de saúde e seu agrupamento. O processo de regionalização

foi fundamental para a atenção à saúde realizada no estado. A divisão territorial das regiões de saúde encontra-se discriminada na Figura 1.

FIGURA 1 - Conformação das Regiões e Macrorregiões de Saúde do Estado da Paraíba



Fonte: Secretaria de Estado de Saúde (2023).

A Resolução N°37, de 18 de março de 2018, dispõe sobre o processo de Planejamento Regional Integrado e a organização de macrorregiões de saúde, apontando também a macrorregião de saúde enquanto espaço regional ampliado que garanta a resolutividade da RAS (Brasil, 2018). A 1ª Macrorregião Ampliada de Saúde da Paraíba é composta por quatro regiões de Saúde, com sede em João Pessoa; a 2ª Macrorregião é constituída por cinco Regiões de Saúde, com sede em Campina Grande; e a Terceira Macrorregião por sete regiões de Saúde, com duas sedes, uma em Patos (Sertão) e outra em Sousa (Alto Sertão).

As regiões de saúde são: 1ª -Mata Atlântica; 2ª - Piemonte da Borborema; 3ª - Renascer do Brejo; 4ª- Curimataú e Seridó Paraibano; 5ª - Cariri Ocidental; 6ª - Sertão Patos; 7ª- Sertão Vale do Piancó; 8ª - Alto Sertão; 9ª- Sertão Univale; 10ª- Vale dos Dinossauros; 11ª - Sertão da Décima Primeira Região; 12ª - Vale do Paraíba; 13ª - Terra de Maringá; 14ª - Vale do Mamanguape; 15ª - Cariri Oriental; 16ª – Borborema. O processo de regionalização foi fundamental para a atenção à saúde realizada no estado.

O Quadro 1 traz a distribuição quantitativa dos municípios da 1ª Macrorregião considerando suas regiões de saúde adscritas.

Quadro 1 - Distribuição de municípios paraibanos da Primeira Macrorregião Ampliada de Saúde

Região de Saúde	Quantidade de Municípios
1ª - Mata Atlântica	14
2ª - Piemonte da Borborema	25
12ª - Vale do Paraíba	14
14ª - Vale do Mamanguape	11
Total da 1ª Macrorregião	64

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Como explicita a Portaria GM/MS nº 4.279, de 30 de dezembro de 2010, a regionalização é diretriz estruturante da RAS, sendo fundamental para a sua conformação, uma vez que a mesma deve considerar o perfil demográfico e epidemiológico de sua população (Santos, 2017), a fim de prestar cuidado integral a uma determinada população com lugar, custo e responsabilidades sanitárias e econômicas por essa população (Mendes, 2010).

2.2 Rede de Cuidado à Pessoa com Deficiência e os Centros Especializados de Reabilitação

Partindo da sua disposição em território sanitário de caráter regional, a RAS é arranjo organizativo de ações e serviços de saúde articulados entre si, de diferentes densidades tecnológicas, que integradas por meio de sistemas de apoio técnico, logístico e de gestão, buscam garantir a integralidade do cuidado sob coordenação da Atenção Primária à Saúde (Brasil, 2017; Campos; Souza; Mendes, 2015).

A Portaria de Consolidação nº 03/2017 discrimina as Redes Temáticas de Atenção à Saúde do Sistema Único de Saúde. São elas: Rede de Atenção à Saúde Materna Infantil–Rede Cegonha; Rede de Atenção às Urgências e Emergências (RUE); Rede de Atenção à Saúde das Pessoas com Doenças Crônicas; Rede de Atenção Psicossocial e Rede de Cuidados à Pessoa com Deficiência.

A instituição da RCPCD a partir da Portaria nº 793, de 24 de abril de 2012⁵, representou um grande avanço para a política pública de saúde voltada para o segmento (Campos; Souza; Mendes, 2015). A RCPCD tem como objetivos gerais a ampliação do acesso com o acolhimento e a classificação de risco, bem como qualificar o atendimento às pessoas com deficiência auditiva, física, intelectual, ostomias e múltiplas deficiências, temporária e permanente, progressiva, regressiva ou estável, intermitente e contínua com foco na organização de rede e na atenção integral à saúde (Brasil, 2012).

A implantação da RCPCD, em questão, envolve fases, a saber: Fase I: Diagnóstico e desenho regional (incluindo ações dos componentes de Atenção Básica, Especializada e Hospitalar); Fase II: Adesão à RCPCD; Fase III: Contratualização dos Pontos de Atenção da RCPCD pelo ente responsável; Fase IV: Implementação e acompanhamento pelo grupo condutor estadual da rede.

A rede é constituída por três componentes, a saber: I) Atenção Básica; II) Atenção Especializada em Reabilitação Auditiva, Física, Intelectual, Visual, Ostomia e em Múltiplas Deficiências; e III) Atenção Hospitalar e de Urgência e Emergência (Brasil, 2017). Dentro do componente da atenção especializada, o CER figura como um importante espaço articulador, que visa produção de cuidado integral promovendo interlocução com outros pontos da rede e demais políticas em uma abordagem intersetorial (Campos; Souza; Mendes, 2015).

Instituída em 1989, a Fundação Centro Integrado de Apoio ao Portador de Deficiência (FUNAD), tem sido órgão de referência para o segmento de pessoas com deficiência no estado. Em 2013, a FUNAD foi a primeira instituição habilitada como um Centro Especializado de Reabilitação (CER) nas quatro áreas da deficiência.

Apesar do curto espaço de tempo, a política pública para a saúde, proposta com a criação de uma rede de cuidado especializado teve uma grande expansão na Paraíba e hoje possui 13 CER habilitados. Salien-

5 A Portaria nº 793, de 24 de abril de 2012 passou por atualização através da Portaria GM/MS Nº 1.526, DE 11 DE OUTUBRO DE 2023 que altera as Portarias de Consolidação GM/MS nºs 2, 3 e 6, de 28 de setembro de 2017, para dispor sobre a Política Nacional de Atenção Integral à Saúde da Pessoa com Deficiência (PNAISPD) e Rede de Cuidados à Pessoa com Deficiência (RCPD) no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). A publicação da nova portaria ocorreu no dia 16 de outubro de 2023.

ta-se que dois CER estão sob gestão estadual, são estes a FUNAD, localizada na 1ª Macrorregião Ampliada e o CER de Sousa, localizado na 3ª Macrorregião. Também há duas oficinas ortopédicas vinculadas aos CER supracitados.

Apesar do número de CER já habilitados no estado, esses não são suficientes e ainda há regiões de saúde sem cobertura. É premente que se considere o diagnóstico em saúde, cujo olhar está direcionado para o território ou região de saúde, considerando as áreas de atuação de todos os serviços disponíveis, além de informações sobre ambiente, população e dinâmica social, bem como as relações horizontais entre os serviços (Ribeiro *et al.*, 2023). Esse olhar ampliado sobre o diagnóstico situacional saúde tem grande importância, uma vez que a partir dele, será possível planejar adequadamente a abertura e funcionamento dos demais serviços de saúde.

2.3 Plano de Ação Regional

O Plano de Ação Regional (PAR) representa um instrumento político relacionado à regulação, financiamento e organização (Padilha, 2018), que traz pactos assistenciais e de gestão elaborados por grupos condutores da rede (Brasil, 2012). O PAR deve ser construído a partir de um diagnóstico situacional dos dados epidemiológicos, demográficos, capacidade instalada, bem como dimensionamento da oferta e da demanda, vigilância sanitária, regulação, apoio diagnóstico, comunicação entre os níveis assistenciais (Brasil, 2012b).

O Grupo Conductor Estadual é, enquanto governança gerencial, um espaço tripartite que integra representantes da gestão estadual, do Conselho de Secretarias Municipais de Saúde (COSEMS) e apoiadores do Ministério da Saúde, sendo um ente importante na elaboração, análise e aprovação de tais planos que deverão ser aprovados pela Comissão Intergestores Bipartite (CIB), Conselho de Saúde, e Comissão Intergestores Regional (CIR) (Mendes, 2010; Ouverney *et al.*, 2021; Ribeiro *et al.*, 2023).

No Brasil, há estados que realizaram construção de planos de ação estadual e outros que realizaram planos de ação regional (Ribeiro *et al.*, 2023). A Paraíba foi um dos estados que optou pela construção de planos

de ação regionais. Na 1ª Macrorregião Ampliada de Saúde, apenas a 1ª, 2ª e 14ª regiões de saúde construíram planos regionais de ação.

2.4 Financiamento da Rede de Cuidado à Pessoa com Deficiência

O financiamento das redes temáticas regionais ocorre, sobretudo, por meio de transferências do Fundo Nacional de Saúde (FNS) para os Fundos Estaduais de Saúde (FES) e Fundos Municipais de Saúde (FMS) (Duarte; Mendes, 2018). Financiamento adequado para realização de ações e serviços é uma das condições importantes para uma boa governança (Silva et al., 2020), dessa forma o financiamento federal tem ação indutora do processo de regionalização (Arretche, 2003).

A Portaria nº 835 MS/GM, de 25 de abril de 2012, discorre sobre o financiamento da RCPCD e institui incentivos financeiros de investimento e de custeio para o Componente da Atenção Especializada da rede no âmbito do Sistema Único de Saúde (Brasil, 2012). Por meio dela, fica normatizado o incentivo financeiro de investimento destinado à construção, reforma ou ampliação das sedes físicas dos pontos de atenção do Componente Atenção Especializada em Reabilitação, bem como para aquisição de equipamentos e outros materiais permanentes.

Esse financiamento se origina das três instâncias de poder, sendo responsabilidade da União o aporte de recursos que é destinado à construção, reforma ou ampliação das sedes físicas dos pontos de atenção e do serviço de Oficina Ortopédica do Componente Atenção Especializada em Reabilitação, bem como para aquisição de equipamentos e outros materiais permanentes (Brasil, 2012). Cabe ressaltar que o incentivo é feito pelo Fundo Nacional de Saúde, cujo repasse pode ser verificado na plataforma de informação disponibilizada pelo Governo Federal, a saber: Portal e-FNS (Brasil, 2023).

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo exploratório-descritivo de natureza quali-quantitativo, de caráter exploratório, produzido a partir da busca e análise documental dos Planos de Ação Regional da Rede de Cuidado à Pessoa com Deficiência 1ª, 2ª, 12ª e 14ª região de saúde, adstritas à 1ª Macrorregião de Saúde da Paraíba, bem como das informações sobre

financiamento a partir de repasses fundo a fundo do Fundo Nacional de Saúde. Para análise das informações coletadas foi utilizada a Avaliação por Triangulação de Métodos, do tipo Triangulação de Dados (Baptista; Azevedo; Machado, 2015).

Com a Triangulação de Dados, objetiva-se a utilização de uma variedade de fontes de dados, de forma que os achados possam ser corroborados (Baptista; Azevedo; Machado, 2015). No presente estudo os dados coletados de diferentes fontes foram analisados visando traçar o diagnóstico situacional da 1ª Macrorregião Ampliada de Saúde no que se refere a centros especializados de reabilitação. Esse método de análise tem sido utilizado em pesquisas qualitativas com o intuito de garantir rigor científico e credibilidade (Flick, 1992). Encontram-se descritas, no Quadro 2, as etapas para a realização do estudo:

Quadro 2 – Etapas para o desenvolvimento do estudo

Etapas	Descrição das etapas
I - Busca de conteúdo documental	Busca para identificação do PAR da Pessoa com Deficiência das 1ª, 2ª, 12ª e 14ª regiões de saúde e respectivas resoluções de aprovação pela CIR e Grupo Conductor. Para isso, foi realizada uma busca dos documentos disponíveis de forma online e física. Também foram verificadas as portarias de centros especializados já habilitados que compõem a rede a fim de compor o diagnóstico situacional e identificar quais centros planejados já estavam habilitados na RCPCD. Por fim, buscou-se artigos e estudos já realizados sobre a Rede de Cuidado da Pessoa com Deficiência da Paraíba.
II – Leitura integral dos documentos achados para extração de dados	Após leitura integral dos planos e documentos correlacionados foi realizada a extração dos seguintes dados: 1) Região de Saúde relacionada; 2) Ano de feitura do plano de ação regional e respectiva atualização, se houver; 3) Fonte de dados para construção do diagnóstico situacional; 4) Resolução de aprovação do plano pelo CIR 5) Quantitativo de Metas ligadas à Construção, Reforma/Ampliação e Habilitação do CER; 6) Metas concluídas do PAR; e 7) Recursos Financeiros previstos em plano para Construção, Reforma/Ampliação para Habilitação de CER, se houver.
III – Identificação de recursos no Fundo Nacional de Saúde	Foram pesquisados os recursos destinados à construção, reforma e ampliação, de centros de referência e em reabilitação oriundos do Fundo Nacional de Saúde entre os anos de 2012 a 2023 através do Painel de Informações do Fundo Nacional de Saúde.
IV- Análise pelo método de triangulação de dados	Análise do compilado de informações pesquisadas nas etapas I, II e III a partir da triangulação de dados para traçar diagnóstico situacional da 1ª Macrorregião Ampliada quanto aos centros especializados em reabilitação.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A pesquisa documental foi realizada entre maio e julho de 2023. Foi solicitado o compartilhamento de informações junto a Secretaria

de Estado de Saúde através da Gerência Operacional da Pessoa com Deficiência para identificação de planos que não foram encontrados na busca inicial. Foram analisadas as versões anteriores e as versões mais atualizadas dos planos de ação, bem como resoluções de aprovação pela CIR e pelo Grupo Condutor no recorte temporal de 2012 a 2023. As pesquisas na plataforma de informação do Fundo Nacional de Saúde foram realizadas entre junho e setembro de 2023. Para a busca sobre o financiamento no site do FNS, foi selecionado o painel de informações e em seguida, a opção de Repasses Fundo a Fundo que dispõe de informações de recursos repassados aos municípios desde o ano 2000. Para seleção das informações necessárias ao estudo, foram aplicados os filtros para ano, UF e programa, para as informações de recorte temporal de 2012 a 2023, o estado da Paraíba e os elementos: CER (ampliação), CER (construção), CER (reforma), respectivamente. Todos os dados encontrados pertinentes ao estudo foram compilados em quadros que dispõem de informações quantitativas e qualitativas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esse estudo se propôs a traçar um diagnóstico situacional a partir da verificação de metas propostas nos planos de ação regional e financiamento, no que tange a construção, reforma e ampliação de Centros Especializados de Reabilitação das regiões de saúde 1^a, 2^a e 14^a adscritas à 1^a Macrorregião Ampliada de Saúde da Paraíba.

A 1^a Macrorregião Ampliada de Saúde da Paraíba contempla 64 municípios, distribuídos em quatro regiões de saúde. Há seis centros especializados habilitados, cuja disposição dos serviços garante que haja atendimento para as quatro modalidades da deficiência dentro do território da macrorregião. No entanto, há predomínio de atendimento da modalidade física e maior concentração de serviços na 1^a região de saúde.

O quadro seguinte apresenta a distribuição de centros que já foram habilitados para o recebimento de recurso para custeio a partir dos limites das regiões de saúde que os contemplam (Quadro 03). Os dados foram dispostos de forma a contemplar informações sobre o estabelecimento, tipo de CER, modalidades contempladas, além da habilitação, esfera de gestão e localização.

Observa-se predominância de centros de modalidade II. A literatura aponta críticas quanto à forma de habilitação dos serviços por tipos de deficiência, ainda que definidos a partir de um diagnóstico de saúde (Valentim *et al.*, 2021). Desta maneira, o cuidado é direcionado para deficiências específicas, não contemplando o usuário amplamente, de forma que suas necessidades em saúde não são completamente atendidas, em especial quando há apresentação de deficiências múltiplas. A escolha dos tipos de deficiência vai de encontro à integralidade do cuidado, limitando o processo de reabilitação do indivíduo (Valentim *et al.*, 2021).

Quadro 3 - Centros Especializados em Reabilitação habilitados da Primeira Macrorregião Ampliada de Saúde da Paraíba

Atenção especializada em Reabilitação Auditiva, Física, Intelectual, Visual, Ostomia e em Múltiplas Deficiências na Paraíba						
Estabelecimento	Tipo	Modalidade	Portaria de Habilitação	Esfera de Gestão	Localização	RS
Fundação Centro Integrado de Apoio ao Portador de Deficiência – FUNAD	CER IV	Auditiva, Física, Intelectual e Visual	Portaria GM nº 778, de 9/05/2013	Estadual	João Pessoa	1ª
Centro de Referência Municipal de Inclusão para Pessoas com Deficiência	CER II	Física e Intelectual	Portaria GM nº 3.077, de 28/12/2016	Municipal	João Pessoa	1ª
Instituto dos Cegos da Paraíba Adalgisa Cunha (ICPAC)	CER II	Intelectual e Visual	Portaria GM nº 3.164, de 03/12/2019	Municipal	João Pessoa	1ª
Centro de Reabilitação Antônio de Souza Maranhão	CER II	Auditiva e Física	Portaria GM Nº 2.910 26/12/2016	Municipal	Conde	1ª
Complexo Neurofuncional Maria Moura de Aquino	CER III	Física, Visual e Intelectual	Portaria GM nº 3.164, de 03/12/2019	Municipal	Guarabira	2ª
Centro de Reabilitação Dr. José Dácio	CER II	Auditiva e Física	Portaria GM nº 3.531, de 17/12/2020	Municipal	Araruna	2ª

Fonte: FUNAD (2023).

Na pesquisa feita para identificar quais centros estão habilitados, verificou-se que estes serviços localizam-se em João Pessoa, Conde, Guarabira e Araruna, o que denota concentração em municípios da 1ª e 2ª regiões de saúde, com predomínio de gestão realizada pela esfera municipal. O estudo de macrorregiões de saúde e disposições espaciais

de centros especializados mostra concentração de serviços de média e alta complexidade em capitais e polos regionais (Maciel *et al.*, 2020; Silva *et al.*, 2020; Valentim *et al.*, 2021).

Cumprir dizer que, no contexto da atenção especializada, há a necessidade de maior volume de investimento em função da configuração dos serviços que demandam economia de escala, sendo um motivo pela qual esses centros estão implantados em municípios com maior centralidade, dada a concentração populacional e desenvolvimento econômico (Duarte; Mendes, 2018). Assim, municípios de maior porte oferecem mais serviços por dispor de uma rede mais ampla, inclusive com suporte de outras redes, de forma a garantir o cuidado para seus municípios, bem como para outras regiões de saúde (Ribeiro; Medeiros; Silva, 2022). Isso pode ser observado em nossa pesquisa, ao constatar-se que a FUNAD, um CER IV que é o maior serviço de referência técnica para todo o estado, para além da 1ª Macrorregião Ampliada, localiza-se na capital.

Na análise de outros dados de ordem de financiamento, esta constatação também pode ser observada. Após a publicação da Portaria nº 3.183, de 24 de dezembro de 2013, teve início o repasse de recursos para viabilizar a construção de CER (Ribeiro; Medeiros; Silva, 2022).

Conforme dados do FNS, um total de R\$ 1.166.160,00 de incentivo para construção e ampliação de CER foi destinado à Paraíba no ano de 2014. Todas as cidades contempladas pertencem a 1ª macrorregião, excetuando-se Princesa Isabel, adscrita à 7ª região de saúde no interior do estado, que recebeu um montante de R\$ 375.000,00.

O Quadro 4 apresenta a disposição dos resultados obtidos a partir da aplicação de filtros no painel de informações do Fundo Nacional de Saúde. A partir do programa filtrado, os componentes de recurso relacionados ao CER foram dispostos considerando o ano e o montante do repasse, bem como o município que o recebeu. A análise dos Repasses de recursos fundo a fundo (FAF) efetuados para construção, reforma e ampliação de CER através do Fundo Nacional de Saúde (FNS) para todo o estado da Paraíba evidencia uma concentração de recurso para a 1ª Macrorregião Ampliada de Saúde (Quadro 4).

Quadro 4 - Incentivo oriundo do FNS para criação e ampliação para qualificação de centros especializados em reabilitação na Paraíba

Fundo Nacional de Saúde					
Tipo de componente	Ano	Município	Região de Saúde	Repasso FAF (R\$)	Total por componente (R\$)
Construção CER	2014	João Pessoa	1ª	250.000,00	500.000,00
		Santa Rita	1ª	250.000,00	
Ampliação CER	2014	Araruna	2ª	91.300,00	291.160,00
		Conde	1ª	99.985,00	
		Guarabira	2ª	99.875,00	

Legenda: CER: Centro Especializado de Reabilitação; FAF: Fundo a Fundo.

Fonte: Fundo Nacional de Saúde (2023).

A partir dos achados, considerando os componentes de construção e ampliação, a 1ª macrorregião alcançou um volume de incentivo de R\$ 791.160,00, concentrados na 1ª e 2ª regiões. Não foram identificados incentivos do FNS relacionados ao componente para reforma de centros especializados. Essa ausência de repasses para reforma está ligada a ausência de metas nos planos de ação que demandem financiamento para esse tipo de componente.

Não houve repasse de incentivo e nem há centros especializados habilitados nas 12ª e 14ª regiões, o que denota importante vazio assistencial desses serviços para 25 municípios adscritos. A implementação de serviços especializados é fundamental para favorecer o acesso de pessoas com deficiência. Estas ainda necessitam realizar fluxos migratórios para a 1ª região já sobrecarregada, uma vez que nela encontra-se o CER IV que é referência para todos os municípios da primeira macrorregião.

A aplicação do incentivo financeiro tem como base a região de saúde enquanto unidade territorial de implantação. Assim, a vinculação do recurso financeiro ao planejamento expõe a relevância do PAR enquanto dispositivo de pactuação no colegiado regional (Padilha *et al.*, 2018).

A insuficiência desses pontos de atenção na região de saúde expõe a necessidade de fortalecer a governança regional no sentido de garantir acesso e equidade no cuidado (Santos; Frichie; Lemos, 2021). Diante disso, a situação da 12ª região apresenta-se crítica uma vez que, além de não possuir CER habilitado, a região também não possui PAR apresentado oficialmente, aspecto que compromete a governança financeira. O

vazio assistencial repercute no deslocamento de usuários para as regiões circunvizinhas em busca de diagnóstico e reabilitação, onerando outros entes além de suas possibilidades socioeconômicas, demográficas e espaciais (Santos, 2017).

Um estudo da RCPCD na Paraíba aponta a dificuldade de gestores de municípios de pequeno porte para contratar equipes multiprofissionais que desempenhem serviços de reabilitação. Geralmente, estes dispõem apenas de serviços de atenção primária (Ribeiro; Medeiros; Silva, 2022). Dado o perfil econômico e de porte populacional da maioria dos municípios brasileiros, é mais difícil que serviços de base municipal, sem escala regional, consigam oferecer esse cuidado adequado (Viana et al., 2018), ficando dependentes dos serviços especializados pactuados e contratados na região de saúde (Ribeiro; Medeiros; Silva, 2022).

Observando a região em questão, fica evidenciada a falta de planejamento adequado, realizado em perspectiva regional, através do PAR, nem aporte de recursos federal, somado a dificuldade dos municípios de implantar serviços especializados. Isso denota fragilidade da 12^a região de saúde, enquanto o lócus territorial do SUS na perspectiva do cuidado da pessoa com deficiência (Padilha *et al.*, 2018). A ausência de cobertura desses serviços configura uma barreira para o acesso a serviços especializados no que se refere ao diagnóstico, habilitação e reabilitação para a pessoa com deficiência nos 14 municípios adscritos nessa região de saúde.

Para que a ampliação da rede de cuidado aconteça, é fundamental a pactuação entre gestão municipal e estadual, com vistas à interiorização de ações em saúde. No Decreto nº7.508 de junho de 2011, para além da discriminação da região de saúde, o processo de regionalização é fortalecido com a regulamentação das Comissões Intergestores que em caráter regional passam a definir políticas de saúde (Santos, 2017).

Partindo do modelo de federalismo trino brasileiro desenhado a partir da Constituição de 1988, cabe ressaltar que as comissões intergestores são mecanismos para fortalecimento de governança e organização do sistema de saúde (BRASIL, 2012b; Ferreira; Mota; Bousquat, 2023; Ouverneyet *et. al.*, 2021). Essas comissões são espaços de pactuação de deveres entre os gestores das esferas municipais e estadual, buscando relações de interdependência e com responsabilidade sanitária com vistas

à execução de ações cooperadas entre governos (Brasil, 2011; Duarte; Mendes, 2018; Ribeiro *et al.*, 2023).

Alguns autores reportam como questão relevante o papel dos colegiados estaduais e regionais para o fortalecimento da ação cooperada intergovernamental (Ribeiro, 2021). A CIR atua com articulação inter-federativa para superação dos problemas regionais de saúde, com uma relação direta entre as dificuldades do processo de planejamento e de tomada de decisão (Silva, 2020). Diante da situação da 12^a de saúde, deve ocorrer o fortalecimento da CIR e o apoio do grupo condutor estadual, enquanto extensão de governança integrada, para o planejamento da rede de cuidado, ancorado na produção e execução do PAR.

O estudo do grau de implantação da RCPCD de oito estados brasileiros avaliados em 2023 aponta que o estado paraibano tem grau de implantação elevado quando considerada a dimensão relacionada ao diagnóstico e desenho regional da rede (Ribeiro *et al.*, 2023). Conforme legislação, essa etapa de implantação envolve o desenho da rede e elaboração dos planos de ação. O compilado de informações extraídas como resultado da análise documental dos planos das 1^a, 2^a e 14^a regiões encontra-se disposto no Quadro 5, excetuando-se os dados da 12^a. Os dados extraídos na etapa II do estudo foram dispostos por região de saúde. As metas relacionadas ao CER foram distribuídas em função de seu componente (construção, reforma, ampliação e habilitação).

Há diferentes fontes para a elaboração do diagnóstico situacional do PAR. Para composição dos planos da 2^a e 14^a regiões foi usado o Censo 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), principal fonte de dados sobre a deficiência no país. Com a defasagem do Censo 2010, existe a necessidade de encontrar indicadores de deficiência atualizados. Além dos dados censitários e do Sistema Nacional de Atenção Básica (SISAB) atualizados em 2022, no PAR da 1^a Região, é mencionado o cadastramento em curso da população paraibana com deficiência no Censo Estadual da Pessoa com Deficiência da Paraíba.

Quadro 5 - Metas relacionadas ao CER nos planos de ação regional da 1ª Macrorregião Ampliada de Saúde da Paraíba

Representação Geográfica	RS	Plano de Ação Regional							Aprovação CIR	
		Ano/Atualização	Dados demográficos	Meta relacionada ao CER				Financiamento		Metas Concluídas
				C	R	A	H			
	1ª	2022/ -	SISAB, 2013	1	0	0	2	Recursos próprios do município; FNS	1	009/2021
	2ª	2013/ 2022	Censo IBGE 2010	1	0	2	0	Não definido em Plano	2	009/2021
	12ª	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	14ª	2014/2016	Censo IBGE 2010; Dados ofertados pelos Municípios, 2014	2	0	0	0	FMS; FNS	-	001/2017

Legenda: RS: Região de Saúde; FNS: Fundo Nacional de Saúde; FMS: Fundo Municipal de Saúde; CER: Centro Especializado de Reabilitação; CIR: Comissão Intergestores Regional; IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Fonte: Secretaria de Estado da Saúde (2023).

O cadastro virtual, criado pelo Governo do Estado em 2021, busca traçar um perfil da pessoa com deficiência do estado e já apresenta dados preliminares disponíveis no site institucional da FUNAD e Secretaria de Estado de Desenvolvimento Humano da Paraíba. Atualmente, o cadastramento segue em processo de coleta de dados e deverá ter em 2024 sua fase de apuração iniciada com vistas à produção de relatórios para a sociedade.

O Censo Estadual da Pessoa com Deficiência Paraíba é um instrumento cuja adesão deve ser fortalecida, uma vez que pode ofertar várias informações importantes ainda que sua aplicação não esteja finalizada. Além disso, o IBGE disponibilizou em 2022 novos dados sobre as pessoas com deficiência oriundos da Pesquisa Nacional de Domicílios, a PNAD contínua (2022). Tais indicadores podem auxiliar gestores estaduais e municipais no desenvolvimento de ações e criação de metas em prol da regionalização da Rede de Cuidado à Pessoa com Deficiência no estado da Paraíba a partir do planejamento de aporte de recursos financeiros e humanos (Campos; Souza; Mendes, 2015; Ribeiro *et al.*, 2023).

Dentre as metas relacionadas ao CER (Quadro 6), todos os planos apresentam propostas de criação de novos centros. Apenas a 1ª região apresentou metas para habilitação de serviços (Paraíba, 2022). A 2ª região propõe metas relacionadas à reforma e ampliação de CER II e CER III (Paraíba, 2013).

Quadro 6 - Metas do Plano de Ação Regional relacionadas a Centros Especializados de Reabilitação

RS	Construção	Reforma ou Ampliação para qualificação	Habilitação
1ª	Construir um CER IV no Município de João Pessoa e qualificar o CER II de João Pessoa em CER IV com abrangência para todos os municípios da 1ª Região;	Qualificar o Centro de Reabilitação Física do município de Conde em CER II Físico e Auditivo Regional, com abrangência para os municípios de Alhandra, Caaporã, Conde e Pitimbu; -	Habilitar um CER Intelectual e Físico Regional no município de Sapé, com abrangência para os municípios de Mari, Riachão do Poço e Sobrado; Habilitar no município de Santa Rita o CER III Físico, Visual e Intelectual Regional, com abrangência para os municípios de Bayeux, Cruz do Espírito Santo e Santa Rita.

RS	Construção	Reforma ou Ampliação para qualificação	Habilitação
2ª	Construção CER II no município de Solânea;	Ampliação para CER III (Física, intelectual e visual) e oficina ortopédica no município de Guarabira, em virtude da estrutura e capacidade instalada e localização;	
		Ampliação para CER II em Araruna.	
12ª	-	-	-
14ª	Construir um Centro Especializado de Reabilitação - CER II (Auditivo e físico) em Itapororoca.	-	-
	Construir um Centro Especializado de Reabilitação - CER III (Visual, Intelectual e Físico) em Mamanguape.		

Legenda: RS: Região de Saúde; CER: Centro Especializado de Reabilitação.

Fonte: Secretaria de Estado da Saúde (2023).

O PAR da 1ª Região de Saúde propõe habilitação de dois novos CER III em Sapé e Santa Rita e a criação de um CER IV orçado em R\$5.000.000,00 em João Pessoa (Paraíba, 2022). A implantação de um novo centro em uma cidade que já concentra três equipamentos habilitados pode ser justificada em função da maior prevalência de pessoas com deficiência na 1ª Região de Saúde, que também se caracteriza por ser a região com maior densidade demográfica.

Deve-se considerar ainda que é a capital que recebe o fluxo migratório de usuários dos municípios em que há vazio assistencial de centros especializados quando estes não são absorvidos por serviços municipais. A insuficiência de vagas ofertadas pela rede pública para suprir a demanda, somado aos longos tempos de espera por atendimento repercutem financeiramente para os usuários que necessitam procurar cuidado por alternativas com desembolso direto ou via planos privados de saúde (Santos; Giovanella, 2014). A execução das metas propostas no PAR da 1ª região ainda não foi concluída.

No PAR atualizado da 2ª Região de Saúde, as metas de ampliação de dois serviços, sendo um na modalidade CER II e um CER III, nas cidades de Guarabira e Araruna foram executadas e os centros tiveram suas habilitações em 2019 e 2020, respectivamente (Paraíba, 2013). Entretanto

não houve avanço em relação a oficina ortopédica prevista para o CER III em Guarabira. De forma que o atendimento para as quatro modalidades da deficiência é contemplado na região. Foi sinalizada ainda a criação de um novo CER II (física e intelectual) no município de Solânea, cujo valor da proposta apresentada à CIR foi orçado em R\$2.500.000,00.

Na 14ª Região de Saúde, foi proposta como meta a criação de um CER II (auditiva e física) na cidade de Itapororoca com recursos da União e do Fundo Municipal de Saúde e um CER III (visual, físico e intelectual) na cidade de Mamanguape com a mesma fonte de recurso (Paraíba, 2016). Nenhuma das metas foi concluída. Um diagnóstico em saúde, para além dos serviços de saúde, dentre outros fatores, deve considerar para o ambiente e as dinâmicas sociais da população (Ribeiro *et al.*, 2023). Nessa perspectiva, cumpre dizer que o Vale do Mamanguape, que territorialmente correspondente a 14ª Região de Saúde, possui o Distrito Sanitário Especial Indígena Potiguara do Subsistema de Atenção Indígena com grande quantidade de indígenas aldeados e não aldeados.

A falta de serviços de reabilitação na região em questão impacta a assistência à população indígena com deficiência no Brasil, que perpassa baixa cobertura de serviços especializados nas regiões com maior percentual de indígenas, a ausência de profissionais de reabilitação nas equipes de atenção primária, bem como as dificuldades de acesso a consultas de especialistas (Holanda; Albuquerque; Yamada, 2020).

Considerando a RCPCD, percebe-se que o financiamento previsto estava direcionado para a construção e habilitação de CER, oficinas ortopédicas e centros de especialidades odontológicas, o que pode ter direcionado o olhar dos gestores para esses serviços na elaboração dos planos de ação das regiões de saúde (Ribeiro *et al.*, 2023). Por isso, a concentração das funções de financiamento no Governo Federal significa que as políticas dos governos locais são fortemente dependentes das transferências deste ministério (Arretch, 2003). Diante disso, vale ressaltar que atualmente, o Brasil passa por um momento histórico com a revisão do Plano Viver sem Limite que foi o principal marco da política pública direcionada para a pessoa com deficiência e cujas alterações impactam no financiamento e custeio das ações de saúde voltadas para o segmento.

Em maio de 2023 foi publicada a Portaria GM/MS N° 544 que estabelece critérios e procedimentos para a execução de recursos destinados ao SUS. Com um montante de mais de 3 bilhões, os recursos previstos

pela portaria devem ser destinados a investimento na atenção primária e na atenção especializada tanto para estrutura, quanto para custeio. A RCPCD é contemplada com critérios de investimento em estrutura como a construção, reforma e ampliação de CER; reforma, construção e ampliação de oficinas ortopédicas e transportes sanitários adaptados.

Foi Portaria GM/MS Nº 1.526, de 11 de outubro de 2023, que dispõem sobre a Política Nacional de Atenção Integral à Saúde da Pessoa com Deficiência (PNAISPD) e Rede de Cuidados à Pessoa com Deficiência (RCPD) no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), trazendo atualização em relação aos incentivos financeiros para os componentes da atenção especializada da RCPCD. Cabe dizer que a nova portaria também explicita que o recebimento desses recursos está atrelado aos instrumentos de planejamento, dentre os quais, cita-se o plano de ação regional.

Com essa nova perspectiva política de financiamento para o cuidado em saúde da pessoa com deficiência, ressalta-se que a atuação dos governos locais, na definição das prioridades políticas, na provisão de serviços públicos e na alocação de gastos é fortemente influenciada pela estrutura de incentivos derivada de suas relações com os níveis superiores de governo (Arretch, 2003).

5 CONCLUSÃO

Considerando o diagnóstico situacional, com base nas metas dos planos de ação regional e financiamento para criação, reforma e ampliação para a qualificação de Centros Especializados de Reabilitação, observa-se que apesar do planejamento feito, muitas metas ainda não foram concluídas; de forma que se perpetua a concentração de financiamento e serviços especializados em áreas da 1ª e 2ª região de saúde e vazios assistenciais na 12ª e 14ª regiões, aspecto que provoca fluxos de deslocamentos de pessoas com deficiência para outras regiões de saúde em busca do cuidado ofertado pelo CER com prejuízos para o acesso a cuidado equitativo e integral.

Diante do exposto ressalta-se a importância das comissões colegiadas e do grupo condutor na articulação entre os entes políticos a fim de fomentar a execução das metas fortalecendo a RCPCD na Primeira Macrorregião Ampliada de Saúde na Paraíba. Esse panorama de mudanças advindas da instância federal pode ser favorável ao desenvolvimento

da RCPCD na Paraíba e demanda articulação em caráter regional entre Estado e municípios, para fortalecimento da governança no intuito de ampliar e articular os pontos de atenção da rede de cuidado, e considerando a atenção especializada, o CER.

Por ser recente, a Rede de Cuidados à Pessoa com Deficiência ainda precisa ser mais estudada. Como ponto relevante deste estudo, cita-se o olhar direcionado para o contexto regional. Este trabalho apresenta limitações quanto à observação apenas das metas relacionadas ao CER enquanto ponto de atenção do componente especializado de uma única macrorregião do estado. Recomenda-se que novos estudos contemplem as outras macrorregiões a fim de oferecer um panorama estadual da RCPCD e fomentar a implementação da política pública em saúde, no que tange ao financiamento, planejamento e alocação de recursos para ações e serviços de saúde destinados à pessoa com deficiência na Paraíba.

REFERÊNCIAS

ARRETCHE, M. Financiamento federal e gestão local de políticas sociais: o difícil equilíbrio entre regulação, responsabilidade e autonomia. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 8, n. 2, p. 331–345, 2003.

BAPTISTA, T. W.F.; AZEVEDO, C.S.; MACHADO, C. V. (Ed.). **Políticas, planejamento e gestão em saúde**: abordagens e métodos de pesquisa. SciELO-Editora FIOCRUZ, 2015.

BRASIL. **Decreto nº 7.508, de 28 de junho de 2011**. Regulamenta a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, para dispor sobre a organização do Sistema Único de Saúde - SUS, o planejamento da saúde, a assistência à saúde e a articulação interfederativa, e dá outras providências. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7508.htm. Acesso em: 12 nov. 2023

BRASIL. **Portaria nº 835, de 25 de abril de 2012**. Institui incentivos financeiros de investimento e de custeio para o Componente Atenção Especializada da Rede de Cuidados à Pessoa com Deficiência no âmbito do Sistema Único de Saúde. 2012 a. Disponível em: <https://bvsmms.saude>.

gov.br/bvs/saudelegis/gm/2012/prt0835_25_04_2012.html. Acesso em: 12 nov. 2023

BRASIL. **Portaria nº 793, de 24 de abril de 2012.** Institui a Rede de Cuidados à Pessoa com Deficiência no âmbito do Sistema Único de Saúde. 2012 b. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2012/prt0793_24_04_2012.html. Acesso em: 12 nov. 2023

BRASIL. **Portaria de consolidação nº 3, de 28 de setembro de 2017.** Consolidação das normas sobre as redes do Sistema Único de Saúde. 2017.

BRASIL. **Resolução nº 37, de 22 de março de 2018.** Dispõe sobre o processo de Planejamento Regional Integrado e a organização de macrorregiões de saúde. 2018. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cit/2018/res0037_26_03_2018.html#:~:text=RESOLU%C3%87%C3%83O%20N%C2%BA%2037%2C%20DE%2022,o%20inciso%20I%20do%20art Acesso em: 12 nov. 2023.

BRASIL. **Fundo Nacional de Saúde.** Disponível em: <https://portalfns.saude.gov.br/> . Acesso em: 12. out. 2023

CAMPOS, M. F.; SOUZA, L. A. D. P.; MENDES, V. L. F. A rede de cuidados do Sistema Único de Saúde à saúde das pessoas com deficiência. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 19, n. 52, p. 207–210, mar. 2015.

DOURADO, D. D. A.; ELIAS, P. E. M. Regionalização e dinâmica política do federalismo sanitário brasileiro. **Revista de Saúde Pública**, v. 45, n. 1, p. 204–211, fev. 2011.

DUARTE, L. S.; MENDES, Á. N. Questão territorial, processo de regionalização do SUS e financiamento das redes temáticas. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**, v. 31, n. 4, 21 dez. 2018.

FERREIRA, H. A.; MOTA, P.; BOUSQUAT, A. Implementação da Rede de Cuidados à Pessoa com Deficiência: na periferia da governança de São Paulo. **Saúde e Sociedade**, v. 32, p. e210894pt, 21 jul. 2023.

FLICK, U. Triangulation revisited: strategy of validation or alternative?. **Journal for the theory of social behaviour**, 1992.

HOLANDA, M.A.F.; ALBUQUERQUE; F. P; YAMADA, E M. Crianças indígenas com deficiência e a violação dos direitos à saúde, territoriais e humanos no Brasil. **Revista Brasileira de Bioética**, v. 15, p. 1–24, 25 jun. 2020.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa nacional de saúde**. Rio de Janeiro, RJ: IBGE, 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?id=2101846&view=detalhes>. Acesso em: 12 nov. 2023

MACIEL, F. J. et al. Análise espacial da atenção especializada na Rede de Cuidados à Pessoa com Deficiência: o caso de Minas Gerais. **CoDAS**, v. 32, n. 3, p. e20180104, 2020.

MENDES, E. V. As redes de atenção à saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, n. 5, p. 2297–2305, ago. 2010.

OUVERNEY, A. M. et al. Federalismo Cooperativo, Regionalização e o Perfil de Governança Institucional das Comissões Intergestores Regionais no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 26, n. 10, p. 4715–4726, out. 2021.

PADILHA, A. R. S. et al. Fragilidade na governança regional durante implementação da Rede de Urgência e Emergência em Região Metropolitana. **Saúde em Debate**, v. 42, n. 118, p. 579–593, set. 2018.

PARAÍBA. **Plano de Ação Regional da Rede De Cuidados à Pessoa com Deficiência** -1ª Regional de Saúde - 1ª Macrorregião, Paraíba, 2022.

PARAÍBA. **Plano de Ação Regional da Rede De Cuidados à Pessoa com Deficiência** -2ª Regional de Saúde - 1ª Macrorregião, Paraíba, 2013. b

PARAÍBA. **Plano de Ação Regional da Rede De Cuidados à Pessoa com Deficiência** -14ª Regional de Saúde - 1ª Macrorregião, Paraíba, 2016. c

RIBEIRO, K. S. Q. S. *et al.* Avaliação da implantação da Rede de Cuidados à Pessoa com Deficiência no Sistema Único de Saúde: um estudo de casos múltiplos. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 39, n. 5, p. e00186122, 2023.

RIBEIRO, K. S. Q. S.; MEDEIROS, A. D. A.; SILVA, S. L. A. D. **Redecin Brasil**: o cuidado na rede de atenção à pessoa com deficiência nos diferentes Brasis. [s.l.] Editora Rede Unida, 2022.

SANTOS, A. M. D.; GIOVANELLA, L. Regional governance: strategies and disputes in health region management. **Revista de Saúde Pública**, v. 48, n. 4, p. 622–631, ago. 2014.

SANTOS, K.S. *et al.* O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 655-664, 2020.

SANTOS, L. Região de saúde e suas redes de atenção: modelo organizativo-sistêmico do SUS. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 4, p. 1281–1289, abr. 2017.

SANTOS, M. F. N.; FRICHE, A. A. L.; LEMOS, S. M. A. Atenção à pessoa com deficiência: composição das equipes e distribuição geográfica do componente especializado em reabilitação. **CoDAS**, v. 33, n. 1, p. e20190184, 2021.

SILVA, R. C. F. D. *et al.* A governança e o planejamento na perspectiva regional de saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 30, n. 3, p. e300331, 2020.

VALENTIM, R. S. *et al.* Construção e validação de modelo lógico para Centros Especializados em Reabilitação. **Rev. Saúde Pública**, v. 55, 21 set. 2021.

VIANA, A. L. D'ÁVILA *et al.* Regionalização e Redes de Saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 23, n. 6, p. 1791–1798, jun. 2018.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICABILIDADE NO PROCESSO GERENCIAL HOSPITALAR

*Palomma Pereira de Abrantes Lopes
Viviane Barreto Motta Nogueira*

1 INTRODUÇÃO

A efetividade da gestão hospitalar é uma das importantes questões debatidas na área da saúde pública, que enfrenta grandes desafios a serem transpostos para que se consiga prover um atendimento de qualidade aos usuários do Sistema Único de Saúde. Esse sistema intensificou os esforços no aprimoramento das organizações por ferramentas de apoio à tomada de decisão e interpretação por parte da gerência da organização, de modo que contribuam na eficiência e eficácia no processo de formulação e implementação de estratégias (Porter, 2002).

O avanço na gestão hospitalar depende de múltiplos fatores e instrumentos, dentre eles o Planejamento Estratégico (PE) que é considerado como sendo o elo entre o ambiente interno e externo do mundo institucional, um processo de gerência para conquista de metas, e através dele conseguimos conhecer quais são as ameaças e as oportunidades, e quais são os pontos fortes e fracos que influenciam diretamente a instituição (Pillon, 2011).

Conforme a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1998), dentre os principais princípios constitucionais descritos no artigo 37 (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência) – constata-se que o Planejamento Estratégico, interpola-se ao princípio constitucional da eficiência como pré-requisito para obtenção de forma eficiente e com

eficácia das metas pré- estabelecidas no PPA (Plano Plurianual), na LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias) e posteriormente na LOA (Lei Orçamentária Anual) no caso Estatal, especificamente.

O planejamento estratégico é um processo de gerenciamento que otimiza as operações a serem realizadas, poupando recursos públicos e, ao mesmo tempo, agiliza o atendimento às demandas sociais, cada vez mais emergentes e solicitadas por um cidadão mais consciente de seus direitos, sem desconsiderar, é claro, o tempo em que se atendem às peculiaridades e particularidades regionais (Gallo; Verga; Gementi-Spolzino, 2019).

Diante disso, os gestores devem ter a capacidade para conhecer e aplicar novas práticas e passar por uma re-conceitualização e reflexão para mudanças da atitude constituída nas instituições. Para programar essas mudanças, as formas organizacionais devem ser flexíveis e adaptativas a essas necessidades vivenciadas. É importante que os hospitais elaborem processos formais, porém brandos, de planejamento estratégico, para melhor gerenciarem o processo administrativo, gerando resultados positivos para toda a instituição (Pillon, 2021).

Sendo uma ferramenta estratégica eficiente para direcionar e trabalhar as limitações e fragilidades do ambiente da área da saúde pública administrativa hospitalar, num cenário de desajustes entre as demandas e os recursos financeiros, estruturais, materiais e de gestão. A equação desigual soma-se aos entraves da eficiência na saúde pública, a ausência de planejamento da alocação dos recursos públicos, configurando a necessidade e aplicabilidade de ferramentas no processo gerencial hospitalar e na gestão com a obtenção de metas e de resultados (Muller *et al.*, 2021).

Essa realidade exige que os hospitais apresentem um modelo de gestão sistematicamente reformulado, de modo a eliminar formas ortodoxas de gestão e os paradigmas existentes. Implantar um novo modelo de gestão para atender as prerrogativas do SUS é uma questão de subsistir para essas organizações e para melhor assistir as necessidades da população. O momento exige, portanto, agilidade na tomada de decisão e respostas rápidas e eficazes a toda essa transformação. É neste sentido que alguns hospitais vêm adotando o planejamento estratégico como ferramenta de gestão (Oliveira *et al.*, 2022).

Pautada nas contribuições objetivas nosso estudo visa analisar as implicações do planejamento estratégico no desempenho organizacional

em unidades hospitalares da Rede Pública no município de Sousa-PB, de modo a identificar as características do planejamento estratégico adotado na organização dos hospitais; identificar quais contribuições o planejamento estratégico pode oferecer para gestão de uma organização pública e descrever as facilidades e dificuldades na implantação do planejamento estratégico.

A relevância do estudo surge em meio à necessidade da viabilização da aplicabilidade do planejamento estratégico no processo gerencial hospitalar para o crescimento da organização hospitalar, consistindo em estabelecer um caminho sistêmico de longo prazo, fortalecendo a missão e valores da instituição. De modo a interpretar o programa dentro das necessidades atuais e futuras, desenvolvendo alternativas ao bem-estar dos usuários, recursos financeiros e diversas áreas.

Deste modo, realizamos uma abordagem sobre a temática com as principais teorias sobre planejamento estratégico e gestão pública, descrevemos a metodologia utilizada e posteriormente a análise dos dados pautada a responder os objetivos do estudo e as conclusões da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento

O conceito de planejamento consiste no ato de criar e planejar uma ação, através de estratégias para alcançar determinados objetivos. É uma forma direta de identificar um alvo específico, com o objetivo de organizar e aplicar as melhores formas de atingi-lo (Gallo; Verga; Gementi- Spolzino, 2019).

Segundo Drucker (1988), considerado o pai da administração moderna,

Planejamento é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar as atividades necessárias à sua execução e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado destas decisões, em confronto com as expectativas alimentadas (Drucker; 1988, p. 123).

O planejamento estratégico contribui fortemente na condução da governança de instituições de saúde, além de contribuir para um melhor aproveitamento de oportunidades e na superação de desafios na implementação de políticas de saúde. Além disso, o planejamento facilita a definição de objetivos, a organização das ações, o acompanhamento, a fiscalização, o controle dos gastos e a avaliação dos resultados obtidos (Araújo; Soler, 2022).

Percebe-se, então, que o planejamento se torna importante para um melhor aproveitamento do tempo e dos recursos, possibilitando que os objetivos sejam alcançados da melhor forma possível. Alguns administradores o confundem como plano, mas na verdade é um produto momentâneo de um processo de planejamento. Diferentemente, o planejamento é um processo permanente e sempre se está planejando em situações dinâmicas que sofrem constantes transformações. Portanto, é fundamental estabelecer um processo permanente de planejamento que dê conta de corrigir os rumos e manter a direcionalidade das ações em relação aos objetivos a serem alcançados (Mintzberg, 2004).

Considerando os grandes níveis hierárquicos dentro de uma organização, o planejamento pode se distinguir em diferentes níveis, nos quais a complexidade de tomada de decisão é distinta em cada nível, sendo os níveis: estratégico, que é o pertinente a uma instituição como um todo; o tático, que está relacionado ao nível intermediário, um gerente, por exemplo; já o operacional baseia-se em executar as tarefas.

2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento é um processo por meio do qual se pode dar maior eficiência à atividade humana para atingir, em prazo determinado, um conjunto de metas estabelecidas. Entende-se planejamento como um processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro.

O planejamento estratégico é essencial para o desenvolvimento de uma visão de médio e longo prazo e, assim, conseguir os objetivos do empreendimento. Trata-se de todo o processo de criação e execução de uma estratégia para alcançar objetivos dentro de uma organização. Desde a definição das metas, até às tomadas de decisões, mobilizações e efetivas ações para alcançar o que se propôs com foco no sucesso institucional.

Essa é uma ferramenta que pode e deve ser implementada por qualquer negócio, independentemente da área de atuação ou do porte. Portanto, assim como todas as empresas necessitam acender e alcançar objetivos, também é imperioso se organizar e organizar um modelo sistemático de ação que seja coerente para tanto.

Ansoff (1993) define planejamento como um método de ordenação de atividades com vistas a alcançar objetivos propostos e, nesse sentido, atingir um futuro desejado. A sua intenção não é o de prever o futuro, mas de examinar alternativas futuras, analisar e avaliar as possibilidades de escolha e optar por uma delas, de forma a minimizar ações incorretas e prever e prover os meios de recursos necessários, com o intuito de buscar a redução de incentivos e minimizar os riscos. Desta maneira, o planejamento admite a ordenação do processo decisório dentro das organizações, preparando-as para o futuro e facilitando a convergência de objetivos.

No nível estratégico encontram-se os responsáveis por dirigir a instituição e visualizar no ambiente externo as relações que este tem com o negócio da instituição e identificar as variáveis que podem influenciar no planejamento, pois elementos como o comportamento do mercado no qual está inserido e as políticas governamentais, por exemplo, são analisados por aqueles que pertencem ao nível mais elevado na empresa, ou seja, pela alta administração. Vale ressaltar, porém, que o planejamento estratégico precisa ser um processo que envolva todas as equipes e níveis da empresa (Durigon, 2011).

A falta da tomada de ações planejadas pode ser elencada como responsável por muitas das dificuldades vivenciadas pelas organizações, já que a ausência de visão estratégica e cultura de planejar é um fator dificultador no processo de desenvolvimento organizacional. Por outro lado, a tomada de decisões, baseada em planejamento, proporciona oportunidades para o desenvolvimento institucional, percebendo benefícios e vantagens mesmo ao longo do processo de planejar.

2.3 Etapas e Ferramentas do Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico tem como foco principal definir os objetivos organizacionais de longo e médio prazo, além de determinar a estratégia para alcançá-los, e se dá através de três momentos:

diagnóstico estratégico, o planejamento propriamente dito e a implementação do planejamento estratégico. Vejamos o Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Etapas do Planejamento Estratégico

<p>Diagnóstico Estratégico</p>	<p>O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento e através dele que a organização irá obter informações para o seu direcionamento estratégico. O diagnóstico capta e mantém atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria. Com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá antecipar mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes externos e internos.</p>
<p>Planejamento Propriamente Dito</p>	<p>O momento do planejamento propriamente dito, ou seja, de colocar no papel as etapas do processo de planejamento estratégico, desenvolver a Declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.</p>
<p>Implementação do Planejamento Estratégico</p>	<p>O momento da implementação do planejamento estratégico, de seu acompanhamento e controle. É neste momento que a organização passa a colher os resultados, pois ela passa a praticar o processo de planejamento estratégico. Esta etapa garante a execução de tudo o que foi levantado e priorizado. Não adianta definir um planejamento se não houver implementação e acompanhamento, e para isso ele precisa ser apresentado à força de trabalho.</p>

Fonte: Pillon (2011).

As funções do planejamento estratégico são importantes para os ambientes interno e externo das empresas, visando que, em cada lugar, às missões e valores sejam diferentes devido aos diversos costumes e crenças culturais. O processo de conhecimento da empresa e de seu ambiente pode ser feito por diversas metodologias, sendo a SWOT a mais conhecida delas – uma matriz de diagnóstico organizacional que posiciona graficamente as forças e fraquezas da empresa (ambiente interno, controlável) e as oportunidades e ameaças (ambiente externo, não controlável), facilitando o desenvolvimento de estratégias.

Outra ferramenta interessante para fazer a análise estrutural do segmento (inclusive do nível de concorrência) é a chamada análise das 5 forças de Porter, permitindo a instituição refletir sobre a ameaça de novos entrantes, a ameaça de serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e dos pacientes, além da rivalidade entre concorrentes. Tudo isso ajuda na criação de subsídios para embasar melhor o planejamento estratégico.

2.4 Planejamento Estratégico em Saúde

O pensamento estratégico aplicado ao planejamento em saúde tem forte referência no final da década de 70 onde então, Mário Testa, um

importante ator no planejamento em saúde na América Latina, participante ativo da elaboração e difusão do método Cendes/OPAS (1962-1963 – formulação de planos integrados de desenvolvimento econômico e social, como condição para a realização de investimentos externos que permitiriam aos países subdesenvolvidos, atualmente, denominados em desenvolvimento. Percorrerem as diversas etapas a fim de alcançarem sua maturidade econômica e social) reflete sobre o processo evolutivo do planejamento em saúde – que vai desde o normativo, passando pelo estratégico e desembocando no pensamento estratégico aplicado ao planejamento – pudesse servir para chamar a atenção sobre o fato de que o planejador é um ser humano inserido num contexto social que o determina e condiciona e que, ao mudar, provoca, ou deveria provocar alterações no pensamento (ideologia) do sujeito determinado/condicionado (Fekete, 2001).

No entendimento de planejamento de Gestão, a prática de planejar por si só não basta. A necessidade de um qualificado sistema gerencial se faz importante, principalmente no que diz respeito a implantação do plano elaborado. É preciso compreender que as pessoas não são destituídas de vontade e projetos próprios e que a domesticação do comportamento dos trabalhadores vai contra o processo de democratização dos serviços de saúde.

O planejamento estratégico atua de maneira a reconhecer essas diferenças de cada um, as adversidades do ambiente e dos acontecimentos a fim de promover a organização a qualidade e a obtenção da conquista dos resultados esperados (Fekete, 2001).

No Brasil, a exploração desta ferramenta aconteceu de forma mais intensa no final do século XX, a qual propiciou um maior desenvolvimento e modernização das ações, de modo que essas sejam mais efetivas. É importante haver uma atenção especial para a necessidade de administrar uma organização pública a partir de um planejamento público que oriente a execução das atividades desempenhadas em prol do trabalho (Espíndula, 2012).

Autores como Mehry (1995) assinalam a existência de quatro correntes de planejamento/gestão em saúde: 1) Gestão Estratégica do Laboratório de Planejamento (LAPA) da Faculdade de Medicina de Campinas; 2) Planejamento Estratégico Comunicativo, representado por núcleos do Departamento de Administração e Planejamento de Saúde (DAPS) da Ensp/Fiocruz; 3) Vigilância à Saúde; e 4) Ação Programática da Faculdade de Medicina da USP (Espíndula, 2012).

Desde a criação do SUS, aconteceram vários movimentos com o intuito de empoderar o sistema de planejamento, e assim articular, direcionar, organizar os serviços de saúde de maneira a garantir à população uma qualidade de vida digna e equânime. O movimento do SUS com ênfase ao aprimoramento das práticas de planejamento World (2007) salienta que um dos principais problemas da gestão do SUS está na qualificação dos gestores e na desarticulação entre os instrumentos do PlanejaSUS e dos instrumentos de planejamento público, tais como:

A Lei de iniciativa do Poder Executivo cujos prazos de elaboração são definidos por lei federal, assim, faz-se necessário regulamentar prazo para elaboração dos instrumentos de gestão do SUS em consonância com os instrumentos de planejamento público (Maeyama; Dolny; Knoll, 2018).

A aplicabilidade do planejamento estratégico no SUS apresenta muitos desafios a serem enfrentados, porém, possíveis de serem trabalhados através da conexão ensino e serviço, da corresponsabilidade dos participantes da aprimoração desta habilidade de gestão em profissionais que atuam em posições de liderança (Lima *et al.*, 2022).

O planejamento e a gestão são temas bastante atuais na agenda dos gestores do SUS em busca de uma administração eficiente, capaz de assegurar ao usuário a continuidade do cuidado em saúde por meio da organização das Redes de Atenção à Saúde (RAS) no espaço macrorregional, conforme preconizam as atuais normas.

Uma administração pública, com papéis claramente definidos, é condição importante para melhorar a governança, facilitar a coordenação e propiciar melhores resultados sanitários. Para tanto, é essencial aperfeiçoar capacidades e instrumentos que subsidiem a tomada de decisão e a conseqüente melhoria da alocação de recursos, assim como o monitoramento e a avaliação de sua utilização.

Nesse sentido, é necessário estruturar um processo de planejamento estratégico nas SES visando colaborar para uma gestão mais dinâmica e eficiente, com vistas ao enfrentamento dos desafios impostos ao SUS, que implicam, muitas vezes, na baixa qualidade das ações e dos serviços de saúde prestados à população. Portanto, é importante aperfeiçoar os mecanismos de gestão visando aprimorar a eficiência, a eficácia e a efetividade na prestação de serviços de saúde à sociedade (Brasil, 2021).

A elaboração do planejamento no SUS pressupõe rever o modelo de atenção, compreender os fundamentos e a estrutura operacional dos

sistemas integrados em RAS, modelados segundo as necessidades de cada território. É necessário, portanto, considerar a abordagem territorial nesse planejamento para a formulação de planos diferenciados que considerem as necessidades regionais e a realização de investimentos para a redução das desigualdades em saúde (Vieira *et al.*, 2023).

A dinâmica de constantes alterações, aliadas à necessidade premente de implementar estratégias para atingir as metas pactuadas com o SUS, fazem com que os gestores possuam o papel fundamental na concepção do planejamento estratégico e no alcance dos objetivos de forma sustentável. A exigência de reformulação possibilita que os gestores conheçam melhor a si mesmos e o ambiente no qual se inserem, e que percebam as necessidades de mudanças e possuam mais subsídios para a tomada de decisão.

3 METODOLOGIA

Almejando o alcance dos objetivos propostos, utilizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem quanti-qualitativa. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987).

Em relação à abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação, ou seja, descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características. Já a abordagem qualitativa busca dar significado aos fatos, o pesquisador se propõe a compreender e a interpretar as informações obtidas a partir de sua pesquisa. (Marconi; Lakatos, 2010).

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se um questionário com os dados sócio-demográficos e profissionais, cujas variáveis exploradas foram: sexo, idade, estado civil, graduação, função, tipo de vínculo, tempo de gestão e participação em cursos de treinamento gestão hospitalar, e foram analisadas através da estatística descritiva, sendo contabilizada a frequência e porcentagem, e apresentados nos quadros.

Reportando-se ao objeto de estudo, implicações do planejamento estratégico, com os participantes foram utilizadas as seguintes variáveis: definição de planejamento estratégico; participantes do planejamento estratégico; importância do planejamento estratégico; ações para instituir

um planejamento estratégico hospitalar; facilidades e dificuldades na implementação do planejamento estratégico e ferramentas de planejamento estratégico utilizadas na unidade hospitalar.

Algumas questões foram analisadas qualitativamente através da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que a define como um conjunto de técnicas de análise de comunicações. Trabalha descrição do conteúdo das mensagens de forma sistemática e objetiva, ultrapassando as incertezas e enriquecendo o material coletado, ou seja, permite o acesso a diversos conteúdos, explícitos ou não, presentes no material textual.

Como procedimento técnico, realizou-se um estudo de caso, um método de pesquisa que utiliza geralmente dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Caracterizado por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009).

A pesquisa foi realizada com a participação de quatro profissionais atuantes na gestão hospitalar de unidades hospitalares da Rede SUS, no município de Sousa- PB, sendo selecionados gestores que participam ativamente do planejamento estratégico dos hospitais. Após seleção dos participantes, foi realizado agendamento por contato prévio, informando o tema da pesquisa, encaminhando a carta de apresentação do pesquisador com a autorização do órgão para a realização da coleta/produção de dados no período de junho a julho de 2023.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Buscando facilitar o entendimento do leitor acerca do objeto de estudo, qual seja, analisar as implicações do planejamento estratégico no desempenho organizacional em unidades hospitalares da Rede Pública descritos a seguir.

O primeiro tópico diz respeito à apresentação dos dados sócio-demográficos e profissionais que caracterizam os participantes, sendo abordadas as seguintes variáveis: sexo, idade, estado civil, graduação, titulação, função, tipo e tempo de gestão e participação em cursos/treinamentos sobre gestão hospitalar.

O segundo e o terceiro tópicos consistem na apresentação dos dados quantitativo e qualitativo voltados ao objeto de estudo, nos quais

os participantes foram indagados sobre a definição de planejamento estratégico; sua importância como foco na gestão hospitalar; quem deve fazer parte da definição do planejamento estratégico hospitalar; como instituir planejamento estratégico na administração hospitalar; quais as facilidades e dificuldades na implementação do planejamento estratégico; e se utilizam algum método de planejamento estratégico.

4.1 Apresentação dos dados sociodemográficos e profissionais

De acordo com o Quadro 02, a maioria dos participantes é do sexo feminino (75%). O estudo corrobora com outras pesquisas que enaltecem o protagonismo feminino na saúde, onde mulheres são a maioria nos serviços e na gestão do SUS, na aspiração de posições de liderança, devido às suas características intrínsecas de liderança (Fabricio; Pereira, 2021). Quanto à variável da idade, vê-se entre a faixa etária predominante entre 30 a 40 anos (50%) e estado civil casado (100%).

Quadro 2 - Caracterização dos participantes quanto os dados sociodemográficos

Variável		f	%
Sexo	Feminino	3	75%
	Masculino	1	25%
Idade	20 a 30 anos	1	25%
	30 a 40 anos	2	50%
	Acima de 40 anos	1	25%
Estado Civil	Casado	4	100%
	Solteiros	0	0%
Total		4	100%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quanto à graduação, os gestores eram enfermeiros (50%), administrador (25%), e biomédica (25%), assumindo a função de diretor geral (25%), diretores administrativos (50%) e coordenador setorial (25%). Com vínculo empregatício predominante contratado (100%). Diante dos dados obtidos observa-se que a enfermagem vem se destacando na gestão hospitalar, visto que serviço de enfermagem, por suas características, tem estreita relação com as atividades de liderança e gestão da assistência.

A tendência no setor da saúde tem sido adotar cada vez mais sistemas de gestão que garantam a qualidade. Neste sentido, há que se considerar que a institucionalização da enfermagem como profissão, promovida por Florence Nightingale, na segunda metade do século XIX, incorporou desde o início saberes e práticas próprias da administração, configuradas no conhecimento, visão estratégica, organização e liderança no ambiente terapêutico e no espaço hospitalar.

Quanto ao tempo de Gestão, observa-se no Quadro 03 que a maioria apresenta mais de 6 anos (75%) de gestão, que demonstra que os mesmos são, em sua grande maioria, pessoas maduras, com curso superior, com aprimoramento profissional e que possuem um bom tempo de atuação no hospital, ou seja, com grande experiência profissional. Desta forma, trata-se de pessoas altamente gabaritadas para auxiliarem a responder o problema e os objetivos da presente pesquisa.

Quadro 3 - Distribuição dos participantes segundo os dados profissionais

Variável	f	%
Graduação		
Enfermagem	2	50%
Administração	1	25%
Biomedicina	1	25%
Função		
Diretor Geral	1	25%
Diretor Administrativo	2	50%
Coordenador Setorial	1	25%
Tipo de Vínculo		
Concursado	0	0%
Contratado	4	100%
Tempo de Gestão		
3 a 6 anos	1	25%
Acima de 6 anos	3	75%
Participação em cursos/treinamentos sobre Gestão Hospitalar		
Sim	3	75%
Não	1	25%
Total	4	100%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quando questionadas acerca da participação em cursos/treinamentos sobre gestão hospitalar, 75% responderam favoravelmente à participação de educação continuada. Um gestor hospitalar qualificado é necessário, para que o profissional consiga corresponder às expectativas e suprir as necessidades das instituições de saúde.

Conforme os parâmetros da gestão hospitalar, percebemos que os desafios dos gestores são constantes, desse modo, a busca por atualizações e conhecimentos por métodos e mecanismos estratégicos de planejamento se faz necessário e preciso para lidar com as adversidades, avanços sociais e econômicos, além do que, esses desafios se tornam mais significativos quando se administra instituições públicas, frente a uma série de problemáticas, como a crescente demanda por serviços, limitações financeiras e a necessidade de oferecer serviços eficientes e de excelência.

De acordo com Nunes *et al.* (2022), o hospital é uma organização complexa que oferece serviços especializados e desempenha funções diferenciadas, e que tem como obrigação a prestação de serviços de qualidade à população. Para isso os gestores dessas organizações precisam estar bem qualificados e preparados, prontos para investir em planejamento e ferramentas gerenciais que permitam avaliar suas ações para garantir uma gestão eficiente e eficaz no ambiente hospitalar.

Santos, Miranda e Mayrink (2020) apontam em seu estudo que uma das competências profissionais de um gestor hospitalar é a formação educacional e organizacional. A formação educacional irá oferecer qualificação, conhecimento, enquanto o campo organizacional possibilitará a experiência, o agir do profissional mediante determinado contexto.

Um estudo realizado por Caporossi *et al.*, (2018), identificou que os custos frequentes e elevados nos serviços de saúde têm afetado todos os gestores, e este cenário exigiu dos gestores de saúde a necessidade de aquisição de conhecimentos sobre gestão hospitalar, equilibrando eficiência operacional com excelência assistencial.

Ao serem abordados sobre a definição do planejamento estratégico, os gestores apresentaram conhecimento sobre a temática, conforme a literatura. Como visualizado no Quadro 4, os profissionais definiram que trata-se de um instrumento para alcançar metas e ações (30%). Segundo Zucco e Kunz (2023) o planejamento estratégico é um instrumento que inicia-se a partir de seu processo de análise, ação e verificação para

alcançar metas, tendo como essenciais a visão, missão com objetivo de garantir qualidade no serviço.

Outra definição apontada foi que o planejamento estratégico auxilia na tomada de decisões e manejo de recursos (30%). O planejamento estratégico tem como função indicar o uso dos recursos financeiros e humanos, com o intuito de que sejam utilizados de maneira eficiente para atingir objetivos e metas pré- estabelecidas. Através disso, é possível entender a importância que a elaboração de um planejamento estratégico pode representar para unidade hospitalar, pois, através desta ferramenta o gestor terá condições de planejar, gerenciar e tomar decisões (Elguy, 2023).

4.2 Apresentação dos Dados Quantitativos

Outras definições apontadas foram que se trata de um objeto organizacional (20%), um processo gerencial (10%) e um processo de identificar e desenvolver estratégias. Desse modo, ressaltamos a relevância dos gestores terem o cognitivo do que se refere o planejamento estratégico, um instrumento de gestão fundamental para o cumprimento das diretrizes operacionais que orientam o SUS e que compõem parte do seu arcabouço legal.

Quadro 4- Definição de Planejamento Estratégico

Categorias	f	%
Processo gerencial	1	10
Instrumento para alcançar metas e ações	3	30
Objeto organizacional	2	20
Processo de identificar e desenvolver estratégias	1	10
Auxilia na tomada de decisões e no manejo de recursos.	3	10
Total	10	100

* Os participantes disseram mais de uma alternativa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O planejamento deve ser um instrumento que realmente acompanhe o dia a dia dos gestores na promoção de saúde, em razão da sua relevância nos processos de trabalho em saúde decorrente da participação conjunta, compromisso e responsabilidade, na implementação de ações

que busquem soluções para os problemas que surgem no cotidiano dos serviços, sendo necessário o planejamento como instrumento basilar no processo de construção da saúde e na melhoria do SUS.

Os gestores têm que engajar planejamento estratégico, como uma ferramenta de aprendizado organizacional, além disso, a inabilidade em possuir o conhecimento para gerir essa situação é um dos fatores que pode contribuir para o fracasso da organização.

Ao serem indagados sobre a participação do planejamento em suas unidades hospitalares o mesmo apresenta a direção (30%), coordenações (30%), equipe assistencial (20%), ouvidoria (10%) e equipe administrativa (10%). Ante ao exposto, podemos afirmar que o processo de planejamento norteia a toda parte da administração hospitalar, como assistencial, todos são atores importantes na execução do planejamento hospitalar. Os participantes do planejamento devem ser um guia para que as ações a serem realizadas durante a implantação estejam alinhadas ao propósito organizacional do hospital.

Os gestores hospitalares incluem direção geral, direção administrativa e coordenações. Brito e Lima (2022) descreve a gestão hospitalar como um campo dinâmico que envolve modelos gerenciais que possibilitam auxílio na tomada de decisões importantes em relação à organização, o planejamento e no controle da prestação de serviços e ações que vão atingir o desempenho desejado.

Quadro 5 - Participantes do Planejamento Estratégico Hospitalar

Categorias	f	%
Direção	3	30%
Coordenações	3	30%
Equipe assistencial	2	20%
Ouvidoria	1	10%
Equipe Administrativa	1	10%
Total	10	100%

* Os participantes disseram mais de uma alternativa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023);

Os demais profissionais supracitados, que compõem a equipe assistencial e administrativa, devemos enaltecer sua relevância na execução

do Planejamento Estratégico, trata-se de um trabalho em conjunto, uma força operacional com esforço coletivo na realização de uma tarefa, na resolução de um problema identificado, com a divisão do trabalho, responsabilidades, respeitando burocracias profissionais, níveis de autoridade e tipo de concepção e gestão a ser adotada.

Como implícito nas informações presentes no Quadro 06, quanto a importância do Planejamento Estratégico como foco nas suas gestões hospitalares, os entrevistados referiram melhoria na qualidade da assistência 21,4%. Ampliando tal resultado, Müller *et al.*, (2021) enaltece que o Planejamento Estratégico em saúde vem na tentativa de estruturar os serviços, melhorar a qualidade do atendimento, humanizado os profissionais, no intuito de prestar uma assistência de qualidade que atenda conforme os princípios do SUS com equidade, integralidade, universalidade e participação popular, visando melhoras que se adequam a realidade da população.

Outra melhoria apontada foi a Eficiência Operacional (21,4%), que representa o planejamento de todas as tarefas do cotidiano com foco no curto prazo e na delegação e detalhamento das atividades. Segundo Porter (2002) a eficiência operacional consiste na busca de melhora de desempenho com o uso de técnicas de gestão como: qualidade total, parcerias estratégicas, reengenharia e gestão da mudança. Assim, busca-se aumentar a produtividade, a qualidade, os lucros e, como o nome diz, cada detalhe da operação.

A simplificação dos processos internos de uma organização pode ajudá-la a alcançar a eficiência operacional e também permite que ela responda efetivamente às forças em constante mudança. Essa prática gera melhorias que permitem exercer atividades semelhantes, melhor que as dos rivais. Segundo Porter (2022) diz em um dos seus artigos que várias empresas revelam a dificuldade de traduzir tais ganhos em vantagens sustentáveis, o que faz com que as técnicas de gestão tomem o lugar da estratégia.

Seguindo mais uma categoria citada, temos o cumprimento de missão e visão (21,4%), a missão define o porquê da existência do hospital, estabelece o propósito ou razão de ser da organização. E a visão corresponde a um objetivo ousado, com base em princípios como a melhoria contínua e a superação para alcançar a excelência. Ambas se complementam para uma gestão bem-sucedida, e cada uma delas enriquecem

as ideias e ajudam a nortear as etapas do planejamento, especialmente as ações e os objetivos a serem alcançados.

A primeira etapa no planejamento estratégico hospitalar é a definição da missão, visão e valores do hospital. Conforme Zucco e Kunz (2023,) a visão, missão, metas tem o objetivo de garantir qualidade, lucro e seu posterior acompanhamento. No que tange à visão, de acordo com Andrade (2016, p. 23), “a visão estratégica se refere à definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia”. Nesse contexto, a missão pode ser considerada o motivo central da existência de uma organização, ou seja, a definição de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Correspondendo a uma perspectiva dentro da qual a empresa atua ou que poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa (Oliveira, 2018).

Quadro 6 - Importância do Planejamento Estratégico na Gestão Hospitalar

Categorias	Nº	%
Melhoria na qualidade da assistência	3	21,4
Eficiência Operacional	3	21,4
Cumprimento de missão e visão	3	21,4
Crescimento da Unidade	2	14,3
Redução Internações	2	14,3
Melhoria na Gestão de Recursos Humanos	1	7,2
Total	14	100

* Os participantes disseram mais de uma alternativa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Outra vertente foi o crescimento das unidades (14,3%). Um dos objetivos do planejamento hospitalar é o crescimento da unidade de saúde, para o gestor alcançar tal meta, significa que os mecanismos adotados foram eficazes para se alcançar os objetivos. Oportunizar esse desenvolvimento institucional permite que todos os processos aconteçam sem interrupções e apresentem resultados visíveis, como diagnósticos precisos, faturamento positivo e qualidade na assistência, com pacientes satisfeitos.

Na visão de Cavalcante, Estender e Vanzo (2014), para obter tal finalidade, as organizações relacionadas ao ramo da saúde devem elaborar

o planejamento estratégico na gestão hospitalar, pois sua aplicabilidade permite uma visão geral da empresa, o que possibilitará abordar vários pontos importantes para o fortalecimento e crescimento do mesmo. Pensando nisso, podemos perceber que as unidades estudadas apresentaram características de bom desempenho no progredimento e melhorias após planejamento estratégico.

Ainda nessa convicção, os autores mencionados acima e Santos (2010) acrescentam algumas analogias, que as organizações de saúde ou de outro ramo de atuação não se desenvolvem e não possuem percentual de crescimento devido à ausência ou deficiência da elaboração do planejamento estratégico, muitas delas não configura a ideal relevância ao processo de gestão, o que pode comprometer sua gestão hospitalar.

Dando continuidade, no Quadro 06, foi apresentada a redução de internações (14,3%). Quando nos deparamos com tal ponto, simultaneamente, pensamos na melhoria da resolutividade, redução do tempo de permanência do paciente no leito e redução de custos assistenciais. Esta ação faz com que mais pessoas sejam atendidas em um mesmo leito, aumentando a capacidade de atendimento, visto a crescente demanda que o SUS possui.

Na análise, parte-se do pressuposto que o atual cenário da saúde pública hospitalar, onde gestores devem desenvolver métodos para se obter a rotatividade de leito, tem um impacto positivo, que o planejamento estratégico tem na sua aplicabilidade. Essa agilidade possibilitará acessibilidade e maior celeridade a todos os processos.

Em seu estudo Silva (2021) relata que alguns gestores têm dificuldade em cumprir os desígnios constitucionais relativos às políticas públicas de saúde, verificando que internações prolongadas ocasionam gastos desnecessários, demora na realização dos procedimentos, baixa taxa de resolubilidade entre aqueles que conseguem sua realização, o que gera grande insatisfação.

A melhoria na Gestão de Recursos Humanos (RH) foi também descrita com 7,2%. Na conjuntura de uma gestão estratégica, a área de gestão de pessoas tem sido direcionada para que possa deixar de ter uma função unicamente administrativa para uma que possa ter uma atuação estratégica, com ampla visão, agregando valor à organização. Em outras palavras, o RH mede, planeja e executa ações voltadas para o capital

humano da empresa, o planejamento estratégico faz parte das ações de um RH estratégico.

Assim sendo, Martins (2021) discorre que a abordagem estratégica do desenvolvimento de pessoas pressupõe a existência de certa margem de decisão organizacional para encontrar alternativas estratégicas, que possibilitem a adequação dos processos de gestão de pessoas aos objetivos da organização.

4.3 Apresentação dos Dados Qualitativos

Ao serem questionadas como eles instituíram o planejamento estratégico, os gestores referiram a elaboração do fluxo do processo definido, todos comprometidos na efetividade do mesmo. Tais falas podem ser visualizadas a seguir.

“Inicialmente seguimos um fluxo do processo definido, que incluía toda equipe no planejamento, definimos em reunião um plano de ação para posteriormente implantar e definimos metas, também utilizamos ferramentas tecnológicas”. (G1)

“Com comprometimento da liderança, nos preocupamos em nos aprofundar sobre o assunto, forma uma comissão que realizou uma análise do hospital, realizamos um planejamento para definir o fluxo do processo (missão, visão e objetivos) e fizemos o plano de ação”. (G2)

“Buscamos seguir o fluxo definido através do processo estabelecido, envolvendo toda equipe no planejamento, estabelecemos metas e objetivos”. (G3)

“Definimos metas, criamos objetivos, ações, fluxo estratégico e por fim aplicamos”. (G4)

Diante de tais resultados, é possível observar a partir dos relatos que os gestores encontram-se bem direcionados nos serviços, apresentando desempenhos favoráveis quanto à essa dimensão da implantação do planejamento estratégico. Todo planejamento estratégico deve seguir um fluxo em consonância com a missão, visão, valores, objetivos, estratégias e métricas estabelecidas, seguindo esse fluxo o hospital se mantém fiel à visão e à missão da instituição, sem perder a flexibilidade para alterar estratégias.

Podemos perceber que o processo de planejamento avança nas unidades hospitalares, por ser um elemento central da pactuação e res-

ponsabilização na saúde pública. Sena, Pedrosa e Mora aponta que o processo de implantação de planejamento norteia a administração pública no enfrentamento dos problemas e necessidades de saúde da população de um determinado território, estado ou município. Assim sendo, esse processo, além de necessário, é fortalecedor das práticas organizativas de saúde, proporcionando maior resolutividade e qualidade dos serviços.

Dando continuidade nas falas, os gestores mencionaram que instituíram a estratégia de gestão baseada na inclusão das equipes, sendo reconhecida tal medida como uma das melhores formas de promover a melhoria da qualidade. É uma estratégia do processo de trabalho que delega funções e responsabilidades, um trabalho conjunto para obtenção dos objetivos, enaltecendo a união de inteligências e interesses visando desenvolvimento e a implementação de planos de ação.

Outro aspecto presente nas falas foi o plano de ação. O plano de ação se encontra dentro do escopo do plano estratégico, é uma ferramenta mais pontual para se planejar e acompanhar o que está sendo executado. O plano deve ser sistematizado com todas as informações e ações a serem executadas num intervalo de tempo, devendo ser aplicado após a unidade ter identificado as oportunidades e ameaças do ambiente em que está inserida, após essa etapa que os gestores definem os objetivos estratégicos.

Os autores Wadsworth e Staiert (1993) afirmam que o plano de ação é o documento que define os responsáveis por cada ação estratégica, como agirão e as formas de avaliação das estratégias escolhidas.

O Plano de Ação ajuda em cada uma das etapas da realização de um projeto: elaboração, com uma série de atividades de planejamento e execução, que reúne todas as etapas para executá-lo de forma ordenada, obedecendo prazos e cumprindo as metas (Soares *et al.*, 2019).

O G1 consolida a importância de reuniões com a equipe para desenvolver o plano de ação, dinâmica produtiva dentro de uma organização, pois define toda avaliação do planejamento estratégico e todo o plano de ação da empresa. As reuniões são essenciais para uma boa comunicação e resolução dos seus problemas.

Seguindo os discursos, os gestores falaram sobre a utilização de ferramentas estratégicas para se alcançar o planejamento estratégico, as principais ferramentas administrativas são: missão, visão, valores, análise *SWOT*, *balanced scorecard*, matriz. Segundo Michael Porter (2002) as ferramentas possibilitam às organizações conhecer o ambiente em que

estão inseridas, proporcionando um senso de direção e evitando riscos em suas ações.

Na gestão e no planejamento estratégico de hospitais, é importante a definição da identidade e dos rumos a serem planejados e percorridos pela organização. Deste modo, perguntamos quais as facilidades e dificuldades na implementação do planejamento estratégico. Apenas três gestores referiram facilidades, descritos a seguir:

“Eu acho que facilita o serviço na unidade”. (G1)

“A facilidade podemos elencar a participação da equipe e envolvimento e disponibilidade da direção” (G3)

“Fácil para planejar as metas, objetivos, ações e fluxo”. (G4)

Podemos constatar que os gestores não apresentaram muitas facilidades, mencionaram facilidade no serviço de saúde, na participação da equipe e direção, e no planejamento de metas, objetivos, ações e fluxo. Mas diante do contexto, percebemos que o planejamento se torna mais fácil quando se tem um boa liderança e uma equipe participativa, integrada e capacitada para elaborá-la e implementá-la. Complementamos a discussão com um questionamento, a ausência de pesquisas sobre as facilidades da implementação do planejamento estratégico.

Kerschner *et al.*, (2020) em sua pesquisa ao questionar as facilidades, os participantes apontaram que os sentidos iniciais (utilização e ordenação) são os mais fáceis de implantar, atribuindo melhorias no ambiente de trabalho, e em ganhos relacionados à produtividade e em processos de avaliação de serviços.

Sobre as dificuldades, os gestores relataram:

“Dentre as dificuldades, tivemos a forte pressão externa, lentidão no processo decisório, sistema burocrático e resistência de mudanças”. (G1)

“Uma das maiores dificuldades foi a resistência a mudanças, cultura centralizada, sistema burocrático e tempo do gestor”. (G2)

“Manter o planejamento por falta de tempo e resistência no depender da equipe”. (G3)

“Difícil às vezes pela resistência da equipe, na mudança de algo novo”. Tudo novo assusta até se adaptar”. (G4)

Ao fazer a análise comparada a das respostas das dificuldades, identificou-se resistência para a modificação de um novo processo de

trabalho pela equipe. Implementar uma estratégia sempre envolve um grau de mudança, gera desconforto e insegurança para parte da equipe, mas a inovação é precisa. De acordo com Fernandes e Berton (2017) a mudança sempre será ampla e, em outros, parcial e localizada, podendo envolver transformações na estrutura, nas pessoas e nos processos organizacionais.

Cada membro da equipe precisa estar ciente do seu papel e da importância que ele representa para se alcançar o planejamento estratégico. Sem essa conscientização, dificilmente haverá comprometimento por parte de todos os envolvidos, assim, todo o tempo e esforços gastos na elaboração do planejamento terá sido inútil. Para tanto, deve haver envolvimento tanto da alta administração para superar a resistência interna, que é responsável por conduzir e liderar o processo de planejamento estratégico, quanto dos colaboradores, que são os encarregados pela execução do que foi planejado.

Os participantes consideraram em algumas citações outros pontos de dificuldades como forte pressão externa, lentidão no processo decisório, sistema burocrático e resistência de mudanças. O que vem a corroborar com os pensamentos de Giacobbo e Bryson que dentre as dificuldades presentes nas instituições públicas e que dificultam a implementação do planejamento estratégico, pode-se destacar: forte pressão externa (política e social), lentidão no processo decisório, imobilismo, sistema burocrático, resistência a mudanças e modelo de gestão centralizado (Giacobbo, 1997; Bryson, 2004).

Para Freitas e Bontempo (2019), o desafio dos gestores na implantação do planejamento estratégico é a sua efetivação. Ao mesmo tempo em que ele é fundamental na elaboração dos objetivos da organização, também precisa converter estas aspirações em ações, realizá-las, acompanhá-las e manter uma comunicação com a equipe.

Por isso, neste processo de implementação do planejamento estratégico, o gestor precisa manter uma comunicação efetiva com sua equipe, realizando feedbacks e o fortalecimento da construção de relacionamentos, permitindo abrir os canais de comunicação entre a organização e seu pessoal, para que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação.

Em relação às ferramentas de Planejamento Estratégico utilizadas na unidade hospitalar, dois gestores citaram a utilização de Análise

SWOT e os demais responderam que estão em fase de implantação das ferramentas.

“Nos utilizamos a análise SWOT”. (G1)

“Estamos em fase de estudos, de qual implantar.” (G2)

“Análise SWOT”. (G3)

“Ainda não escolhemos, talvez análise SWOT, estamos vendo com os demais gestores”. (G4)

A análise SWOT, citada acima, é uma das ferramentas mais utilizadas nas unidades hospitalares, tem seus benefícios por ser fácil de usar e possibilita um diagnóstico detalhado, ajuda a definir ações para solucionar fraquezas, maximizar aspectos positivos, minimizar ameaças e aproveitar as oportunidades.

Segundo Speth (2023), é um acrônimo dos termos forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Este modelo permite que as organizações públicas ou privadas identifiquem rapidamente, tanto os seus fatores externos que dependem do ambiente em que está evoluindo. A análise de SWOT é utilizada como um instrumento de tomada de decisão e para facilitar o desenvolvimento de planos estratégicos.

Observa-se que a Análise SWOT fornece estratégias suficientes para a ampliação organizacional de um hospital, ao mesmo tempo, melhorias em todas suas circunstâncias. O primeiro quadrante lista todos os itens em que a organização, ou a unidade, são fortes. No segundo lista tudo em que a organização ou unidade é fraca, ou frágil. No quadrante oportunidades, listamos os aspectos positivos do ambiente externo, que possam favorecer a organização ou unidade. E, no quadrante ameaças, listamos aspectos negativos do ambiente externo, que possam comprometer as vantagens que a organização, ou unidade, possui.

Após a implantação da análise SWOT, os gestores devem: capitalizar as forças ou pontos fortes, fortalecer ou corrigir os pontos fracos ou fraquezas, monitorar e aproveitar as oportunidades e identificar e eliminar as ameaças. Deste modo, percebemos a diferença no planejamento estratégico das instituições, garantindo o melhor funcionamento operacional e proporcionando mais qualidade no atendimento aos pacientes. O mapeamento de processos pode ser uma alternativa inteligente para entender onde estão possíveis pontos de erros e fraquezas da sua instituição.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa permitiu identificarmos que o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para tomadas de decisão com maior objetivo assertivo e de condução para a Gestão Pública em Saúde. Cada vez mais os hospitais têm aprimorado os métodos de gestão, e os gestores têm despendido esforços para a discussão do planejamento.

A aplicabilidade do planejamento estratégico nos hospitais tem sido um desafio para alguns, pois sua implementação requer habilidades de comunicação e interesse de todos os atores envolvidos. A comunicação efetiva é uma ferramenta necessária e implica confrontar diferentes pontos de vista, formas diversas de perceber e significar a realidade, bem como expectativas que podem ser conflitantes.

No que concerne ao conhecimento dos gestores sobre a temática, percebemos que eles reconhecem a importância do PE nas suas gestões, pois identificaram melhoria na qualidade da assistência, eficiência operacional, cumprimento de missão e visão, crescimento da unidade, redução intenações e melhoria na gestão de recursos humanos.

Sobre a implantação do PE, os entrevistados apontaram que seguiram o fluxo do processo definido (missão, visão e objetivos), plano de ação, definiram metas e utilizaram ferramentas tecnológicas. Mediante ao que foi explanado percebemos a ausência de alguns fatores importantes na implantação do processo de planejamento, como: diagnóstico estratégico, análise do ambiente interno e externo, o uso de um cronograma ou mapa estratégico.

Foi possível identificar também os pontos fáceis e difíceis na implementação, como o principal resistência a mudanças. Neste ponto o ideal é desenvolver ações que anulem ou reduzam as limitações como manutenção da educação continuada dos colaboradores e gestores, da revisão contínua para trabalhar a capacidade de organização e de trabalho com racionalidade, metodologia técnica e cientificamente embasada no planejamento estratégico.

Dentre as ferramentas estratégicas, a análise de SWOT foi a mais empregada, na saúde, ela possibilita uma análise que auxilia o gestor a identificar como a instituição está posicionada, é um método de planejamento estratégico que engloba a análise de cenários para tomada de

decisões, observando quatro fatores: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, para otimizar a assistência à saúde.

Os resultados desta pesquisa superaram nossos objetivos, haja vista que revelou os grandes pontos no processo de planejamento para a otimização do desempenho e da qualidade dos serviços de saúde hospitalar no município de Sousa, bem como enfatizar a necessidade de investimentos para outras unidades hospitalares, o que favorece o sucesso profissional e do processo organizacional.

Para finalizar, o estudo é relevante para a área, pois trata de uma importante estratégia, de âmbito nacional, para a reestruturação das organizações hospitalares. No entanto, sentimos a necessidade de mais estudos para que possamos ter um maior embasamento teórico/metodológico no desenvolvimento da prática do âmbito hospitalar sobre planejamento estratégico, pois o campo de estudo é pouco explorado. A pesquisa concluiu sobre a importância do planejamento na gestão para contribuir com a minimização dos desafios e práticas em saúde, por fornecer o subsídio necessário aos profissionais, trabalhando em equipe com o viés da gestão em saúde para entender quais objetivos devem ser alcançados e como os profissionais devem criar estratégias para atingir seus objetivos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, Ú. M. M. 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**, v. 8, n. 2, p. 13770-13784, 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/44405>. Acesso em: 20 jun. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERTON, L. H.; FERNANDES, B. H. R. **Administração estratégica**. Saraiva Educação SA, 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Diretrizes Metodológicas para o Planejamento Estratégico das Secretarias Estaduais de Saúde** | SES Conselho Nacional de Secretários de Saúde. Hospital Alemão Oswaldo Cruz. Brasília. 2021.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRITO, R. V.; LIMA, E. S. Desafio da gestão hospitalar de enfermagem no período crítico da pandemia Covid-19: relato de experiência. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 5, p. 41832-41842, 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/48659>. Acesso em: 12 set. 2023.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 3 ed. San Francisco: JosseyBass Publishers, 2004. Disponível em: <https://www.wiley.com/en-us/Strategic+Planning+for+Public+and+Nonprofit+Organizations%3A+A+Guide+to+Strengthening+and+Sustaining+Organizational+Achievement%2C+5th+Edition-p-9781119071600>. Acesso em: 11 set. 2023.

CAPOROSSI, C.; CARDOSO, C.; SARTORI, K. F.; GUEDES, L. D. M. F.; NASRALA, M. L. S. Avaliação dos Resultados Assistenciais e do Desempenho Econômico Financeiro com a Implantação do Cuidado Centrado no Paciente: Projeto Piloto do Hospital Santa Rosa, Cuiabá-MT. **COORTE-Revista Científica do Hospital Santa Rosa**, n. 08, 2018. Disponível em: <http://www.revistacoorte.com.br/index.php/coorte/article/view/110>. Acesso em: 12 de ago. 2023.

CAVALCANTE, T. R.; ESTENDER, A. C.; VANZO, G. Planejamento Estratégico com foco na Gestão hospitalar. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 11, p. 1-11, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/922068.pdf>. Acesso em: 12 de ago. 2023.

DRUCKER, P. **The Progress of Management**. Irwin, 1998.

DURIGON, L. R. G. **O Planejamento como ferramenta na gestão dos serviços de saúde**. Monografia (Especialização de Gestão de Organização Pública em Saúde). Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Tio Hugo. Rio Grande do Sul. 17f. 2011. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1622/Durigon_Lilian_Radoika_Gabriel.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso: 20 jun. 2022.

EISENHARDT, K. M. Tomando decisões estratégicas rápidas em ambientes de alta velocidade. **Revista Academy of Management**, v. 3, pág. 543-576, 1989.

ESPÍNDULA, J. J. **Planejamento do sistema único de saúde na ótica dos gestores**. Dissertação. Mestrado Profissional em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - FPL, Pedro Leopoldo, 78p. 2012.

ELGUY, L. S. **A importância das planilhas gerenciais na tomada de decisão dos processos agrônômicos: um estudo de caso em uma propriedade do interior do Rio Grande do Sul**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Bacharelado em Agronomia, Unidade em Santana do Livramento, 2023. Disponível em: https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/2936/_lucas_severo_elguy.pdf?sequence=-1&isAllowed=y. Acesso: 20 ago. 2023.

FABRICIO, J. S; PEREIRA, J. A. A mulher administradora na gestão hospitalar: um estudo de caso na região centro-sul do estado do Paraná. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 10, n. 10, Mar. 2021, p. 534-553. Disponível em: https://fatece.edu.br/arquivos/arquivos-revistas/empreendedorismo/volume10/Joicele%20dos%20Santos%20Fabr%C3%AAdcio_%20Jaiane%20Aparecida%20Pereira.pdf. Acesso em: 02 ago. 2023.

FEKETE, M. C. **Bases conceituais e metodológicas do planejamento em saúde: Planejamento e Programação local em saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

FREITAS, S. L. O.; BONTEMPO, P. C. Os desafios da implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário do estado de Goiás. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 6, n. 1, p. 295-318, 2019. Disponível em: <https://rbeo.emnuvens.com.br/rbeo/article/view/198>. Acesso em: 6 set. 2023.

GALLO, T.; VERGA, M.; GEMENTI-SPOLZINO, M. M. **Planejamento Estratégico Hospitalar: o caso de um Centro de Referência em Matão, São Paulo**. Hospital Strategic Planning: The Case Of a Reference Center in Matão, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://immes.edu.br/wp-content/uploads/2021/08/7.-Planejamento-Estrat%C3%A9gico-Hospitalar-Vf.pdf>. Acesso em: 09 set. 2023.

GIACOBBO, Mauro. O Desafio da Implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas. **Revista do Tribunal de Contas da União**. Brasília: TCU, v.28,n.74, p. 73-105, out/dez 1997. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003>. Acesso em: 11 set. 2023.

KERSCHNER, T. V. K.; Silva, C. B.; SANTOS, V. C. F.; FERREIRA, G. E. Proposições de enfermeiros coordenadores para a implantação do Programa 5S na Atenção Primária à Saúde. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 22, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Clarissa-Silva/publication/342064197_Proposicoes_de_enfermeiros_coordenadores_para_a_implantacao_do_Programa_5S_na_Atencao_Primaria_a_Saude/links/62ee62770b37cc3447762070/Proposicoes-de-enfermeiros-coordenadores-para-a-implantacao-do-Programa-5S-na-Atencao-Primaria-a-Saude.pdf. Acesso em: 17 set. 2023.

LIMA, E. V. A. S. S. ; SANTOS, T. D. O. C. G.; ANDRADE, A. G. S. S.; GLÓRIA, W. N. C.; SANTOS, J. D. R.; FERREIRA, I. P.; MENDONÇA, X. M. F. D. Planejamento estratégico situacional como ferramenta de promoção em saúde na gestão: revisão integrativa. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 2. 2022. Disponível em : <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/25302/22307>. Acesso em: 17 jun. 2022.

MAEYAMA, M. A.; DOLNY, L. L.; KNOLL, R. K. **Atenção básica à saúde: aproximando teoria e prática.** UNIVALI, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, J. S. **A autonomia da gestão de pessoas no planejamento estratégico de empresas públicas do governo do Distrito Federal.** 2021. 76 f. Dissertação (Programa Stricto Sensu em Governança, Tecnologia e Inovação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2021. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2933>. Acesso em: 11 set.2023.

MEHRY, E. E. **Planejamento como tecnologia de gestão: tendências e debates sobre planejamento de saúde no Brasil.** In: GALLO, E. Razão e Planejamento. Reflexões sobre Política, Estratégia e Liberdade. São Paulo/Rio de Janeiro:Hucitec/Abrasco, 1995. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4448000/mod_resource/content/1/SISTEMAS2.pdf. Acesso em: 20 jun. 2022.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MÜLLER, N.; HORTELAN, M. P. S. M.; GENTIL, D. F.; CALÇAS, I. R. R.; REIS, C. B.; MACHADO, A. A. V. Planejamento estratégico em saúde e educação permanente em saúde: embasamentos para mudanças no perfil assistencial / Planejamento estratégico em saúde e educação continuada em saúde: fundamentos para mudanças no perfil assistencial. **Revista Brasileira de Revisão de Saúde**, [S. l.], v. 1, pág. 475–484, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/22737>. Acesso em: 10 set. 2023.

NUNES, F. B.; CARDOSO, F. J.; FIGUEIRÊDO, K. L. S.; PEREIRA, R. C. D.; DANIELLE, M. D. M.; FARIA, M. D. Experiência de acadêmicos de enfermagem na gestão em saúde através do planejamento estratégico situacional. **Saúde Coletiva** (Barueri), v. 12, n. 81, p. 11678-

11687, 2022. Disponível em: <https://revistasau decoletiva.com.br/index.php/sau decoletiva/article/view/2839>. Acesso em: 10 set. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo. Atlas, 2018.

OMENA, A. M.; LISBOA, B. P. D. ; MARCO B. P.; PEREIRA, B. M.; SILVA, C. A.; SILVA, E. G. S.; ROCHA, E.M.B.; CARVALHO, V.L.; MOURÃO, A. R. C. Planejamento estratégico situacional de saúde como ferramenta de ensino aprendizagem: Relato de experiência. **Diversitas Journal**, v. 7, n. 2, 2022. Disponível em: https://diversitas-journal.com.br/diversitas_journal/article/view/1988/1647. Acesso em: 16 jun. 2022.

PILLON, R. B. F. **Planejamento estratégico em um hospital universitário**: um estudo do caso no Hospital Universitário da UFSM. 2011. Tese de Doutorado. Dissertação (mestrado)–Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS.

PORTER, M.E. A nova era da estratégia. IN: JULIO, C.A. & SALIBI NETO, J. (Orgs.). **Estratégia e planejamento**. São Paulo: Publifolha / Coletânea HSM Mangement, p.21-38, 2002.

SANTOS, N. M. Planejamento estratégico: como foco na gestão hospitalar. In: **Congresso Virtual Brasileiro-Administração**. 2010. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_822.pdf. Acesso em: 11 set. 2023.

SANTOS, S. R. B.; MIRANDA, C. S.; MAYRINK, R. Competências profissionais de um gestor hospitalar. **Revista Científica Faculdade Unimed**, v. 1, n. 1, p. 88-102, 2020. Disponível em: <https://revista.faculdadeunimed.edu.br/index.php/RCFU1/article/view/30/20>. Acesso: 06 set. 2023.

SILVA, C. E. M. C. Análise de eficiência entre custo e tempo de interação em pacientes urológicos no hospital e pronto socorro municipal

de Cuiabá. **Debates em Administração Pública**, v.03, n. 01, 2021. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/redap/article/view/6516/2643>. Acesso em: 12 ago. 2023.

SOARES, A. R.; NETO, J. S. C.; RIBEIRO, E. S.; FERREIRA, L. M. O processo de compras e o desafio da etapa do planejamento: o caso da Universidade Federal Rural de Pernambuco. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 4, p. 264-273. 2019. Disponível em: https://www.academia.edu/57668466/O_processo_de_compras_e_o_desafio_da_etapa_do_planejamento_o_caso_da_Universidade_Federal_Rural_de_Pernambuco. Acesso em: 07 set. 2023.

SPETH, C. **A Análise SWOT**: Uma ferramenta chave para o desenvolvimento de estratégias empresariais. 50Minutos.com. 2023.

TRIVINOS, A. W. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, R. V.; CARDOSO, E. F. S. F.; FRANCO, G.S.; SANTOS, I. F.; UMBELINO, F. S. C.; SILVEIRA, Y. S.; SILVA, F. K. S.; ROCHA, I. N.; SIQUEIRA, R. M.; TRAESEL, G. S. ; SILVA, F. L. L.; LEYVA, J.P.; MORHY, S. N. R.; CAVALLI, L. S.; JÚNIOR, J. J. P. S. A influência da gestão hospitalar eficiente na promoção da saúde: como está a relação entre administração e saúde atualmente? . **REVISTA PSIPRO**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 16–41, 2023. Disponível em: <https://www.revistapsipro.com/index.php/psipro/article/view/82>. Acesso em: 8 set. 2023.

WADSWORTH, J. J.; STAIERT, J. J. **Strategic Planning**: A conceptual Model for Small and Midsize Cooperatives. Agricultural Cooperative Service. ACS Research Report 112. Fev. 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookmann editora, 2015.

ZUCCO, A.; KUNZ, A. O planejamento estratégico como ferramenta de controle e tomada de decisão. **Revista Multidisciplinar do Nordeste**

Mineiro, v. 4, p. 04, 2023. Disponível em: https://revistas.unipacto.com.br/storage/publicacoes/2023/1282_o_planejamento_estrategico_como_ferramenta_de_controle_e_tomada_de_dec.pdf. Acesso: 06 de set. 2023..

PLANO DE MARKETING SOCIAL NA FUNDAC: UMA PERSPECTIVA DA PÓS-MEDIDA PARA PREVENÇÃO À REINCIDÊNCIA INFRACIONAL

*Denize de Oliveira Borges
Jacqueline Echeverría Barrancos*

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto de crescente complexidade e modernidade líquida, o marketing público é ainda importante ferramenta para que o governo e as organizações públicas possam se comunicar eficazmente com a sociedade. A sociedade moderna é cada vez mais diversificada e instável, com diferentes necessidades e expectativas em relação à demanda por serviços públicos de qualidade (Silva, 2014).

O marketing público (MP) pode ajudar o governo e as organizações públicas a entenderem melhor as necessidades da sociedade e a desenvolver estratégias de comunicação mais eficazes de forma a contribuir, não somente para o bem social, mas também para o bem econômico e ambiental (Kotler; Lee; 2007).

Para Coelho (2009), o governo e os órgãos públicos têm a responsabilidade de fornecer serviços públicos, para promover o bem-estar da sociedade e representar os interesses da população. O governo e as organizações públicas enfrentam uma série de desafios, como a desigualdade social, a mudança climática e a segurança nacional. Esse cenário é propício para a implementação das ferramentas e práticas de Marketing Social (MS), como uma estratégia para melhorar a qualidade dos serviços públicos ofertados para a população, além de demonstrar a sua efetividade

e aplicação para qualquer atividade profissional e organizacional. Segundo Kotler e Lee (2007), o Marketing Social é um tema que é utilizado desde os anos 70, para fazer referência, especificamente, a esforços centrados em influenciar comportamentos que irão melhorar a saúde, evitar acidentes, proteger o meio ambiente e contribuir com comunidades.

A escolha do tema relacionado a teoria do Marketing Social nos motivou a ter como alvo as pessoas que sejam abertas à mudança e ele parece ser decisivo na influência para que os cidadãos, em geral, com enfoque em comportamentos individuais, possam adquirir qualidade de vida.

Nesse cenário, um dos temas mais presentes no debate público relacionado à violência urbana é a reincidência infracional, que é decorrente da desigualdade social, além também da falta de eficiência nas ações sociais para essa população do egresso, sendo estes os adolescentes/jovem que cumpriu sua medida socioeducativa de privação de liberdade. Percebe-se que existe uma visão generalizada, e fomentada pelos gestores da segurança pública, de que boa parte da criminalidade que aflige a sociedade brasileira é oriunda de criminosos reincidentes (Sapori, *et al* 2017).

Nos anos de 2000 a 2011, a Fundação de Desenvolvimento da Criança e do Adolescente (Fundac) tinha o Programa de Apoio ao Egresso e Família (Proafe), esse programa tinha parceria com o Ministério da Justiça, que subsidiou a Sede do Proafe, situado em João Pessoa e, posteriormente, interiorizou os Proafes. O Programa tinha como missão atender e acolher todos os egressos de medida socioeducativa de internação e semiliberdade da Fundac e seus familiares, através de ações integradas para o fortalecimento da estrutura familiar, da integração social e da crença na sua capacidade de crescimento pessoal, visando ao exercício pleno da cidadania. Devido à municipalização das políticas socioeducativas do meio fechado para o meio aberto, onde o Centro de Referência Especializado de Assistência Social - CREAS assumiu o serviço, os Proafes fecharam e a Fundac, em seu organograma atual, tem o eixo pós-medida, que vem contemplando um dos objetivos que é o acompanhamento do egresso após cumprimento da medida socioeducativa num período de seis meses, oferecendo encaminhamentos, entre eles, ingresso ao mercado de trabalho.

Observa-se que, a reincidência infracional é um problema social, que nos faz refletir sobre a implementação de políticas públicas efetivas na socioeducação, evidencia-se a necessidade de instituir e operacionalizar

o Serviço de Acompanhamento ao Adolescente/Jovem Egresso, aprimorando as ações do eixo pós-medida e, conseqüentemente, um plano estratégico relacionado ao MS, ressaltamos que esta é uma das metas do Plano Plurianual/PPA 2024-2027 da Fundac através do Programa 5008 – Assistência Social e Proteção.

Para Dall Asta *et. al.* (2021), a educação é o meio mais eficaz de se combater a criminalidade entre jovens, mas necessita das parcerias com os pais, sociedade, responsáveis e Estado, para que seja eficiente e eficaz e atinja sua finalidade-mor. Com incentivo público de todos os sujeitos envolvidos, dessa forma, será possível formar uma sociedade desenvolvida, justa e equitativa. Pensamento este, também defendido por Polidório e Dias (2017), os quais destacam que a educação escolar proporciona a convivência com o diferente, o respeito mútuo, através do ensino dos valores éticos e morais, possibilitando que o mesmo, estruture sua vida dentro dessas regras sociais.

Portanto, esta pesquisa científica busca possíveis soluções, através do MS para instituir e operacionalizar o setor de pós-medida da Fundac. Entende-se que, existem trajetórias diferenciadas, com relação à reincidência do adolescente na prática infracional: questões de orientações antissociais; situação familiar; baixo nível de desempenho escolar; abuso com álcool e drogas, dentre outros fatores (Maruschi *et al.*, 2014).

Trabalhando nesse direcionamento, de que existem fatores que levam os adolescentes a reincidir na prática infracional, e tendo como meta a prevenção e, conseqüentemente, a diminuição da reincidência, o presente artigo identificou o seguinte problema da pesquisa: Quais as ações estratégicas do Marketing Social devem ser traçadas de forma eficaz da pós-medida no enfrentamento da reincidência infracional junto à Fundac?

O MS é uma disciplina que pode ser usada para beneficiar essa comunidade persuadindo as pessoas e dar a oportunidade para que possam ter uma nova integração junto à sociedade. Por essa razão, o objetivo principal deste trabalho é elaborar plano de MS para aplicação de ações e estratégias da pós-medida no enfrentamento da reincidência infracional. O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) preconiza os direitos e deveres dessa população, e no que tange a socioeducação, ainda há muitas falhas e equívocos dentro das instituições que têm o papel de ressocializar esses indivíduos (Brasil, 2012). O MS será uma ferramenta que propor-

cionará a implementação de um plano estratégico eficaz na concretização da socioeducação, possibilitando um menor índice de reincidência.

Considerando a importância de desenvolver estratégias e ações de um plano para enfrentar as ameaças do ambiente político legal e social e identificar as oportunidades do ambiente, este estudo se justifica pela acessibilidade, viabilidade e originalidade, pois existem poucos estudos sobre reincidência infracional, especialmente, na área da socioeducação. De forma, espera-se que este trabalho contribua para novas pesquisas.

Mediante consultas realizadas para este artigo, sobre a reincidência infracional, foram constatados alguns trabalhos que contribuíram de forma enriquecedora para esta pesquisa, que traçaram essa discussão com esse foco. Porém, em nenhum dos trabalhos identificados pelo título, palavras chave e breve resumo foram constatados a presente preocupação ligada à questão da elaboração de um Plano de Marketing Social para o cenário público em João Pessoa-PB (Bazon, *et. al.* 2011; Brasil, 2019; Dall Asta; Tramontin; Pavan, 2021; Marcos; Rossi; Abreu, 2022; Mariano, *et. al.* 2018; Maruschi; Estevão; Bazon, 2014; Pires, 2022; Polidorio; Dias, 2017; Sapori; Santos; Wan Der Maas, 2017).

2 MARKETING PÚBLICO

As organizações do setor público e, conseqüentemente, os gestores públicos estão, cada vez mais, se interessando pelos assuntos de marketing. A razão principal decorre da variedade de problemas, cuja solução poderá ser facilitada pelo planejamento de marketing.

O processo estratégico do marketing público - MP, só será eficiente se houver transparência, uma vez que todas as suas ações são de interesse popular, dessa forma, será possível esperar que a sociedade venha ser parceira do poder público ao invés de opositora (Froemming, 2009).

Ribeiro (2015) defende que o marketing pode ser utilizado por ambos os tipos de organizações, seja ela pública ou privada, utilizando os mesmos conceitos e ferramentas, na aplicabilidade para as organizações públicas, o foco será o marketing público servindo de orientação às práticas da administração pública buscando a eficiência em suas atividades.

O MP pode ser uma ferramenta eficaz para o governo e as organizações públicas. Ao utilizar essa ferramenta de forma estratégica, é possível alcançar os objetivos de comunicação e promoção, educação

e conscientização, promoção de serviços públicos e gestão da imagem pública. Para aplicação do MP de forma eficaz, Kotler e Lee (2007) recomendam as seguintes ações:

- Conheça seu público-alvo - O marketing público deve ser direcionado ao público-alvo certo. É importante entender as necessidades, os desejos e os comportamentos desse público para desenvolver mensagens e estratégias de comunicação que sejam eficazes;
- Defina objetivos claros - O marketing público deve ter objetivos claros e mensuráveis. Isso ajudará a garantir que as estratégias sejam eficientes e que os resultados sejam alcançados;
- Use canais de comunicação eficazes- O marketing público deve usar canais de comunicação que sejam eficazes para alcançar o público-alvo. Isso pode incluir mídia tradicional, mídia social, eventos e outras formas de comunicação;
- Avalie os resultados - É importante avaliar os resultados do marketing público para garantir que ele esteja sendo eficaz. Isso pode ser feito por meio de pesquisas, análises de dados e outras medidas.

2.1 Marketing Social

Para Kotler e Lee (2007), a principal função do Marketing Social é influenciar certo número significativo de pessoas a ter um determinado comportamento desejado. Os autores opinam que os esforços e recursos deveriam ser dirigidos diretamente àquelas pessoas que precisam dessa mudança com a intenção de melhorar sua reintegração na sociedade.

Educação e conscientização: O MS pode ser usado para educar a população sobre questões importantes, como saúde, segurança e meio ambiente. Isso pode ajudar a promover mudanças positivas no comportamento e no estilo de vida. No caso deste estudo, o MS será usado para sensibilizar empresários e gestores, no que tange a empregabilidade dos egressos e seus familiares, sendo estes co-partícipes da ressocialização dos egressos, possibilitando a essa população marginalizada pela sociedade uma oportunidade. Dessa forma, o MS estará agindo de acordo com interesse do público alvo e da própria sociedade, fomentando ações

para minimizar o problema da reincidência infracional dos adolescentes e jovens advindos da socioeducação.

Para Mazzon (1982), pode-se afirmar que Marketing Social tem como objetivo fazer um plano de ação direcionado a uma mudança social desejada. A utilização do MS tende a aumentar as possibilidades de êxito na proposta de diminuição da reincidência infracional. A mudança de posicionamento da sociedade, com relação ao egresso, pode oportunizar para ele e sua família a empregabilidade, proporcionar uma mudança de comportamento, dinamizando um novo pensar, gerando atitudes positivas, favorecendo a não reincidência infracional, aumentando o bem estar individual e coletivo.

O MS proporcionará uma mudança de valor e crença da sociedade em geral, onde ainda não acredita na ressocialização do socioeducando, e desta forma, não confia em dar oportunidade para esse público, que mesmo depois da aplicação da medida socioeducativa, continua sendo marginalizado. Somos todos responsáveis pela construção de uma sociedade mais justa e participativa. Não podemos nos isentar da nossa parcela de responsabilidade. A sociedade precisa mudar seu olhar para esta situação, oportunizando para esses jovens e familiares, empregabilidade e geração de renda (Mazzon, 1982). Enfatiza-se, dessa forma, a transformação social por meio da mudança comportamental gerada de uma maneira efetiva.

Nomura e Souza (2004) afirmam que o Marketing Social busca promover modelos de bem estar social, encorajando e transferindo para estes grupos, ideias opiniões que favoreçam a mudança de comportamento em relação a essa questão social que é a reincidência infracional, que é favorecida pela falta de oportunidade no mercado de trabalho, ocasionada pelo preconceito e desigualdade social.

2.2 Plano de Marketing

Shimayama e Zela (2002) orientam que para a implantação de um Plano de Marketing inicialmente deve ser feita uma Análise Ambiental, que tem como objetivo conhecer o ambiente, neste caso, fazer uma análise ambiental da Fundac, mais especificamente o setor pós-medida, utilizando os conceitos e ferramentas do Planejamento Estratégico, mapeando as ameaças e oportunidades, como também os pontos fortes e fracos da fundação diante das realidades detectadas.

Nesse processo deve-se estruturar um sistema de informação, onde será utilizado para tomada de decisões durante todo o planejamento. Esse sistema de informações é composto por uma equipe diversificada de colaboradores para coletar, selecionar, analisar, avaliar e distribuir informações que sejam necessárias, oportunas e precisas para tomada de decisão final.

A aplicação do plano de marketing público é um processo contínuo que deve ser adaptado às mudanças do contexto e das necessidades da sociedade. Ao seguir as etapas descritas para alcançar os objetivos definidos:

- Envolve todas as partes interessadas: É importante envolver todas as partes interessadas no processo de planejamento e implementação do plano de marketing público. Isso ajudará a garantir que o plano seja eficaz e que atenda às necessidades de todos;
- Utilize ferramentas e tecnologias modernas: As ferramentas e tecnologias modernas podem ajudar a tornar o processo de planejamento e implementação do plano de marketing público mais eficiente e eficaz;
- Meça os resultados: É importante medir os resultados do plano de marketing público para garantir que ele esteja sendo eficaz. Isso ajudará a identificar o que funcionou bem e o que precisa ser melhorado para futuras campanhas.

A aplicação do plano de marketing público é um processo que envolve as seguintes etapas:

1. Definição dos objetivos - O primeiro passo é definir os objetivos do plano de marketing público. Esses objetivos devem ser claros, específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais;
2. Pesquisa de mercado - A próxima etapa é realizar uma pesquisa de mercado para entender o público-alvo, o contexto da situação e as necessidades da sociedade. Essa pesquisa ajudará a identificar as melhores estratégias de comunicação para alcançar os objetivos definidos;
3. Desenvolvimento da estratégia - Com base nos resultados da pesquisa de mercado, é possível desenvolver a estratégia de

comunicação do plano de marketing público. Essa estratégia deve definir os canais de comunicação, as mensagens, os materiais e as atividades que serão utilizadas para alcançar o público-alvo;

4. Implementação da estratégia - É a etapa em que as ações definidas são colocadas em prática. Essa etapa requer um esforço coordenado de todas as partes envolvidas, como a equipe de marketing público, os funcionários da organização pública e os parceiros estratégicos;
5. Avaliação dos resultados - A última etapa é avaliar os resultados do plano de marketing público. Essa avaliação ajuda a identificar o que funcionou bem e o que precisa ser melhorado para futuras campanhas.

2.3 Reincidência Infracional

Para o estudo da reincidência infracional, é essencial o conhecimento sobre as medidas socioeducativas e identificarmos alguns dos fatores de risco que podem contribuir para a sua ocorrência, a fim de orientar e de fundamentar o plano de Marketing Social no setor de pós-medida da Fundac.

O ato infracional é qualquer tipo de comportamento de um cidadão que transgrida as regras e normas sociais, que são descritos como crime ou contravenção penal. O ato infracional cometido por adolescente é apurado pela Delegacia da Criança e do Adolescente, onde este encaminha o caso ao Promotor de Justiça que poderá aplicar uma dentre as medidas socioeducativas previstas no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei 8.069/90 (Brasil, 1990).

O ECA regulamenta medidas, adotadas e aplicadas no caso de comprovação de conflito com a lei. As medidas socioeducativas têm como objetivo trabalhar com os adolescentes a responsabilização dos seus atos e assim inseri-los no convívio social. As medidas aplicadas poderão ser: advertência; obrigação de reparar o dano; prestação de serviços à comunidade; liberdade assistida; inserção em regime de semi-liberdade; e internação em estabelecimento exclusivo para adolescentes. Em alguns casos, poderão também ser cumuladas medidas protetivas, como requisição de tratamento médico, psicológico, psiquiátrico, em

regime hospitalar ou ambulatorial, inclusão em programa oficial ou comunitário de auxílio, orientação e tratamento de abuso no uso de álcool e toxicômanos, abriga em entidades e colocação em famílias substitutas (Brasil, 2012).

Com relação às medidas socioeducativas, Maruschi *et al* (2014) demonstram a importância da medida ser adequada ou inadequada ao adolescente e os efeitos negativos de uma intervenção mais longa, utilizar nas avaliações psicossociais (feitas semestralmente) possam ser utilizados instrumentos padronizados sobre os fatores de risco que estão associados à persistência da conduta infracional. Os autores adaptaram o instrumento *Youth Level of Service/Case Management Inventory* – YLS/CMI (Inventário de Nível de Serviço para Jovens/Gestão de Caso – Hoge & Andrews, 2005). Preocupados que o instrumento pudesse ser utilizado como controle aos adolescentes, os pesquisadores agregaram ao instrumento procedimentos voltados para a identificação de pontos fortes (fatores protetivos) dos adolescentes e fatores de responsividade, o quanto o adolescente assume a responsabilidade do seu ato infracional.

Segundo Saporì (2017), a reincidência criminal é um dos temas mais vistos no debate público, onde há uma percepção generalizada, que entende que boa parte da criminalidade é oriunda de criminosos reincidentes.

O Conselho Nacional de Justiça - CNJ realizou dois estudos nessa área, um a respeito do sistema socioeducativo, mediante análise de dados extraídos do Cadastro Nacional de Adolescentes em Conflito com a Lei (CNAACL); outro sobre o sistema prisional, cuja análise foi baseada no repositório de dados dos processos judiciais em trâmite e baixada, mantida pelo CNJ. Os resultados da pesquisa revelaram que 23,9% dos adolescentes retornaram ao menos uma vez ao sistema socioeducativo no período entre janeiro de 2015 e junho de 2019. Enquanto no sistema prisional, contemplando os indivíduos com 18 anos ou mais de idade, a taxa de retorno ao sistema atinge o patamar de 42,5% (Brasil/CNJ/2019).

A Fundac ainda não tem um sistema eficiente de coleta de dados sobre a reincidência, houve muita dificuldade, por parte dos pesquisadores, de encontrar dados robustos e fidedignos, apresentamos na Tabela 1, os dados encontrados sobre reincidência no estado da Paraíba:

Tabela 1 – Reincidência na socioeducação da Paraíba

ANO	MÉDIA	%	OBS
2016		59	
2017	173		Janeiro a agosto
2018			Ausência de dados
2020			Ausência de dados
2021	38		
2022	38	22	
2023		30	Janeiro a agosto
2019		16	

Fonte: Setor de planejamento da Fundac (2023).

Durante a coleta de dados não foi encontrado no ano de 2018 e 2020 informações sobre reincidência. Como os dados são cumulativos de mês a mês, só é possível ter uma média anual dos reincidentes. Isso é preocupante, pois se tivéssemos dados fidedignos sobre a reincidência, poderíamos identificar se a ressocialização desses adolescentes/jovens está sendo eficiente ou não, e dessa forma direcionar as políticas públicas para os fatores de risco que levam essa população a reincidir no ato infracional.

Marcos, Rossi e Abreu (2022) identificaram que para compreender a reincidência infracional e elaborar políticas públicas a serem implementadas no sistema socioeducativo, é necessário identificar os indicadores de risco que possam favorecer sua ocorrência. Embora a Lei 12.594/12 tenha sido editada com o objetivo de garantir o acesso popular a informações e a obrigatoriedade de uma base de dados nacional a serem instituídos e alimentados pelos entes federados de forma integrada, os principais dados disponíveis acerca do tema não são originários do poder público, tal como prescreve a legislação. A pouca informação, reflete a falta de interesse governamental em atuar nessa problemática relativa à proteção das crianças e dos adolescentes em situações de vulnerabilidade.

Mariano *et al.* (2018) entendem que os fatores de risco que estão associados à efetivação de um ato infracional na adolescência, período de desenvolvimento e mudanças físicas e emocionais, é a transição entre a puberdade e a faixa adulta, gerando a confusão de papéis, em que as obrigações e tendências da infância entram em choque com as do mundo adulto, ocorrendo as desilusões entre os ideais construídos e a realidade em

si. As concepções morais internas construídas pelo indivíduo entram em conflito com as concepções reais do mundo e as transgressões de regras podem surgir como uma forma de externalizar essa rebeldia, comentam Aberastury e Knobel (1981 *apud* Mariano, p. 209, 2018).

No estudo de Maruschi *et al.* (2014), foram identificados alguns fatores de risco que podem contribuir com a reincidência infracional:

- Atitudes e orientação antissociais (atitudes, valores, crenças e racionalizações que servem de suporte para o comportamento infracional, motivando ou justificando o referido comportamento, ou a chamada “cognição antissocial”);
- Associação a pares antissociais (associação estreita a pares envolvidos em atividades divergentes e ilícitas, e um relativo isolamento de pares pró-sociais);
- História de comportamento antissocial (envolvimento precoce e contínuo em numerosos e variados atos antissociais, em uma variedade de cenários);
- Personalidade/comportamento (apresentação de determinadas características de funcionamento, como fraco controle dos impulsos, baixa autoestima, agressividade, insensibilidade e comportamento movido pela busca do prazer);
- Dentre estes, outros quatro fatores também se destacam devido à existência de associação significativa com a persistência da prática de atos infracionais, mas sendo de força moderada (Maruschi *et al.*, 2014, p.84);
- Situação familiar (existência de problemas na implementação de práticas disciplinares e/ou nos cuidados, na monitoria e/ou supervisão e na qualidade da relação pai/filho e/ou mãe/filho);
- Educação/emprego (indicação de baixo nível de desempenho e de satisfação na escola e/ou no trabalho, apresentação de dificuldades no relacionamento com amigos na escola e com professores, comportamento disruptivo e ausência reiterada na escola);
- Lazer e recreação (apresentação de pouco envolvimento e pouca satisfação em atividades de lazer estruturadas, com orientação de adultos e de natureza pró- social);
- Abuso de álcool e outras drogas.

Os estudos acima citados nos alertam para a necessidade de se conhecer profundamente o público alvo dessa pesquisa, que são os adolescentes e jovens que cometem infrações. As Políticas públicas e programas de prevenção direcionados a estes indivíduos considerados vulneráveis podem favorecer o desenvolvimento sadio desses jovens, oportunizando o estudo e o trabalho, tornando-os pessoas mais responsáveis, minimizando dessa forma os comportamentos de risco.

3 METODOLOGIA

Com o propósito de traçar a metodologia do estudo relacionado ao tema, identificar informações e subsídios, definir os objetivos, determinar o problema e definir o marco teórico quanto aos meios, a pesquisa se classifica como exploratória. Segundo Gil (1994, p. 45), as pesquisas exploratórias visam “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Essencialmente, o levantamento bibliográfico contemplou acesso a artigos, periódicos e veículos similares em plataformas de busca de dados como a Spell e Portal da Capes. Além de fazer uma pesquisa documental nos arquivos da Fundac.

Tabela 2 – Reincidência Infracional

Autor/ano	Definição assunto
Bazon, M.R.; <i>et al</i> /2011.	Adolescentes em conflito com a lei, padrões de comportamento infracional e trajetória da conduta delituosa: um modelo explicativo na perspectiva desenvolvimental.
Maruschi, M.C; Estevão, R. Bazon, M.R./ 2014.	Risco de persistência na conduta infracional em adolescentes: estudo exploratório.
Maruschi, M.C; Estevão, R. Bazon, M.R./ 2014.	Conduta infracional na adolescência: fatores associados e risco de reincidência.
Sapori, L.F; Santos, R.F; Wan Der Maas, L./ 2017.	Fatores sociais determinantes da reincidência criminal no Brasil - O caso de Minas Gerais.
Polidório, S.F. Dias, D.O./ 2017.	Criminalidade infanto juvenil: necessidade de políticas públicas e uma educação para prevenir.
Mariano, S.C <i>et al</i> /2018.	Fatores de risco associados ao ato infracional na adolescência: revisão de literatura brasileira.
Brasil. Conselho Nacional de Justiça/CNJ/2019.	Reentradas e reiterações infracionais: um olhar sobre os sistemas socioeducativos brasileiro.
Dall Asta, R.A; Tramontin, J,S.; Pavan, K.E.M./2021.	"Educação e Criminalidade": 'A Educação como forma de influência e estancamento à criminalidade entre jovens no Brasil'.

Autor/ano	Definição assunto
Marcos, G.F; Rossi, L.L.; Abreu, L.Z/2022.	A importância de dados sobre a reincidência para o aprimoramento de políticas públicas do sistema socioeducativo.
Pires, J.A.R./2022	Interrompendo o ciclo? A influência do background familiar na prevenção da reincidência infracional de adolescentes egressos da fase através do Programa POD - socioeducativo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quanto aos fins, a pesquisa foi qualitativa do tipo descritiva e aplicada. Segundo Gil (1994), as pesquisas descritivas se propõem a verificar e explicar problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com a observação e precisão possível e fazendo conexões, à luz da influência que o ambiente exerce sobre eles (Michels, 2009). Assim, foi feito um levantamento dos dados dos adolescentes do sistema socioeducativo e a população total desses adolescentes, por gênero e domicílio.

A pesquisa aplicada, segundo Michels (2009), procura transformar o conhecimento puro em elementos e situações destinadas a melhorar a qualidade de vida do ser humano. Para a autora, implica nas descobertas para criação de produtos e serviços, visando à qualidade de vida das pessoas.

Dessa forma, mediante o desenvolvimento de um Plano de Marketing num processo sistemático, foi realizada a análise da situação atual e do ambiente. Após essa análise são estabelecidos os objetivos e metas a serem alcançados, determinando o posicionamento desejado e projetando um composto (mix) de marketing estratégico (4"Ps") para posteriormente concluir com o desenvolvimento de planos de avaliação, orçamento e implementação (Ribeiro, 2015).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Durante todo o processo de construção deste artigo, tivemos algumas dificuldades diante dos poucos trabalhos publicados sobre a reincidência infracional, como também sobre os dados quantitativos de reincidentes na Paraíba.

A implantação de um plano de marketing para aumentar o número de parcerias e convênios com empresas e órgãos públicos para aperfeiçoar o mercado de trabalho dessa população alvo que é o egresso e seus

familiares, neste contexto, será uma ferramenta que solucionará vários gargalos apresentados neste artigo.

Quadro 1 - Processo do Plano de Marketing Social

PLANO ESTRATÉGICO	
PROJETO: Aplicação do Marketing Social na Fundac: uma perspectiva pós-medida para prevenção da reincidência infracional	
RESPONSABILIDADE TÉCNICA: Diretoria Técnica	
DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA: aumento no índice de reincidência infracional de adolescentes/jovens no Estado da Paraíba	
JUSTIFICATIVA: Fazer com que o Estado cumpra a sua finalidade como executora das medidas socioeducativas, evitando que a mesma seja questionada pela mídia sobre o seu papel na sociedade, e o porquê de tantos adolescentes (ex-internos) retornarem ao crime após cumprirem medida socioeducativa. Sabemos que hoje, o Município é o responsável pelo trabalho de acompanhamento ao egresso e seus familiares, mas se a Fundac tem, em seu organograma, o eixo pós-medida, e tem muitos profissionais capacitados nas diversas áreas, que podem dar suporte técnico ao eixo, acreditamos que ser viável e muito importante a reestruturação e reordenação desse eixo, para diminuir a reincidência infracional.	
AÇÃO	META
Firmar convênios e parcerias com órgãos públicos e empresas privadas para empregabilidade dos egressos.	Executar 5 convênios com essas entidades em ações de empregabilidade.
Sala para o eixo pós-medida	Estabelecer o eixo pós-medida em um ambiente amplo e individual, onde se tenha privacidade para os atendimentos aos familiares e egressos.
Plano Plurianual 2024/2027 da Fundac, contempla, através do programa 5008, código 2184 - Gerenciamento do Serviço Egresso do meio fechado da socioeducação.	Instituir e operacionalizar o serviço de acompanhamento ao adolescente/jovem egresso.
Ofertar o Serviço de Pós-medida para acompanhamento de adolescentes e jovens egressos do meio fechado com extensão de medida socioeducativa mediante adesão, através da Ampliação de equipe multiprofissional para na região imediata de Campina Grande/PB, até o ano de 2027.	Acompanhar 120 adolescentes e jovens egressos.
Ofertar o Serviço de Pós-medida para acompanhamento de adolescentes e jovens egressos do meio fechado com extensão de medida socioeducativa mediante adesão, na região imediata de Sousa/PB, até o ano de 2027.	Acompanhar 80 adolescentes e jovens.
Promover formação continuada de 200 servidores da Fundac, considerando as diferentes áreas do conhecimento, no Estado da Paraíba, até o ano de 2027.	Capacitar 200 servidores nos diversos eixos temáticos de atendimento da Fundac.
Apresentar projeto de profissionalização técnica de nível médio com certificação reconhecida que favoreça a inserção dos internos e seus familiares no mercado de trabalho.	Matricular 100% dos internos e egressos na educação formal e oferecer 100 vagas em cursos profissionalizantes.

Fonte: Elaborado pelas autoras(2023).

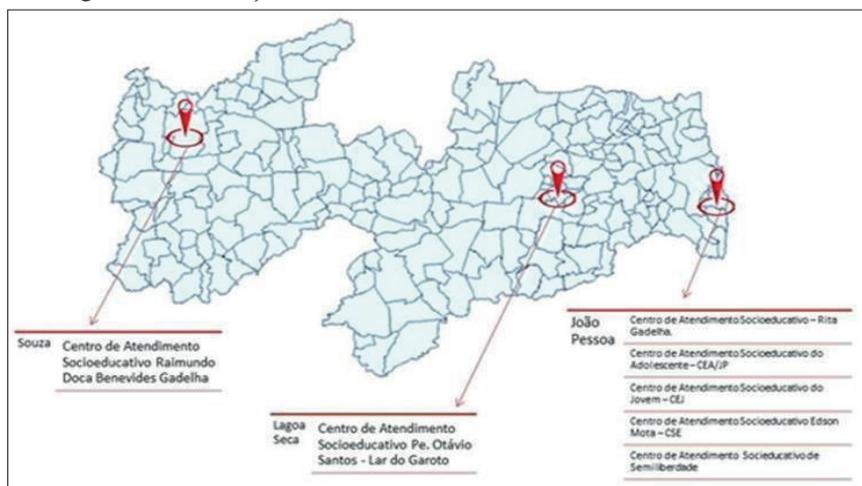
Ação	CRONOGRAMA:						
	Jun/24	Jul/24	Ago/24	Set/24	Out/24	Nov/24	Dez/24
Fechar convênios e parcerias com órgãos públicos e empresas privadas.							
Propor formação profissional no âmbito da educação profissionalizante, como cursos e programas de formação inicial e continuada para os internos.							
Incluir egressos nos projetos de assistência do eixo egresso.							

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Considerando o Quadro 1, anteriormente descrito, pode-se verificar que a elaboração do Plano Estratégico de Marketing, é uma ferramenta que envolve várias etapas e ações para obter mudanças necessárias, considerando que do ponto de vista histórico da Fundac tinha alguns antecedentes que serão comentados a seguir.

A Fundac, na época do Proafe, tinha condições estruturais, administrativas e técnica, através de ações integradas, para apoiar o egresso e seus familiares, no fortalecimento da estrutura familiar, da integração social e da crença na sua capacidade de crescimento pessoal, visando o exercício pleno da cidadania para monitorar e apoiar os egressos e seus familiares, com unidades em João Pessoa, Patos, Sousa, Campina Grande e Cajazeiras. Atualmente, na Fundac só existe o setor pós-medida, que dá o apoio ao egresso e seus familiares, localizada apenas numa sala na sede da Fundac, onde divide a sala com outros eixos, dificultando os atendimentos aos egressos e familiares, sendo este apenas um dos problemas do setor.

Figura 1- Distribuição das Unidades de Atendimento no Estado da Paraíba.



Fonte: DITEC (2019).

De acordo com o mapa anterior, o estado possui sete unidades distribuídas em três regiões, cuja cobertura de atendimento está organizada pela localidade de cada unidade socioeducativa, de forma a garantir o princípio da territorialidade, que segundo o Sinase (2006), “a municipalização do atendimento é um mandamento de referência para as práticas de atendimento, exigindo que sejam prestadas dentro ou próximas dos limites geográficos dos municípios” (Sinase, 2006, p.29).

5 CONCLUSÃO

De forma a responder a questão da pesquisa: Quais as ações estratégicas do Marketing Social devem ser traçadas de forma eficaz da pós-medida no enfrentamento da reincidência infracional junto a Fundac? Na discussão da análise, a elaboração do Plano de Marketing Social, mostra-se como sendo uma ferramenta eficaz através da aplicação de ações estratégicas que irão repercutir positivamente para o público alvo que são os egressos do Sistema socioeducativo na pós-medida no enfrentamento da reincidência.

Entre as ações que ponderam o Plano de Marketing Social, destacam-se: firmar convênios com órgãos públicos e empresas privadas para oportunizar ao egresso a entrada no mercado de trabalho; instituir

e operacionalizar o serviço de acompanhamento ao adolescente/jovem egresso; formação continuada aos profissionais da Fundac.

Nesse sentido, diante da realidade social na qual impera um cenário de desigualdade e má distribuição de renda, torna-se necessário aplicar políticas públicas que venham a solucionar estes gargalos.

Ainda, no decorrer da pesquisa, foram identificadas, algumas dificuldades e escassez de dados sobre a reincidência, pois as planilhas, relatórios e outros instrumentos com informações sobre os adolescentes, são ineficientes, com dados muitas vezes irreais. Disponibilizar os dados sobre a reincidência infracional é de suma importância para que se possa identificar e delimitar as causas e desta forma, direcionar as políticas públicas para atuar de maneira mais eficaz nos fatores de risco. A atuação governamental tem que se mostrar eficiente neste sentido, e formular estratégias para que se possa ter um monitoramento mais eficaz sobre estes dados, garantindo que o egresso não retorne a socioeducação e muito menos seja um futuro presidiário.

Assim, supõe-se que o MS proporcionará à Fundac, especificamente ao setor de pós- medida, um gerenciamento eficaz na aplicação de ações e estratégias no enfrentamento da reincidência infracional. Salientamos que o Plano Plurianual 2024/2027 da Fundac, contempla, através do programa 5008, código 2184 - Gerenciamento do Serviço Egresso do meio fechado da socioeducação.

Portanto, este trabalho pode contribuir do ponto de vista acadêmico e profissional com o desenvolvimento da área, pois neste ângulo pode identificar as principais tendências e desafios da socioeducação.

Espera-se que tais achados possam incentivar a realização de outras pesquisas sobre a reincidência infracional e assim, lançar novas luzes sobre os debates públicos, acadêmicos e institucionais acerca da resposta governamental mais adequada para a solução deste problema.

REFERÊNCIAS

BAZON, M. R. *et al.* Adolescentes em conflito com a lei, padrões de comportamento infracional e trajetória da conduta delituosa: um modelo explicativo na perspectiva desenvolvimental. **Rev. Bras. Adolescência e Conflitualidade**, 2011 (5): 59-87.

BRASIL. **Estatuto da criança e do adolescente**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva 2012.

BRASIL. **SINASE 2006**. Disponível em: chrome-extension://oemmnd-cblldboiebfnladdacbdmfmadadm/https://www.cnmp.mp.br/portal/images/cije/publicacoes/sinase_2006.pdf. Acesso em: 26. set. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Reentradas e reinterações infracionais: um olhar sobre os sistemas socioeducativo e prisional brasileiro/ Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2019 p.64.**

COELHO, R.C. **Gestão pública municipal: estado, governo e mercado**. Brasília: CAPES, 2009.

CONANDA, 2006. disponível em: <https://site.mppr.mp.br/crianca/Pagina/Resolucao-Conjunta-CNASCONANDA-no-12006-de-13-de-dezembro-de-2006>. Acesso em: 26. set. 2023.

DALL ASTA, R. A.; SILVA, J. T.; PAVAN, K. E. M. **“Educação e criminalidade”**: ‘A Educação como forma de influência e estancamento à criminalidade entre jovens no Brasil.’ 2021 Políticas Públicas, Educação e Diversidade: uma compreensão científica do real. Vol. 2. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.org/articles/210605069.pdf>. Acesso em: 26. set. 2023.

DRUCKER, P. **Administração na era das grandes transformações**. Editora Campus, 2012.

FROEMMING, L.M.S. **Marketing Público**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. P. 78

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; LEE, N. **Marketing no setor público**. Um guia para um desempenho mais eficaz. São Paulo: Artmed, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12ª edição, Pearson, 2006.

KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. **Marketing Público**. São Paulo: Ed. Makron Books, 1994.

MARCOS, G.F; ROSSI, L.L.; ABREU, L.Z. A importância de dados sobre a reincidência para o aprimoramento de Políticas Públicas do sistema socioeducativo. **Boletim IBCCRIM** – Ano 30 – Nº355 – junho de 2022.

MARIANO, S. C. *et al.* Fatores de risco associados ao ato infracional na adolescência: revisão de literatura brasileira. **Revista eletrônica de direito penal e política criminal** - UFRGS VOL. 6, N.º 2, 2018.

MARUSCHI, M.C; ESTEVÃO, R.; BAZON, M.R. **Conduta Infracional na Adolescência**: fatores associados e risco de reincidência. Arquivos brasileiros de Psicologia. Rio de Janeiro, 2014. p.82-99

MARUSCHI, M.C; ESTEVÃO, R.; BAZON, M.R. **Risco de persistência na conduta infracional em adolescentes**: estudo exploratório. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/YzqSt4nGs6BTNH-8cvLqGHkm/>. Acesso em: 13 out. 2023.

MAZZON, J.A. **Marketing social**. Conceitos e perspectivas de utilização no Brasil, 1982. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/166856/> Acesso em: 13 out. 2023.

MICHELS, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NOMURA, J. M.; SOUZA, M. T. S. **Uma revisão crítica do conceito de marketing social**. Revista Gerencial. v. 3, p. 45-52. São Paulo: UNINOVE, out. 2004.

PIRES, J.A.R. **Interrompendo o ciclo?: a influência do background familiar na prevenção da reincidência infracional de adolescentes egressos da fase através do programa POD – socioeducativo**. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS, Porto Alegre, RS, 2022.

POLIDORIO, S.F.; DIAS, D.O. Criminalidade Infante Juvenil: Necessidade de políticas públicas e uma educação para prevenir. UEG, Jundiá – Anápolis, GO: Editora Científica, **Anais** – Seminário de Pesquisa, Pós-Graduação, Ensino e Extensão do CCSEH – III SEPE, 2017. <http://downloads.editoracientifica.com.br/articles/210605069.pdf>. Acesso em: 27 set. 2023.

RIBEIRO, J.S. **Marketing Público**. UFMT, Cuiabá, MT: Rede e-Tec Brasil, 2015.

SAPORI, L.F.; SANTOS, R.F.; MAAS, L.W.D. Fatores sociais determinantes da reincidência criminal no Brasil. O caso de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG: **Revista Brasileira de Ciências Sociais/RBCS**, Vol. 32 N° 94, 2017.

SHIMAYAMA, C.; ZELA, D.R. **Administração de Marketing**. 2002 – Disponível em: https://corais.org/sites/default/files/ambiente_de_marketing.pdf. Acesso em: 24. ago. 2023.

SILVA, R. M. F. **Sobre a modernidade líquida de Zygmunt Bauman**. 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/sobre-a-modernidade-liquida-de-zygmunt-bauman>. Acesso em: 27. fev. 2024.

MAPEAMENTO DE PROCESSOS DOS ESTÁGIOS DE EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA NO SETOR FINANCEIRO DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

*Maria Nathaly Mouzinho Bezerra
Jimmy de Almeida Léllis*

1 INTRODUÇÃO

Com a constante evolução e transformação digital no mundo, processos são executados com mais eficiência, produtos são entregues com maior rapidez, as empresas do setor privado criam valor objetivando economia e eficiência, visando potencializar suas margens de lucros, enquanto que no setor público, a essência primordial é de prestar serviços à população, não tendo por fim o lucro, contudo, isto não significa que suas atividades sejam desempenhadas de qualquer forma, ainda mais por lidar com recursos públicos.

Para ter continuidade da gestão na administração pública não basta planejar e executar, é preciso um acompanhamento constantemente para obter controle sobre a execução dos recursos e minimizar o risco de perdas inerentes às suas atividades.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, rege que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O princípio da legalidade deve ser observado com primazia e junto com o princípio da eficiência devem guiar os atos da administração pública.

Na busca incessante pela eficiência na prestação dos serviços no setor público e pela excelência na gestão, sob uma ótica interna é preciso maximizar o uso dos recursos organizacionais disponíveis na instituição e o caminho para tais resultados é sem dúvidas a modernização da gestão, com programas para ampliação das redes de comunicações, integração do sistemas, mapeamentos dos processos, estabelecimento de padrões, eliminar gargalos, retrabalho e desburocratizar os excessos, heranças de um modelo de administração burocrática.

Nas últimas décadas, o setor público brasileiro caminha lentamente na transformação digital, cenário que durante a pandemia causada pelo SARS-CoV-2 foi acelerado na adaptação dos processos e atividades para o mundo virtual, e o Estado da Paraíba vem acompanhando esta evolução, otimizando a forma de como fazer, aqui é imprescindível que os órgãos estejam preparados para a gestão de processos, e que aperfeiçoem seus servidores, tendo gestão de processos como um conjunto de práticas, cujo objetivo é buscar o aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais (FIA, 2019).

A gestão de processos permite a padronização das atividades dos servidores, aumentando a performance dos processos, eliminando dispêndios dos recursos empregados. Afirmam Costa e Moreira (2018) que dentro da gestão de processos, o mapeamento surge como uma importante ferramenta de controle e acompanhamento dos processos organizacionais. Léllis e Queiroz (2021) complementam ao enfatizar que o mapeamento de processos destaca o desperdício, agiliza os fluxos de trabalho e maximiza a compreensão do todo e ainda permite a comunicação visual dos detalhes relevantes em um processo. É notório que a utilização desse instrumento representa ganhos na condução dos processos.

Nesse contexto, o foco da pesquisa é a Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças (GPLOF) da Secretaria de Estado da Administração (SEAD-PB), na qual foi identificada a ausência de um mapeamento dos processos, bem como a inexistência de registros de procedimentos padrões formais dos processos no setor financeiro. Ressaltamos que as atividades desempenhadas nas áreas financeiras do setor público, resultam em informações contábeis que são utilizadas para prestação de contas e como base no processo de tomada de decisões, em especial, as atividades relacionadas à execução das fases da despesa pública. Diante disso, questionou-se: Como se comporta a gestão de processos e os pro-

cedimentos operacionais padrões da execução das fases da despesa na Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças da Secretaria de Estado da Administração?

O objetivo geral da pesquisa é analisar o mapeamento de processos e os procedimentos operacionais padrões da execução das fases da despesa na GPLOF. Como objetivos específicos temos: fomentar os estudos, no tocante ao mapeamento de processos; identificar quais são os processos existentes na GPLOF; delimitar quais processos estão relacionados à execução das fases da despesa pública; elaborar os procedimentos padrões operacionais destes, observando a legislação e instruções normativas; desenvolver o manual de operações padrões dos processos que integram as fases de execução da despesa pública.

Esta pesquisa é importante para a sociedade, uma vez que ela é a beneficiária final de grande parte dos serviços essenciais prestados pelo Estado, cujas despesas são mantidas pela SEAD e pagas pela GPLOF. Também se mostra relevante para a própria GPLOF em virtude da ausência de um mapeamento dos processos, bem como pela inexistência de procedimentos padrões formais dos processos no setor financeiro da SEAD. Atualmente, não existe um manual para as operações internas no setor, o que pode representar um risco para a continuidade da gestão dos processos na GPLOF, em uma possível situação de rotatividade de pessoal causada por influências políticas ou motivada por novas oportunidades de trabalho para os servidores efetivos e comissionados do quadro. Em tal cenário a experiência de como proceder com os processos de trabalhos, iria embora junto com as pessoas, dificultando que tal conhecimento seja repassado para novos servidores.

O estudo é relevante para o pesquisador por conhecer as necessidades do setor e ter familiaridade com os processos daquela gerência, e assim contribuir na identificação dos tipos de processos e padronização das operações, com base nas experiências institucionais e obedecendo aos instrumentos normativos da contabilidade aplicada ao setor público, é imprescindível que as atividades e os processos sejam devidamente instruídos com as documentações exigidas por lei, sob pena de reprovação das contas públicas.

A importância deste trabalho para a academia deve-se ao fato de existir pouca bibliografia disponível sobre o tema relacionado com a área instrumental financeira do setor público, possibilitando, então, que os

resultados desta pesquisa venham contribuir na identificação de processos e mapeamentos destes para melhor execução das despesas pelas gerências financeiras dos órgãos da administração pública.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor compreensão da pesquisa, devemos entender os conceitos de gestão de processos, mapeamento, procedimentos operacionais e posteriormente discorrer sobre a despesa pública e suas fases ou estágios, apontando as legislações que a regem na contabilidade pública.

2.1 Gestão dos processos

Na administração pública, o cliente final de seus serviços prestados é o cidadão, ela trabalha na execução e manutenção dos serviços públicos em prol da sociedade, sem distinções e exclusões, pois o que é dever do Estado é um direito do cidadão. Compete à Administração Pública a gestão dos recursos públicos de forma responsável e eficiente, com suas ações guiadas pelos princípios constitucionais, para maximizar o uso de tais recursos e obter os melhores resultados possíveis, portanto a gestão deve buscar formas e fazer uso de instrumentos que contribuam para seu êxito.

Para alcance de seus objetivos, as instituições públicas e privadas executam uma transformação de entradas em saídas agregando valor e gerando produtos, bens ou serviços. Essa transformação é um processo que ocorre na Organização e pode envolver vários departamentos, atividades, informações, pessoas, conhecimentos, equipamentos, tecnologias e demais recursos que estejam a sua disposição.

De acordo com a *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP, 2015), processo é uma agregação de atividades e comportamentos desempenhadas por humano ou máquinas visando alcançar resultados. Moura (2016, p.13) observa que “[...] é preciso a fazer uso da estrutura da organização, de tecnologias, da comunicação entre as pessoas para que, por meio dos processos, haja uma transformação das entradas em saídas desejadas.”

A Controladoria Geral da União - CGU (2020) também compreende que o processo é um trabalho que se inicia a partir de entradas

(*inputs*) e consome recursos que lhe agregam valor para produzir uma saída (*outputs*), seja um bem, informação ou serviço desejado.

A figura a seguir exemplifica o fluxo de um processo.



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Souza (2021, p. 46) observa que,

um processo deve ser organizado de forma lógica e racional para que cumpra seus objetivos, para isso ele deve seguir alguns princípios como: criar um processo apenas se houver uma finalidade específica para ele e não haja possibilidade de inclusão em processo existente; fazer uso da tecnologia para auxiliar o trabalho e agilizar o processo; utilizar somente dados imprescindíveis para sua execução; as entradas de dados devem possuir uma coerência e ordem lógica e por último, suas atividades devem ser executadas seguindo a sequência estabelecida.

Convém destacar que a hierarquia dos processos pode se configurar como: macroprocesso, subprocesso, processo, atividade e tarefas. O macroprocesso envolve mais de uma função na organização, enquanto o subprocesso atende objetivos específicos do processo principal e apoia o macroprocesso, já as atividades são ações específicas de média complexidade desempenhada por uma pessoa ou setor, as tarefas envolvem o nível mais detalhado, incluindo rotinas e prazos. Sousa (2021) e a CGU (2020) utilizam essa configuração para classificar a hierarquia.

Possibilitando uma melhoria contínua nos processos, a gestão destes é fundamental para facilitar o acompanhamento de desempenho e ter uma visão dos processos da organização.

A gestão de processos é definida nos estudos de Costa e Moreira (2018) como a organização e estruturação das etapas e tarefas que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização a fim de garantir a correta execução destas. Para a ENAP (2016), a gestão de processos pode ser entendida como um conjunto de atividades adotadas

por uma organização com a finalidade de identificar os processos críticos, fazer a análise contínua do desempenho destes, e quando necessário, propor melhorias e ajustes. Desta forma, percebemos que ela envolve identificação dos processos que são executados na organização e através do monitoramento constante, ao perceber falhas e implementar as correções vitais, permite garantir o controle da qualidade e eficiência na gestão.

2.2 Mapeamento dos processos

Na gestão de processos, uma relevante ferramenta de controle e acompanhamento dos processos é o mapeamento, por meio dele podemos identificar e elencar todos os processos existentes em cada setor ou departamento da organização. Mello (2008) disserta que a escolha dessa ferramenta é baseada em seus conceitos e técnicas, pois quando empregadas de forma correta, nos permite a documentação de todos os elementos que compõem um processo e a correção de qualquer um dos elementos que apresente problemas.

O conceito de mapeamento de processo apresentado por Lélis e Queiroz (2021), o trazem como uma representação gráfica de atividades de um processo em especial. Eles entendem ainda que esta é uma forma de compreender as etapas fundamentais para a conclusão de um fluxo de trabalho.

Percebe-se que a utilização dessa ferramenta permite ao gestor uma visualização de todos os processos e das partes que compõem cada um deles, proporcionando que ele verifique se os processos estão alinhados com os objetivos da instituição. Bueno, Maculan e Aganette (2019) consideram que o mapeamento é um instrumento utilizado para identificar, representar, visualizar, analisar todos os processos da organização, aperfeiçoá-los com melhorias, quando necessário, e modelar novos processos de acordo com os objetivos da organização. Este trabalho deve ser feito em conjunto com a equipe, a fim de que nenhum processo fique de fora

A agilidade processual, a padronização de procedimentos, a melhoria na comunicação e a capacitação contínua são benefícios identificados com utilização do mapeamento de processos nos estudos de Moreira (2006). Complementando, alguns dos benefícios identificados nos estudos de Gissoni (2016), o uso dos mapas permite a redução de custos e retra-

balho, eliminação de atividades de operações desnecessárias, aumento da eficiência e desempenho.

A organização deve estimular a comunicação entre os setores, todos devem caminhar com sinergia, o que facilitará o fluxo de informações e a integração entre os departamentos envolvidos no processo e ainda fornecer condições para a capacitação e aperfeiçoamento de seus servidores na execução das atividades.

O benefício da padronização de procedimentos nos faz lembrar de um problema existente nas organizações públicas, em que o andamento das “coisas” muitas vezes fica na dependência de alguns servidores e na ausência deste, seja por férias, licenças, motivações políticas ou exonerações, os processos são paralisados, porque ninguém sabe como fazê-lo, isso retrata uma descontinuidade da gestão. Neste sentido, a padronização de procedimentos entra como um recurso que ficaria disponível para a instituição e todos seus servidores e aqueles que ainda vão ingressar ao quadro. Um manual de procedimentos, nas mãos de servidores dotados de conhecimentos necessários para a execução dos processos, irá fazer toda a diferença para uma gestão contínua, independente das trocas de gestores e ausência de servidores que “detém” determinados para si.

As principais etapas do mapeamento, conforme Melo (2011) citado por Costa e Moreira (2018), consistem em determinar o processo, escolher a ferramenta para delimitar os limites dele, indicando o seu início e fim, suas entradas e saídas; determinar o nível de detalhamento e informações para a elaboração do mapa, com prioridade a informações que justifiquem a necessidade do mapeamento; verificar e validar o mapa do processo, observando se correspondem com fidelidade o processo estudado.

O fluxograma é a técnica mais adotada para fazer o mapeamento de processos, ele é um tipo de diagrama que utiliza símbolos para representar graficamente uma sequência de eventos e passos de processamento e/ou decisões, conforme a ABPMP (2013). Essa técnica facilita a visualização rápida do fluxo do processo e dos pontos em que requerem tomadas de decisões.

2.3 Procedimentos operacionais padrões

De acordo com Lélis e Queiroz (2021), o Procedimento Operacional Padrão (POP) é um padrão específico necessário para o desenvolver

de uma certa tarefa, portanto, deve ser direcionado para as pessoas que a executam e ser da forma mais clara e detalhada possível. Os autores recomendam que o POP contenha no mínimo:

1. Objetivos: deve responder o porquê da elaboração e as metas a serem alcançadas;
2. Documentos de referência: documentos utilizados para a elaboração do POP e que possuam relação com o padrão;
3. Relação de insumos: listar todos os materiais necessários para as atividades, como mobiliário, estrutura física, sistemas e outros;
4. Atividades necessárias para desenvolver as tarefas: descrever detalhadamente e em ordem sequencial as ações a realizar;
5. Pontos de controle: definir a forma de fazer o checklist da atividade;
6. Ações para não conformidade: o que fazer quando na ocorrência de um desvio de padrão e,
7. Cuidados especiais: são observações sobre algum detalhe importante.

O POP tem como objetivos padronizar a execução de tarefas fundamentais e minimizar a ocorrência de erros e variações na execução destas tarefas, o que o torna essencial para garantir resultados de alta qualidade, aponta o Instituto Federal do Piauí (IFPI, 2020). O entendimento da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) também prossegue neste sentido ao destacar que a implementação de POPs em sua instituição tem por objetivo melhorar o desempenho e qualidade das atividades exercidas, proporcionar a identificação e gestão de desvios, garantir a segurança dos servidores e colaboradores e reduzir custos e desperdícios. Quando um processo é executado seguindo de forma correta a sequência dos passos descritos no POP a instituição terá ganhos de qualidade na execução de processos com excelência, e sob a perspectiva de reduzir o risco de possíveis desvios, podemos dizer que ele também traz sua contribuição no controle interno do setor.

É demasiadamente comum encontrar POP relacionado ao setor de saúde, em hospitais, por exemplo, há uma preocupação com a padronização para atendimento de pacientes, administração de medicamentos, controle de infecção, cuidados com a higiene, pois é um ambiente que

pode colocar a vida das pessoas em risco. Observa-se que há uma atenção no setor de saúde para diminuir os riscos ao utilizarem os padrões, esse mesmo cuidado deve existir nos setores financeiros de órgãos públicos pois lidam com a saúde financeira e patrimonial. Os modelos de POP utilizados no setor financeiro da rede hospitalar EBSEH (2023) contém o setor responsável, definições, objetivos, materiais, descrição dos procedimentos, referência e fluxograma.

A *SoftExpert* (2020), empresa de soluções em *software* para a excelência na gestão e conformidade empresarial apresenta algumas dicas para fazer um modelo de POP eficaz, destacamos as seguintes: Listar as atividades e processos que serão documentados, contando com a ajuda dos colaboradores que participam do processo/atividade; criar grupos de trabalho, isto permite a elaboração de um documento com riqueza de detalhes e que reflete a realidade; utilizar linguagem de fácil compreensão para os usuários, inclusive, usando recursos como fluxograma para ilustrar; usar referenciais normativos ou leis, se houver; manter os documentos atualizados e treinar os colaboradores a cada nova revisão; e deixar os documentos de fácil acesso ao seu público-alvo.

Em releitura da pesquisa de Santos (2021), podemos entender que a estrutura apresentada no POP serve de base para a construção de um Manual de Procedimentos Operacionais, conduzindo para a otimização sistêmica no processo de melhoria, planejamento e controle da gestão.

2.4 Despesa pública

O Manual de Contabilidade aplicada ao setor público (STN, 2021), nos faz lembrar a importância do orçamento, pois é um instrumento de planejamento para qualquer organização, tanto pública quanto privada, ele representa o fluxo de ingressos e aplicação de recursos para determinado período.

O Ministério de Economia (2023) expressa que o planejamento e o orçamento são tarefas imprescindíveis para a gestão do governo, por intermédio delas são definidas todas as estratégias que vão orientar o rumo do País ao que se deseja alcançar, quais sejam as diretrizes e prioridades do Governo, alocação de recursos para custear e financiar suas ações, visando a manutenção da atividade de Estado e a entrega de bens e serviços à sociedade.

A Carta Magna prevê, no art. 165, três instrumentos de planejamento que serão estabelecidos por leis do poder executivo: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Contextualizando esses instrumentos, o PPA é um planejamento de médio prazo, tem duração de quatro anos e estabelece metas, diretrizes e objetivos de gestão, incluindo despesas com investimentos e aquelas que decorrem de programas contínuos. A LDO é instrumento anual, curto prazo, que estabelece as diretrizes e prioridades da administração pública, presentes no PPA, para serem executadas durante um exercício, ela norteia a elaboração da LOA, esta contém as estimativas das receitas e a fixação das despesas para um exercício financeiro. No Brasil, o exercício financeiro coincide com o ano civil.

A despesa pública é conceituada por Barros (2021, p. 43) como “a aplicação de recursos financeiros na aquisição de serviços e de materiais para manutenção e aperfeiçoamento dos serviços públicos”.

A execução da despesa ocorre em três estágios, conforme lei nº 4.320/1964: empenho, liquidação e pagamento, e deve ser executada seguindo esta sequência.

O empenho é o primeiro estágio da despesa, segundo o artigo 58 da Lei nº 4.320/1964, o empenho de despesa é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado uma obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição. Os artigos a seguir dispõem sobre o empenho:

Art. 60. É vedada a realização de despesa sem prévio empenho.

§ 1º Em casos especiais previstos na legislação específica será dispensada a emissão da nota de empenho.

§ 2º Será feito por estimativa o empenho da despesa cujo montante não se possa determinar.

§ 3º É permitido o empenho global de despesas contratuais e outras, sujeitas a parcelamento.

Art. 61. Para cada empenho será extraído um documento denominado “nota de empenho” que indicará o nome do credor, a representação e a importância da despesa bem como a dedução desta do saldo da dotação própria (Brasil, art. 58, Lei 4320, 1964).

A liquidação é o segundo estágio da despesa, nesta fase é ratificado o direito do credor para receber o pagamento que lhe é devido por direito, tal comprovação é feita mediante apresentação de documentos e pelo atesto realizado por agente público. A liquidação ocorre antes o pagamento, a lei nº 4320/1964 ainda estabelece que:

Art. 63. A liquidação da despesa consiste na verificação do direito adquirido pelo credor tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito.

§ 1º Essa verificação tem por fim apurar:

I - a origem e o objeto do que se deve pagar;

II - a importância exata a pagar;

III - a quem se deve pagar a importância, para extinguir a obrigação.

§ 2º A liquidação da despesa por fornecimentos feitos ou serviços prestados terá por base:

I - o contrato, ajuste ou acordo respectivo;

II - a nota de empenho;

III - os comprovantes da entrega de material ou da prestação efetiva do serviço (Brasil, 1964).

O pagamento é o terceiro e último estágio da despesa, onde ocorre a emissão da ordem de pagamento ao credor, que é efetuado por meio de ordem bancária, cheque ou meio de pagamento legalmente instituído. A lei nº 4320/1964 institui o seguinte sobre a despesa:

Art. 64. A ordem de pagamento é o despacho exarado por autoridade competente, determinando que a despesa seja paga.

Parágrafo único. A ordem de pagamento só poderá ser exarada em documentos processados pelos serviços de contabilidade

Art. 65. O pagamento da despesa será efetuado por tesouraria ou pagadoria regularmente instituídos por estabelecimentos bancários credenciados e, em casos excepcionais, por meio de adiantamento (Brasil, 1964).

Para a execução dos estágios da despesa pública, devemos considerar o princípio da secreção de funções, a fim de reduzir a possibilidade de erros e existência de fraudes no decorrer da despesa, portanto, cada

estágio deve ser executado por diferentes agentes públicos. O Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI, 2020) explica que, em termos gerais, a segregação de função é um princípio do controle interno que estabelece a separação de atribuições entre servidores distintos nas várias fases de um determinado processo.

3 METODOLOGIA

Para Gil (2021), o método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento, para tal, foi utilizado o método indutivo que é aquele que parte do particular para o geral, Lakatos e Marconi (2017) corroboram ao afirmar que se infere uma verdade geral ou universal e o objetivo dos seus argumentos indutivos levam a conclusões nas quais seu conteúdo é mais amplo do que o das circunstâncias nas quais se basearam.

A pesquisa foi desenvolvida na Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças da Secretaria de Estado da Administração, localizada no Centro Administrativo Estadual em João Pessoa-PB.

A metodologia desta pesquisa possui natureza aplicada, tendo em vista gerar conhecimentos e práticas sobre o mapeamento de processos para a padronização dos procedimentos da GPLOF que contribuam para uma gestão exitosa na execução das fases da despesa pública. Silva e Menezes (2005), convergem nesse entendimento ao afirmar que, do ponto de vista da natureza, a pesquisa aplicada tem por objetivo gerar conhecimentos para a aplicação prática na resolução de problemas específicos.

Esta pesquisa tem por forma de abordagem a pesquisa qualitativa, que segundo Gil (2021, p. 57), consiste na “utilização de dados qualitativos, com o propósito de estudar a experiência vivida das pessoas e ambientes sociais complexos, segundo a perspectiva dos próprios atores sociais”.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva que Andrade (2010) afirma ser aquela onde há a observação de fatos, bem como seu registro e análise; também é exploratória uma vez que buscamos conhecer com maior profundidade o assunto de modo a torná-lo mais compreensível ou construir questões relevantes para a condução da pesquisa, conforme apontado por Beuren *et al.* (2010).

Com relação aos procedimentos técnicos, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica,

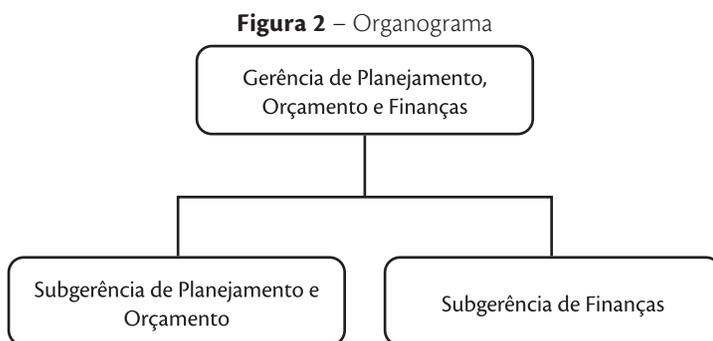
para Severino (2017, p. 93), “[...] é aquela realizada a partir dos registros disponíveis, advindos de pesquisas anteriores, como livros, artigos, revistas científicas sobre o assunto e, este autor apresenta ainda a pesquisa documental sendo aquela que tem como fonte documentos no sentido amplo, cujo conteúdo ainda não recebeu nenhum tratamento analítico, ainda são matérias-primas.

Por fim, o estudo de caso foi adotado por explorar uma situação real vivenciada na GPLOF. Gil (2021) aponta vários propósitos para utilização do estudo de caso, entre eles a exploração de situações reais, cujos limites não são claramente definidos, ele ressalta que tal estudo requer várias fontes de evidências, e que os casos podem referir-se a pessoas, organizações, entre outros processos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 O estudo de caso: GPLOF

A GPLOF é um setor de área instrumental da SEAD e executa atividades meio que são indispensáveis para o funcionamento da Secretaria. Encontra-se localizada no Bloco 3 do Centro Administrativo Estadual, no bairro de Jaguaribe, João Pessoa-PB. A gerência possui duas subgerências para auxílio no desenvolvimento de suas atribuições: Subgerência de Planejamento e Orçamento e a Subgerência de Finanças. Apresentamos a seguir na figura 2, o organograma setorial da GPLOF.



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

No setor financeiro da SEAD são executados dois orçamentos, um para suas despesas próprias e outro refere-se a encargos gerais do Estado que estão sob a supervisão desta secretaria. Os encargos gerais custeiam despesas de todos os órgãos da administração direta e algumas indiretas, onde há uma centralização dos gastos básicos necessários para a execução e manutenção da atividade pública, a saber: custos com água, energia, telefonia, internet, locação de imóveis, locação de veículos, consumo de combustível e outras despesas. Estes orçamentos totalizam mais de R\$ 400.000.000,00, portanto, mensalmente a SEAD executa, em média, cerca de R\$ 33.000.000,00 de despesas.

Quanto aos clientes internos e externos a organização para os quais prestamos informações, nossos *stakeholders* compreendem os setores da secretaria, fornecedores, órgãos de controle e demais órgãos da administração direta e indireta que possuem alguma despesa custeada pela SEAD.

Em levantamento efetuado junto com a equipe de servidores, foi verificada a inexistência de mapeamento dos processos, na ocasião, foram identificados os seguintes processos na GPLOF:

- Reserva Orçamentária
- Reprogramação orçamentária
- Empenho
- Liquidação
- Pagamento
- Emissão de certidões de regularidade do órgão
- Conciliação bancária
- Prestação de contas anual
- Declaração de Imposto Retido na Fonte (DIRF)
- Fazer a Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF-Web)
- Fazer a Escrituração Fiscal Digital de Retenções (EFD-REINF)
- Gerar Documento de Arrecadação (DARF)
- Solicitar de fixação de recursos
- Cadastro de credores
- Assessoramento a demais secretárias e órgãos
- Elaborar a proposta do PPA
- Elaborar a proposta da LOA

- Emitir relatórios gerenciais
- Obrigações acessórias

Conforme estabelecido na lei nº 4.320/1964, a despesa é executada em três estágios ou fases: empenho, liquidação e pagamento. Diante disto, temos claramente a identificação de três processos listados acima para delimitação deste estudo de caso.

Em observância dos incisos III ao V do art. 25 do Decreto nº 41.415, de 12 de julho de 2021, que dispõe sobre o regimento interno da SEAD, percebe-se que os processos relacionados à execução das fases da despesa ficaram sob a competência da subgerência de finanças:

III - realizar empenho das despesas e extração da “nota de empenho” que indicará o nome do credor, a representação e a importância da despesa, bem como a dedução desta do saldo da dotação própria;

IV - liquidar a despesa no Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAF, tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito, o contrato, o objeto do que se deve pagar, a importância exata a pagar e a nota de empenho;

V - pagar as despesas, mediante a ordem de pagamento (despacho exarado por autoridade competente para ordenar a despesa) através de crédito em conta em estabelecimento bancário credenciado e, em casos especiais, modalidades de cheques (Brasil, 2021).

Para elaboração dos POPs referente aos processos acima identificados e delimitados, foi utilizado um modelo proposto por Léllis e Queiroz (2021).

4.2 Empenho

Para obter a correção da execução do processo “empenho” em conjunto com a equipe da GPOF, foram listados 11 passos, conforme POP mais adiante. Vamos detalhar o que deve ser feito em cada passo.

Inicialmente, o processo é recebido pela Gerência. No segundo passo, a equipe técnica de orçamento verifica a conformidade do processo através do despacho emitido pela Assessoria Técnica de Controle Interno (ASTECI) e identifica também se o processo é decorrente de

uma dispensa de licitação (apenas para empenho) ou procede de um contrato, observa-se ainda o objeto de contratação.

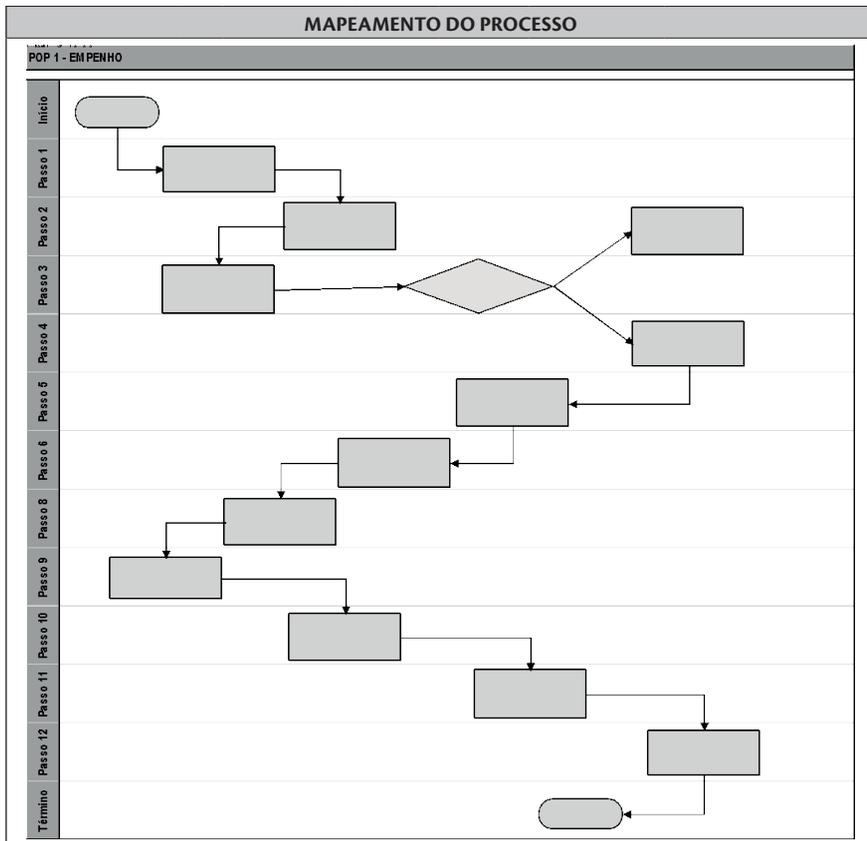
Feito isso, seguimos para o terceiro passo, em que ocorre a verificação da disponibilidade orçamentária, e confirmada a existência de orçamento programado para tal despesa, podemos seguir para o quarto passo com a indicação da classificação orçamentária a ser utilizada e indicação da reserva orçamentária, porém, em casos de despesas não planejadas, ou seja, sem orçamento previsto, é necessário fazer uma reprogramação orçamentária através de suplementação (reforço de dotação) ou remanejamento para garantir a disponibilidade orçamentária e atender a demanda. Resolvida a questão do orçamento, a gerente executiva remete o processo à SGFIN, este é o quinto passo.

A partir do sexto passo, o processo é executado pela SGFIN, o técnico que receber o processo vai analisar a documentação para identificar vigência contratual, validade das certidões de regularidade, registro do CAFIL, tipo da licitação, objeto, competência, Nota fiscal ou fatura. Se forem identificadas irregularidades, o processo é devolvido para o setor requisitante efetuar as devidas correções, em caso de certidões vencidas, deve-se emitir certidões atualizadas e juntar ao processo. No sétimo passo, a SGFIN vai elaborar o pedido de fixação dos recursos financeiros necessários para realizar o empenho, que será feito por meio de ofício assinado pelo gerente executivo e encaminhado à Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ). Quando o recurso é disponibilizado, partimos para o oitavo passo que é o registro do empenho no sistema SIAF. No nono passo ocorre a materialização do empenho a partir da emissão da Nota de Empenho, este documento é gerado no SIAF, e deve ser juntado ao processo, conforme décimo passo.

O término do processo de “empenho” é feito com o encaminhamento do mesmo para o setor demandante, em caso de compras, para prosseguir o pedido junto ao fornecedor, ou em caso de serviço já executado, o processo segue para a liquidação junto à própria SGFIN ou setor responsável pela execução do próximo estágio da despesa, quando se tratar de material de consumo e bens patrimoniais.

Quadro 1 - POP 1 – Empenho da Despesa

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO			Setor: Gerência Executiva de Planejamento, Orçamento e Finanças (GPLOF)	
			DISTRIBUIÇÃO (nO): 01/2023	
POP 1 – Empenho da Despesa	Responsabilidade Técnica:	Responsável pela Execução:	Portador:	Cópia no:
		Subgerente de Finanças	Técnico 1 da GPLOF Técnico 1 da SGFIN	Técnicos da SGFIN Técnicos da GPLOF
CONSIDERAÇÕES GERAIS	A Gerência Executiva de Planejamento, Orçamento e Finanças é um setor de área instrumental da SEAD e executa atividades meio que são indispensáveis para o funcionamento da Secretaria. A gerência possui duas subgerências para auxílio no desenvolvimento de suas atribuições: Subgerência de Planejamento e Orçamento e a Subgerência de Finanças. É de competência desta gerência executar os recursos fixados para custeio de despesas públicas previamente autorizadas pelo gestor do órgão, seguindo os instrumentos e legislações que regem a contabilidade pública e a garantir a correta execução dos recursos.			
O QUE É?	O empenho de despesa é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento.			
OBJETIVO	Descrever os passos necessários para a emissão do empenho, de acordo com o credor específico para o qual será gerada a obrigação de pagamento.			
DADOS COMPLEMENTARES				
Equipamentos e mate- riais necessários:	Cuidados especiais:	Documentação comple- mentar	Registros	
<ul style="list-style-type: none"> Móveis (escritório) – Mesa e cadeira; Computador Internet Sistemas PBDOC, SIAF e SESUIT 	Na descrição do empenho deve conter no mínimo o objeto, a competência e o contrato ou documento de vínculo.	Lei nº 4320/1964 Port. Interministerial nº 163/2001 Lei nº 8.666/1993 Lei nº 14.133/2021 LOA vigente	SIAF PBDOC SESUIT	
DADOS DAS ATIVIDADES				
Passo/Descrição				
PASSO 01 – Receber processo PASSO 02 – Verificar a conformidade do processo PASSO 03 – Verificar a disponibilidade orçamentária PASSO 04 – Indicar a classificação da despesa e, caso se aplique, reserva PASSO 05 – Autorizar a emissão do empenho e encaminha para a SGFIN PASSO 06 – Analisar a documentação: PASSO 07 – Solicitar fixação de recursos a SEFAZ PASSO 08 – Realizar o empenho no SIAF PASSO 09 – Emitir a Nota de Empenho PASSO 10 – Anexar documento ao processo PASSO 11 – Encaminhar processo para liquidação ou setor demandante				
Desvios/risco			Ação corretiva	
<ul style="list-style-type: none"> Empenhar utilizando orçamento já comprometido com outras despesas; Não confirmar o credor real da obrigação; Não proceder corretamente todos os passos das atividades. 			<ul style="list-style-type: none"> Revisar todos os documentos para não haver erros; Anular empenho emitido e refazer; Em caso de compras, solicitar do setor demandante que indique em despacho específico o número de CPF/CNPJ do credor e valor a ser empenhado; Seguir todos os passos determinados. 	



Fonte: Elaborado pelos autores(2023).

4.3 Liquidação

A liquidação da despesa é um processo que consiste em verificar o direito adquirido pelo credor com base em documentos comprobatórios. Cabe ressaltar que na SEAD, as liquidações referentes à aquisição de materiais de consumo e bens patrimoniais não ocorrem na SGFIN, conforme art. 6º do Decreto nº 35.196, de 23 de julho de 2014. A liquidação será efetuada no Sistema Integrado de Gestão de Bens Públicos (SIGBP), contudo, isto não exime o setor financeiro de verificar a origem e o objeto de que se deve pagar; a importância devida e a quem se deve pagar para extinguir a obrigação.

A seguir apresentamos os passos necessários para o processo de “liquidação” quando executado pela SGFIN.

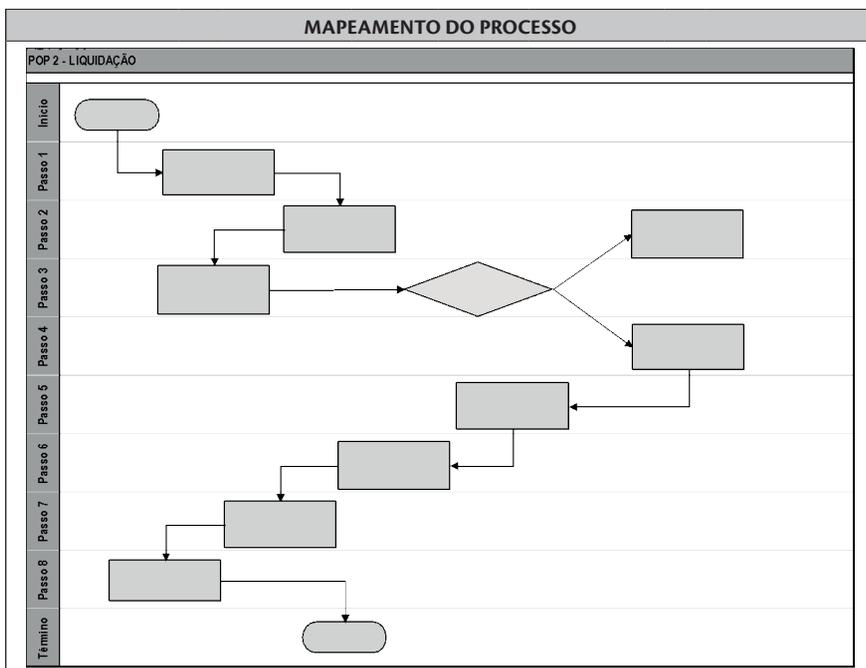
O primeiro momento é o recebimento da solicitação (processo de pagamento), o segundo passo é aquele que requer maior atenção do técnico da SGFIN, deve-se verificar se constam todos os documentos que comprovem a prestação do serviço ou entrega do bem, notas fiscais, faturas, recibos, registro de lançamento no SIGBP (materiais de consumo e bem patrimoniais) e o atesto efetuado por servidor designado, ratificando que serviço foi prestado e/ou os bens foram recebidos na conformidade; este passo verifica o objeto.

Após verificada a presença dos documentos necessários, vamos para o quarto passo que consiste em verificar a autenticidade e validade da Nota Fiscal apresentada, a consulta é efetuada no Portal Nota Fiscal Eletrônica (www.nfe.fazenda.gov.br/portal/principal.aspx) ou no portal emissor da nota, neste momento se for constatado que a nota está na situação cancelada, o processo será devolvido ao setor responsável para as devidas providências quanto a emissão de novos documentos, a saber: nota fiscal, atesto, lançamento no SIGPB e apurar o ocorrido.

Com a nota fiscal em situação regular, seguimos ao passo nº 04 e vamos consultar a nota de empenho que foi emitida no POP 1, para verificar o saldo existente e confirmar o credor. O passo nº 05 é aquele em que vamos nos certificar do valor a ser liquidado no SIAF, a liquidação pode ser feita valor total do empenho ou um valor parcial, cabe ainda verificar se existem glosas e contestações que possam reduzir o valor devido. Apurado o objeto, o valor e o credor, o sexto passo é efetuar a liquidação da despesa no SIAF. O processo “liquidação” é finalizado quando seguir para o pagamento.

Quadro 2 – POP 2 – Liquidação da despesa

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO			Setor: Gerência Executiva de Planejamento, Orçamento e Finanças (GPLOF)	
DISTRIBUIÇÃO (nº): 02/2023				
POP 2 – Liquidação da Despesa	Responsabilidade Técnica:	Responsável pela Execução:	Portador:	Cópia no:
		Gerente Executiva	Subgerente de Finanças Técnico 2 da SGFIN	Técnicos da SGFIN
CONSIDERAÇÕES GERAIS	<p>A Gerência Executiva de Planejamento, Orçamento e Finanças é um setor de área instrumental da SEAD e executa atividades meio que são indispensáveis para o funcionamento da Secretaria. A gerência possui duas subgerências para auxílio no desenvolvimento de suas atribuições: Subgerência de Planejamento e Orçamento e a Subgerência de Finanças. É de competência desta gerência executar os recursos fixados para custeio de despesas públicas previamente autorizadas pelo gestor do órgão, seguindo os instrumentos e legislações que regem a contabilidade pública e a garantir a correta execução dos recursos. Para os casos de liquidação de despesas com a aquisição de materiais de consumo e bens patrimoniais que são efetuadas no SIGBP, a SGFIN deve proceder a verificação da liquidação feita por outrem seguindo os passos deste POP, com exceção do passo 06.</p>			
O QUE É?	<p>A liquidação é o segundo estágio da despesa e consiste na verificação do direito adquirido pelo credor tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito.</p>			
OBJETIVO	<p>Descrever os passos necessários para a liquidação da despesa no SIAF.</p>			
DADOS COMPLEMENTARES				
Equipamentos e materiais necessários:	Cuidados especiais:	Documentação complementar	Registros	
<ul style="list-style-type: none"> • Móveis (escritório) – Mesa e cadeira; • Computador • Internet • Sistemas PBDOC, SIAF e SESUIT 	<p>Na descrição do empenho deve conter no mínimo o objeto, a competência e o contrato ou documento de vínculo.</p>	<p>Lei nº 4320/1964 Portaria Interministerial nº 163/2001 Lei nº 8.666/1993 Lei nº 14.133/2021 Decreto nº 35.196/2014</p>	<p>SIAF PBDOC SESUIT</p>	
DADOS DAS ATIVIDADES				
Passo/Descrição				
<p>PASSO 01 – Receber processo PASSO 02 – Verificar documentação comprobatória (Notas fiscais, faturas, recibo, atesto, relatório do SIGBP*) PASSO 03 – Consultar a autenticidade/validade da nota fiscal no portal emissor PASSO 04 – Consultar saldo empenho e credor PASSO 05 – Certificar-se do valor a ser liquidado (ver glosa) PASSO 06 – Liquidar o valor devido no SIAF PASSO 07 – Anotar liquidação PASSO 08 – Encaminhar processo para pagamento</p>				
Desvios/riscos			Ação corretiva	
<ul style="list-style-type: none"> • Liquidar despesas com valor maior que o devido; • Liquidar despesas cujas Notas Fiscais estejam canceladas pelo emissor/credor; • Não confirmar o credor real da obrigação; • Não proceder corretamente todos os passos das atividades. 			<ul style="list-style-type: none"> • Revisar todos os documentos para não haver erros; • Anular liquidação e refazer o valor correto; • Verificar a nota fiscal no portal emissor e salvar arquivo comprovando o cancelamento da mesma e devolver processo para o setor de origem solicitar nova nota fiscal ao credor e proceder demais trâmites para regularizar o processo, não esquecer de atestar a nova nota; • Seguir todos os passos determinados. 	



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

4.4 Pagamento

Conforme art. 62 da Lei 4320/1964, o pagamento da despesa só será efetuado quando ordenado após sua regular liquidação.

Este é o terceiro e último estágio da despesa pública, por meio dele o Estado finaliza sua obrigação com o credor, gerada no empenho. O setor financeiro, que é responsável por efetuar o pagamento, deve acompanhar diariamente as legislações que orientam a execução da despesa no setor público. Além do pagamento ao credor, neste momento, temos que ficar atentos para realizar as retenções previstas em lei, e efetuar os devidos repasses, ressaltando que a retenção sem o devido repasse constitui-se crime de apropriação indébita, débito impróprio. No Estado da Paraíba temos o decreto lei nº 10.128 de 23, de outubro de 2013, que define o Programa EMPREENDER.

O recebimento do processo com regular autorização para pagamento é o primeiro passo, na sequência é efetuada a consulta da liquidação. O terceiro passo consiste em verificar toda documentação do processo que solicita o pagamento, a começar pelas certidões de regularidade do

fornecedor, sentenças ou declarações que informem alguma situação específica da empresa sobre imunidade, isenção, porte, que a beneficie para a não retenção de valores em seu pagamento.

O passo 04 é a consulta ao decreto lei nº 10.128, de 23 de outubro de 2013, que define o Programa EMPREENDER PB, para saber qual será a alíquota a ser descontada na Autorização de Pagamento (AP) principal. Semelhantemente, no quinto passo é verificada a alíquota de Imposto de Renda a ser retido, para pessoas jurídicas é observado o anexo I da IN 1234/2012, enquanto para as pessoas físicas, é observada a tabela de referência da Receita Federal.

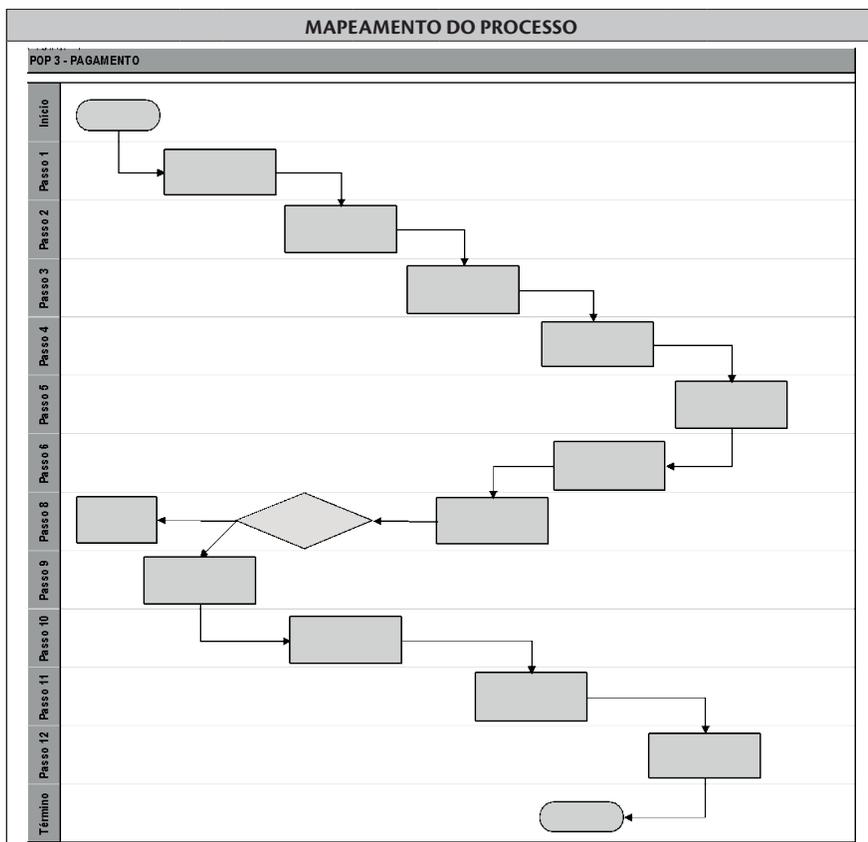
No passo 06 ocorre o pagamento ao credor no SIAF, com as devidas retenções efetuadas. De imediato, é feito o pagamento das retenções aos seus respectivos credores, finalizando o sétimo passo. No oitavo passo é gerada a Autorização de Pagamento (AP) no SIAF, após a emissão do relatório de pagamentos.

Para os pagamentos efetuados na modalidade cheque, devemos executar os passos 9 e 10 ao preencher o cheque, recolher assinatura dos gestores para posterior envio ao banco ou retirada pelo procurador de domínio (situação específica para desapropriações). O processo é finalizado no passo 11 ao anexar todas as APs e comprovantes bancários, este último em caso de cheque.

Quadro 3 – Pop 3 – Pagamento da Despesa

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO			Setor: Gerência Executiva de Planejamento, Orçamento e Finanças (GPLOF)	
			DISTRIBUIÇÃO (nº): 02/2023	
POP 2 – Liquidação da Despesa	Responsabilidade Técnica:	Responsável pela Execução:	Portador:	Cópia no:
		Subgerente de Finanças	Técnico 3 da SGFIN	Técnicos da SGFIN
CONSIDERAÇÕES GERAIS	A Gerência Executiva de Planejamento, Orçamento e Finanças é um setor de área instrumental da SEAD e executa atividades meio que são indispensáveis para o funcionamento da Secretaria. A gerência possui duas subgerências para auxílio no desenvolvimento de suas atribuições: Subgerência de Planejamento e Orçamento e a Subgerência de Finanças. É de competência desta gerência executar os recursos fixados para custeio de despesas públicas previamente autorizadas pelo gestor do órgão, seguindo os instrumentos e legislações que regem a contabilidade pública e a garantir a correta execução dos recursos.			

O QUE É?	O pagamento é o terceiro estágio da despesa pública em que após regular liquidação, de fato, ocorre a transferência de valores, ou seja, o pagamento ao credor. A ordem de pagamento é o despacho exarado por autoridade competente, determinando que a despesa seja paga e, só poderá ser exarada em documentos processados pelos serviços de contabilidade.		
OBJETIVO	Descrever os passos necessários para realizar o pagamento ao credor no SIAF, após regular liquidação, a partir do processamento da autorização de pagamento, finalizando a obrigação gerada no empenho.		
DADOS COMPLEMENTARES			
Equipamentos e materiais necessários:	Cuidados especiais:	Documentação complementar	Registros
<ul style="list-style-type: none"> Móveis (escritório) – Mesa e cadeira; Computador Internet Sistemas PBDOC, SIAF e SESUIT 	<p>Conferir documentos que comprovem situação de imunidade/isenção para retenções específicas.</p> <p>Conferir as contas para depósitos;</p> <p>Em caso de notas de serviço, verificar ISS a reter;</p> <p>Quando houver retenção de INSS providenciar DAS para efetuar pagamento.</p>	<p>Lei nº 4320/1964</p> <p>Portaria Interministerial nº 163/2001</p> <p>Lei nº 8.666/1993</p> <p>Lei nº 14.133/2021</p> <p>Lei nº 10.128/2013</p> <p>IN nº 1234/2012</p> <p>IN SEFAZ nº 1/2023</p> <p>LC nº 101/2000</p>	<p>SIAF</p> <p>PBDOC</p> <p>SESUIT</p>
DADOS DAS ATIVIDADES			
Passo/Descrição			
<p>PASSO 01 – Receber processo</p> <p>PASSO 02 – Consultar liquidação</p> <p>PASSO 03 – Verificar documentos comprobatórios e de regularidade: Certidões, NF, faturas, atesto e demais</p> <p>PASSO 04 – Verificar porte da empresa para definir alíquota da retenção para Fundo do Empreender.</p> <p>PASSO 05 – Consultar Anexo I da IN nº 1234/2012 para definir alíquota de retenção do Imposto de Renda</p> <p>PASSO 06 – Realizar o pagamento no SIAF, com as retenções aplicáveis</p> <p>PASSO 07 – Repassar valores retidos para seus respectivos credores</p> <p>PASSO 08 – Emitir documento “Autorização de Pagamento”</p> <p>PASSO 09 – Emitir cheque</p> <p>PASSO 10 – Encaminhar cheque</p> <p>PASSO 11 – Anexar Autorizações de Pagamentos e em caso de cheque, o recibo e/ou comprovante bancário.</p> <p>PASSO 12 – Arquivar solicitação</p>			
Desvios/riscos		Ação corretiva	
<ul style="list-style-type: none"> Não proceder corretamente todos os passos das atividades; Credor estar com situação irregular; Fazer retenção para o Fundo do Empreender com a alíquota diferente da devida; Efetuar retenção do Imposto de renda em empresas isentas ou imunes; Não proceder corretamente todos os passos das atividades. 		<ul style="list-style-type: none"> Revisar todos os documentos para não haver erros; Manter certidões de regularidade da empresa sempre atualizadas no processo de pagamento; O credor deverá encaminhar todos os documentos que comprovem sua situação de isenta ou imune, com os anexos da IN 1234/2012; Confirmar códigos da retenção da tabela do SIAF; Seguir todos os passos determinados. 	



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar o mapeamento de processos e os procedimentos operacionais padrões da execução das fases da despesa na GPLOF.

Por meio da análise bibliográfica e documental foram pesquisados os conceitos referentes à gestão de processos e seus benefícios, ao mapeamento de processos e à principal técnica utilizada para permitir a fácil visualização integrada do processo, foram consultados os itens essenciais para elaboração do POP e uma breve contextualização sobre a despesa pública elencando os seus estágios, conforme dispõe a lei nº 4.320/1964.

Em conjunto com a equipe da GPLOF, os processos existentes no setor foram identificados e elencados, houve a delimitação dos processos

que estavam diretamente relacionados à execução das fases da despesa pública, resultando em três processos: empenho, liquidação e pagamento.

Os POPs tiveram sua elaboração envolvendo a gerência e suas subgerência, pois todos os servidores participam ao menos de uma atividade durante a execução do processo. No ato, houve uma discussão na qual verificaram todos os passos necessários para a construção do processos, destacando sempre que as legislação e instruções normativas pertinentes a cada processo devem ser observadas, pois, a não utilização das legislações e demais referências aplicáveis podem levar a uma execução equivocada dos processos, podendo resultar em uso indevido dos recursos públicos, trazer prejuízo aos cofres públicos e conseqüentemente a responsabilização aos gestores, portanto, isto invalidaria todo o POP. A utilização de POPs permite estabelecer um padrão de “como fazer” e da forma correta, ele traz benefícios como minimizar erros no processo, possibilita eliminar retrabalho, gerando ganho na produtividade e economia de recursos utilizados.

A pesquisa foi realizada com limitações de tempo, por isso a elaboração dos mapas foi dirigida aos estágios de execução da despesa, essencial para a gestão na administração pública, portanto indicamos para estudos futuros a elaboração de padrões e manuais para todos os processos realizados na gerência e nos setores financeiros de órgãos públicos, considerando a escassez de estudos orientados para a área financeira do setor público e a relevância dos processos por atuarem diretamente com o dinheiro público.

Por fim, recomenda-se que os POPs elaborados nesta pesquisa sejam apreciados pelos demais órgão responsáveis pelo assessoramento na execução das fases da despesa, para em conjunto, publicar um manual de operações padrões e compartilhar com os demais setores financeiros da administração direta do Governo do Estado da Paraíba.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução a Metodologia do trabalho científico:** Elaboração de trabalhos de graduação. 10. ed. São Paulo: Altas, 2010.

Association Of Business Process Management Professionals - ABPMP. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios – Corpo Comum de Conhecimento. BPM CBOK V3.0. 2013.

BARROS, Rosaura Haddad. **Contabilidade aplicada ao setor público.** Florianópolis: UFSC, 2017. (111 p.). Ebook (111 p.). (Coleção Livros Digitais). Florianópolis: UFSC, 2017. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/643238>. Acesso em: 20 mar. 2023

BEUREN, Ilse Maria; *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. **Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964.** Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm. Acesso em: 30 Mar. 2023

BRASIL. Ministério da economia. **Planejamento e Orçamento.** 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BUENO, R. V.; MACULAN, B. C.; AGANETE, E. C. Mapeamento de processos e gestão por processos: revisão sistemática de literatura. **Múltiplos olhares em ciência da informação**, v. 9, nº 2, 2019.

COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, vol. 11, núm. 1, 2018. Disponível: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319355896008>. Acesso em: 20 mar. 2023.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Metodologia de gestão de processos de negócio da CGU**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/66337>. Acesso em: 20 mar. 2023.

CONACI. **CGE explica a importância do princípio da segregação de funções**. 2020. Disponível em: <https://conaci.org.br/noticias/cge-explica-a-importancia-do-principio-da-segregacao-de-funcoes/>. Acesso em: 17 ago. 2023

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Introdução a gestão de processos**. Brasília: ENAP, 2016.

FERREIRA, A. R. **Módulo III: Gestão de processos**. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2332>. Acesso em: 06 nov. 2023.

FIA BUSINESS. **Gestão de Processos: O que é, Benefícios e Características**. 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-de-processos/>. Acesso em: 20 nov. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GISSONI, L. R. M. **Implantação de mapeamento de processos de trabalho no setor de transportes de uma instituição federal de ensino**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alfenas, Varginha, 2016.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LÉLLIS, J. A.; QUEIROZ, A. C. S. **Administração aplicada à Arquivologia: Um “duo-elo” necessário neste novo mundo Pós-Covid-19**. 1ª ed, João Pessoa, PB: Academia Paraibana de Ciência da Administração, 2021.

MELLO, A. E. N. S. **Aplicação do Mapeamento de Processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008.

MOURA, G. L. **Estrutura, Processo e Arranjos Governamentais**. Brasília: PNAP, 2021.

MOREIRA, E. A. **Gestão e mapeamento de processo nas instituições públicas**: um estudo de caso na diretoria de administração de pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

PARAÍBA. **Lei nº 10.128 de 23 de outubro de 2013**. Atribui nova regulamentação ao Programa EMPREENDER PB criado de acordo com a Lei nº 9.335, de 25 de janeiro de 2011, cria taxa de administração de contratos e dá outras providências. Disponível em: <http://static.paraiba.pb.gov.br/2013/10/Di%C3%A1rio-Oficial-24.10.2013.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2023.

PARAIBA. **Decreto nº 35.196 de 23 de julho de 2014**. Institui o Sistema Integrado de Gestão de Bens Públicos – SIGPB, no âmbito da Administração Pública Estadual, e dá outras providências. Disponível em: <http://static.paraiba.pb.gov.br/2014/07/Diario-Oficial-24-07-2014.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2023

PARAIBA. **Decreto nº 41.415 de 12 de julho de 2021**. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado da Administração – SEAD e dá outras providências. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/arquivo-digital/doi/2021/julho/diario-oficial-13-07-2021.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2023

SANTOS, J. R. **A utilização do DMAIC para o desenvolvimento de um Manual de Procedimento Operacional de Planejamento (MPOP)**: um estudo sobre a gestão de compras em uma IFES. 2021. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2021.

Secretaria do Tesouro Nacional - STN. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público**. 9. ed. Brasília, 2021.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, E. L.; Menezes, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. Ed. Florianópolis: UFSC, 2005 138p.

SOUZA, A. A de. **Organização, processos e tomada de decisão**. Florianópolis: UFSC, 2015. Ebook

Softexpert. **Procedimento Operacional Padrão (POP) e Instrução de Trabalho (IT): Qual a diferença?** 2020. Disponível em: <https://blog.softexpert.com/pop-it-qual-diferenca/>. Acesso em: 14. jul. 2023.

UFVJM. **Procedimento Operacional Padrão**. Disponível em: <https://portal.ufvjm.edu.br/page/governanca/gestao-de-riscos/procedimento-operacional-padrao>. Acesso em: 10. jun. 2023.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI. **Manual de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs): serviço de enfermagem**. Teresina: IFPI, 2020. Disponível em: <https://www.ifpi.edu.br/noticias/ifpi-implanta-sistematizacao-da-assistencia-de-enfermagem/ManualdeProcedimentosOperacionaisPadroIFPI.pdf>. Acesso em: 10. jun. 2023.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO E OS DESAFIOS PARA OBTER RESULTADOS

*Maria Mônica Dias de Souza
Viviane Barreto Motta Nogueira*

1 INTRODUÇÃO

A base da gestão pública está em estruturar o atendimento às vontades do principal cliente do Estado, a sociedade. Pela “dimensão desse cliente e pela heterogeneidade de anseios de cada um dos indivíduos que o integra, inegável a dificuldade de alcançar com êxito nesta empreitada” (Atounian; Souza; Lapa, 2020, p. 35).

A temática de custos no setor público não é atual, do ponto de vista legal remonta ao ano de 1964, quando através da Lei Federal nº 4.320, de 17 de março, apresentando-se como marco legal ainda em vigor, que em seus artigos 85 e 99 refere-se a orientar decisões e fixar preços e correções de desvios detectados, e já previa a necessidade de determinação dos custos dos serviços públicos industriais, incluindo na contabilidade governamental um novo sistema de contas, instituído “sistema de custo industrial”, para apurar os custos dos serviços.

Nesse contexto, em nível federal, o artigo 79 do Decreto-Lei nº 200, de 25/02/1967, de forma mais incisiva, e o artigo 137 §§ 1º e 2º do Decreto nº 93.872 de 23/12/1986, estabelecem, respectivamente, o dever de a contabilidade apurar os custos dos serviços de forma a evidenciar os resultados da gestão e controlar os gastos públicos. Alcançando um avanço formidável, refere-se à apuração dos custos dos projetos e atividades pelas unidades administrativas gestoras através dos seus registros

orçamentários, em relação a utilização dos recursos financeiros e sua execução. Como também, regulada pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN), estabelece sanção caso tais exigências venham a ser descumpridas pelas unidades gestoras.

A partir da introdução dos princípios da administração pública pela Constituição Federal de 1988, principalmente, o da eficiência onde a relação entre os produtos (bens e serviços) e os custos dos insumos empregados para produzi-los devem manter um padrão de qualidade, e os avanços tecnológicos, surge, nessa ocasião, a LC nº 101 de 4/05/2000, mais conhecida por “Lei de Responsabilidade Fiscal” (LRF), em seus artigos 4º, I, “e” e 50, § 3º, agora com um alcance mais abrangente do controle de custos e avaliação de resultados, inclui, além da União, os entes subnacionais (Estados, DF e Municípios), dá um novo sentido à informação de custos no setor público.

A partir daí, o Governo Federal procurou desenvolver, através de estudos e criando dispositivos legais, tentando de todas as formas gerar informações de custos com bases confiáveis e que servissem para evidenciação dos custos, visando adotar um sistema de informação de custos. Porém, apesar de incansáveis tentativas não evoluiu muito, segundo Machado e Holanda (2010, p. 793), “o fato é que a administração pública até 2010 (seja o Executivo, legislativo ou Judiciário) não utilizava sistema de custos, salvo por iniciativas isoladas de alguns órgãos”.

Após uma década, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) procurou suprir essa lacuna, através da Resolução nº 1.366/2011, que aprova a Norma Brasileira de Contabilidade (NBC T 16.11) e cria o Subsistema de Informação de Custos do Setor Público (SICSP). Além de ser, em sua essência, uma norma conceitual, ela estabelece que os custos de bens e serviços oferecidos à sociedade sejam registrados pela entidade pública com objetivo principal a evidenciação dos custos para uso gerencial, na tomada de decisão, como fazer comparações dos resultados entre determinadas entidades públicas, decidir entre comprar ou alugar, produzir ou terceirizar bens e serviços, ou seja, custos eram tratados em separado.

Por fim, a última norma voltada à temática de custos no setor público foi aprovada em 18/11/2021 e publicada no Diário Oficial da União (DOU) em 10 de dezembro do mesmo ano. Trata-se da NBC TSP 34. Agora não somente uma norma conceitual, mas uma norma

que traz diretrizes e padrões no intuito de orientar estrategicamente a implementação do SIC. Como também, de uso gerencial fazendo o gestor sair da sua zona de conforto, alegando não haver normas que tragam obrigatoriedades como instrumento de governança pública.

Além desses objetivos, a norma traz a implementação do setor de custos, marca espaço de custos como ramo da contabilidade, atualiza o texto da norma pré-existente a NBC T 16.11, de 2011, entre outros. A gestão de custos no setor público agora parte de um padrão burocrático para um padrão gerencial proativo, melhorando a qualidade da gestão pública nacional, trazendo a obrigatoriedade dos sistemas de custo. Mas, para que os entes públicos consigam atender às exigências da norma é preciso passar por um esforço enorme.

O prazo para implantação do sistema de custos, para os entes que já tinham iniciado alguma experiência antes da norma, foi em 1º de janeiro de 2024 e para os que ainda não apresentaram informações nem deram início aos trabalhos nesse sentido, a data final de implantação é 1º de janeiro de 2025, de acordo com o Decreto nº 11.644, de 16 de agosto de 2023. Apesar de passadas mais de duas décadas desde a primeira abordagem em um dispositivo legal sobre a importância de mensuração dos custos nos serviços públicos, a implantação do Sistema de Informação de Custos (SIC) no serviço público federal, a implementação de normas mais incisivas no tocante à exigibilidade e qualidade das informações de custos com mais eficiência, eficácia, as experiências mostram que ainda se faz incipiente.

Com base neste contexto, são apresentadas as seguintes questões: Quais Estados no Brasil, dentre os participantes da pesquisa, já apresentaram algum processo de desenvolvimento de implantação do sistema de informação de custos, suas eventuais dificuldades e como conseguiram superá-las? Quais os resultados obtidos e se estão sendo utilizados de forma gerencial para tomada de decisão?

Para auxiliar nestas questões, o presente artigo tem por objetivo abordar sobre os trabalhos e as ações para o desenvolvimento do sistema de informação de custos (SIC) realizadas pelo Poder Executivo de alguns Estados brasileiros, suas eventuais dificuldades e soluções encontradas. Bem como, quais os resultados obtidos com seus empenhos

Para avaliar adequadamente o desempenho do serviço público, é crucial que os sistemas de informação do governo disponham de uma

informação gerencial mais refinada que a despesa: os custos (Alonso, 1999). A justificativa para a elaboração deste artigo aponta para a existência de sistemas de apuração de custos ainda em construção, inadequados, insuficientes e que até apresentam uma estrutura organizada, mas que precisam alcançar qualidade e transparência. Programas com muita robustez, mas que ainda não fornecem um padrão mínimo de qualidade e integração com outros sistemas estruturantes, fragilizando o atendimento aos padrões, pilares da norma.

2 CUSTOS NO SETOR PÚBLICO

Os administradores do setor público esperam que diante dessa nova proposta trazida pela Norma Brasileira de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (NBC TSP 34), de determinação dos custos públicos, numa gestão com governança, evidenciando a transparência para a tomada de decisão, venha auxiliar no cumprimento das políticas públicas de modo a funcionar de forma mais eficaz, eficiente e transparente.

A legislação brasileira introduziu a temática sobre apuração de custos no setor público a partir da promulgação da Lei Federal nº 4.320 em 17 de março de 1964, que a princípio exigia a apuração de custos referente apenas aos serviços industriais, com o objetivo de “orientar decisões e fixação de preços e correções de desvios detectados” (Machado JR, 1993, p. 147 *apud* Machado; Holanda; Bezerra Filho, 2018, p. 21). Além de manter “contabilidade especial para determinação de custos, incluindo na contabilidade um sistema de custo industrial. Na prática, isso não ocorreu de forma generalizada” (*Ibid.*, p. 21).

Impõe-se a necessidade de um sistema de informação de custos capaz de auxiliar em decisões típicas, tais como comprar ou alugar, produzir internamente ou terceirizar determinado serviço ou atividade, ou ainda, de permitir comparações entre os custos de “atividades ou serviços iguais produzidos por unidades organizacionais diferentes, objetivando conhecer e estimular a melhoria do desempenho de seus dirigentes” (*Ibid.*, p. 19).

O controle dos gastos públicos no Brasil só foi criar forças a partir de 1986 com a criação da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), do Ministério da Fazenda (MF), como órgão regulador das finanças públicas. Incumbindo à contabilidade a apuração do custo dos projetos e atividades,

de forma a evidenciar os resultados da gestão (Brasil, 1986). Neste ínterim, a STN desenvolveu e implantou, em março de 1987, o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), para ajudar o governo na execução, acompanhamento e controle dos recursos públicos. Inclusive, reconhecido internacionalmente e procurado por delegações de vários países com o propósito de conhecê-lo para implantá-lo.

Mas mesmo com toda tecnologia empregada na gestão das finanças públicas, o SIAFI não faz apuração dos custos e serviços públicos. E justifica Alonso (1999, p. 38), “motivo pelo qual sua estrutura de dados não informa os produtos e processos de trabalho dos órgãos do governo”. O SIAFI é um sistema que fornece informações seguras para a contabilidade pública e não controle de gastos. O governo não tem como saber o quanto cada despesa pode contribuir para os resultados obtidos, busca apenas o controle dos recursos e dos procedimentos e não a eficiência e o desempenho alcançado. Conforme Alonso (1999, p. 44) “Sem um sistema de avaliação de resultados e de custos, a administração pública abre margem para encobrir ineficiência”.

A correta apuração dos custos dos serviços públicos e sua publicidade são “poderosos instrumentos de controle social, permitindo aos usuários, aos auditores (internos e externos) a avaliação da eficiência dos serviços prestados” (Ibid., p. 45). Talvez o maior desafio para o SIC seja como avaliar a qualidade dos gastos com transparência, a chamada “gestão da qualidade do gasto”, ou seja, reduzir determinados gastos de modo a proporcionar um aumento na quantidade e qualidade dos serviços e produtos colocados à disposição da sociedade. A implantação do SIC é condição *sine qua non*, ou seja, é imprescindível para analisar a eficiência dos serviços públicos, não somente mensurar, mas também para gerenciamento e tomada de decisão.

Esse processo envolve diversas definições, conceitos e diretrizes, como os métodos de custeio, as bases de mensuração, os “objetos de custos, assim como uma ferramenta para apuração de custos e do estabelecimento de competências organizacionais voltadas à gestão de custos” (NBC TSP 34, 2021) (Ferreira; Meinheim; Raupp, 2022, p. 4). Para que o SIC aconteça, é necessário que os entes públicos busquem se adequarem e definirem um sistema de custos baseado num modelo gerencial, estabelecendo funções e responsabilidades organizacionais.

Os antecedentes da construção do sistema de custos no setor público brasileiro, a partir de seu marco regulatório, mostram uma preocupação constante com a necessidade incontestável acerca da alocação, identificação e mensuração das entregas, como também, a avaliação e o desempenho de seus responsáveis. De forma gradual foi se estabelecendo dispositivos normativos que apontassem uma pretensão de chegarem a um modelo de sistema de custos que evidenciasse, não somente informações, mas que trouxesse um modelo gerencial de custos como pilar da norma.

2.1 Implementação da norma brasileira aplicada ao setor público

A utilização da informação de custos como ferramenta de apoio à administração contribuiu para mudar o padrão burocrático de gestão do Estado para um padrão gerencial proativo, objetivando atender a anseios sociais como transparência, *accountability*, acompanhamento social e responsabilidade no consumo de recursos públicos, orientando a execução do gasto com melhor qualidade (Brasil, 2018).

O objetivo do sistema de custos proposto pela NBC T 16.11, de 25 de novembro de 2011, revogada em 01 de janeiro de 2024 pela NBC TSP 34, era prover informações que auxiliem a tomada de decisão do gestor público, bem como “[...] o controle e a avaliação da eficiência, da eficácia e da efetividade relativo aos programas em execução ou já executados” (Machado; Holanda; Bezerra Filho, 2018, p. 109). Limitando-se, portanto, a mensurar apenas dados internos dos entes públicos.

A aprovação da NBC TSP 34 pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) vem trazendo uma outra roupagem para os itens que já tinha, agora não somente uma norma conceitual de evidenciação de custos, mas uma norma que trouxesse diretrizes e padrões como boas práticas, bem como os critérios para geração da informação de custos, como também para orientar estrategicamente a implementação do sistema de custos e, com isso, constituindo-se num instrumento de governança pública.

O projeto básico para o desenvolvimento e implantação do sistema de informação de custos iniciou no âmbito do Governo Federal, sob a égide do Ministério da Fazenda. Mas, antes da edição da NBC T 16.11/2011, alguns Estados já tinham iniciado os estudos relacionados ao desenvolvimento dos sistemas, como: BA, DF, ES e SP. Destaca Meincheim (2023, p. 7),

[...] quatro Estados já haviam iniciado os estudos para o desenvolvimento do sistema de informação de custos, sendo o pioneiro o Estado da Bahia, que começou os estudos no ano de 2002, seguido do Distrito Federal em 2009 e do Espírito Santo e de São Paulo em 2010.

Como destaque, podemos trazer no Quadro 1 os pontos inovativos que essa norma trouxe em relação à anterior:

Quadro 1 – Pontos inovativos de destaque da NBC TSP 34

Pontos	Destaque
Diretrizes e padrões	<ul style="list-style-type: none"> • Critério para geração de informação de custos como instrumento de governança pública com responsabilização
Sistema de custos	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar na gestão para trazer maior economia dos recursos financeiros • Melhora o controle para evitar desperdícios de recursos públicos • Auxilia no fornecimento de informações mais confiáveis aos gestores • Maior eficiência nos resultados governamentais • Melhora na transparência pública • Auxilia na definição de padrões no planejamento e orçamento público
Usuários da informação	<ul style="list-style-type: none"> • Qualquer pessoa ou entidade que precise utilizar as informações de custos • O principal usuário é o gestor público, por ser o responsável por gerenciar os recursos públicos e utilizar para: tomadas de decisões, monitoramento, transparência, prestação de contas e avaliação de desempenho
Centro de Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • O centro de custos passa a ser centro de responsabilidade, por ter uma vinculação com a prestação de contas • Auto administração: através da missão da própria entidade há um vínculo entre o gestor, a informação, a prestação de contas e a sociedade
Método de custeio	<ul style="list-style-type: none"> • Muito mais do que definir o que fazer é como fazer • A forma como se vai custear o objeto do custo • Recomendação da utilização da técnica ABC, onde se coleta todos os dados, de todas as etapas e os recursos utilizados para produção dos serviços e produtos; ou o método de custeio DIRETO, sendo esse mais simples • A norma deixa em aberto
Análise comparativa	<ul style="list-style-type: none"> • Saber o que foi estimado e o que foi realizado, dentro de uma qualidade mínima • Ter modelos de custos padronizados • Comparabilidade entre os custos de uma mesma entidade ao longo do tempo, bem como sua evolução • Como pode ser trabalhado a informação de custos no processo decisório • Fazer comparações entre entes públicos distintos
Custos pelo regime de competência	<ul style="list-style-type: none"> • O registro dos custos deve ocorrer no momento do consumo, independentemente da execução orçamentária • A integração com outras bases é possível, desde que os dados sejam consistentes
Atribuições do profissional contábil	<ul style="list-style-type: none"> • A geração da informação de custos é atribuição do profissional de contabilidade, em função da integridade e da fidedignidade, extraídas das bases de dados contábeis e de gestão não contábeis • Custo contábil • Custo gerencial, pois a alta administração também tem essa responsabilidade

Pontos	Destaque
Divulgação dos Relatórios	<ul style="list-style-type: none"> • É fundamental tanto para o controle interno quanto externo • Os específicos estão voltados mais para o controle interno, com um conteúdo mais personalizado, por conveniência e oportunidade • Os não específicos de modo abrangente trazem informações voltadas para o público externo

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de favorecer um melhor entendimento sobre o assunto abordado na pesquisa, inicialmente, foi feito um levantamento do arcabouço teórico e sua evolução, que permeiam sobre custos no setor público até as disposições estabelecidas na NBC TSP 34, com seus principais pontos inovativos, para um maior conhecimento da matéria em análise. Para o desenvolvimento do trabalho, utilizou-se de uma pesquisa descritiva, buscando contribuir para a consolidação do conhecimento sobre o assunto. Quanto ao procedimento, trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa.

A pesquisa envolveu os Estados brasileiros participantes de um Grupo de Trabalho, o GT Custos, criado pelos servidores da contabilidade do Poder Executivo, com suas experiências, para a disseminação de boas práticas realizadas pelos entes estaduais no processo de desenvolvimento e de implantação do sistema de informação de custos, no intuito de auxiliá-los a superar eventuais dificuldades enfrentadas nesse processo.

Criado em 11 de abril de 2023 e formado, em sua maioria, por contadores responsáveis pelos órgãos centrais de contabilidade dos Poderes Executivos estaduais, visto que, segundo estabelecido pela NBC TSP 34, é atribuição desses profissionais a geração das informações de custos. As reuniões acontecem mensalmente, as segundas terças-feiras de cada mês, com duração de aproximadamente duas horas, de forma virtual, transmitidas por aplicativos de videoconferência (Meet, Zoom, Teams) e foram gravadas para posterior consultas. Possui também um grupo de WhatsApp para comunicação, compartilhamento de materiais, normativos e relatórios. As apresentações das experiências compartilhadas até a última reunião, realizada em dezembro de 2023, foram respectivamente

dos Estados: Bahia, São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Espírito Santo, Pará, Rondônia e Santa Catarina.

A análise da pesquisa foi elaborada, utilizando a ferramenta Excel, por meio de percentuais, baseados em quesitos que avaliaram a posição dos Estados já experienciados no grupo de trabalho, no tocante à implantação do Sistema de Informação de Custos (SIC), e representados através de quadros com a abordagem das dificuldades enfrentadas pelos Estados, seus empenhos para superá-los e os resultados obtidos de forma plena, com base nas informações contidas no material divulgado pelos entes estaduais através de exposição de slides, legislação, manuais e as respectivas apresentações e relatos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, procuramos abordar, dentre os Estados objeto de análise da pesquisa, os que já apresentaram suas experiências concernentes ao desenvolvimento e implantação dos sistemas de custos, optou-se pela identificação do início dos empenhos, tomando como marco temporal as duas normas que abordam custos no setor público: a NBC T 16.11, de 15 de novembro de 2011 (CFC, 2011), e a NBC TSP 34, de 18 de novembro de 2021 (CFC, 2021). Reforçando com isso, o que foi dito anteriormente que mesmo antes da publicação dessas normas alguns entes públicos já buscavam implementar projetos no anseio de produzirem informações sobre custos públicos.

Portanto, através da Tabela 1, podemos verificar o agir dos Estados antes e após as normas:

Tabela 1 – Início do empenho para construção do sistema de informação de custos

Marco temporal	Estados	Quantidade	% em relação ao total
Até a NBC T 16.11/2011	BA (2002), SP (2010) e ES (2011)	3	37,5
Após a NBC T 16.11/2011 e antes da NBC TSP 34/2021	RJ (2016), PA (2020), RO (2016), RS (2012) e SC (2013)	5	62,5
Após a NBC TSP 34/2021	-	-	-
Total		8	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Percebe-se, portanto, que dos oito Estados referenciados três deles representando (37,5%) do total, já buscavam de alguma forma construir sistemas que possibilitam gerar informações de custos antes da NBC T 16.11/2011. Depois desta norma e antes da implantação da norma NBC TSP 34/2021, a maioria, referente aos cinco Estados restantes, representando os outros (62,5%) começaram a se empenhar na construção de seus sistemas de custos. Vê-se que mesmo antes da implantação da obrigatoriedade de os entes públicos manterem sistemas de informação de custos trazidos pela NBC TSP 34/2021, os administradores públicos tanto já sentiam a necessidade desse sistema, como já trabalhavam no anseio de fazer análises quali-quantitativas de seus resultados.

Em relação às eventuais dificuldades enfrentadas pelos Estados no início dos projetos, durante seu desenvolvimento, e até a implantação de sistemas que lhes forneçam alguma informação de custos públicos. Como também as ações promovidas pelos entes para saná-los, conforme o Quadro 2, a seguir, verificou-se que dos oito Estados participantes da pesquisa, quatro (BA, RS, PA e SP) confirmaram que no início as informações de custos eram controladas de forma rudimentar, alimentavam manualmente tabelas do Excel. Para implementar essa situação, adquiriram softwares e ferramentas de BI de forma que as informações seriam tratadas automaticamente.

Outro ponto de dificuldade que pudemos destacar relacionados com os sistemas estruturantes foi a falta de integração entre eles, sistemas descentralizados, com falhas técnicas e informacionais. Alguns até robustos, mas que ainda não estão totalmente integrados e encontram-se em fase de desenvolvimento. Na tratativa para sanar essas dificuldades os Estados não agiram de forma homogênea, cada um procurou superar com a forma mais próxima de suas possibilidades junto às setoriais, sendo assim: (BA e RJ) fizeram parcerias com as setoriais; (SP e PA) fizeram acompanhamento e tratamento dos dados; (SC) utiliza as informações direto do Sistema Financeiro; (RS) tem acesso às informações por meio de um sistema de gerenciamento de dados; onde o compartilhamento das informações ainda é voluntário, e (ES e RO) partem de uma visão orçamentária para mensurar os custos.

Quadro 2 – Dificuldades na implantação do SIC e possíveis soluções

Estados	Dificuldades	Superação
BA	<ul style="list-style-type: none"> • Custos inicialmente elaborados de forma rudimentar, artesanal, utilizando planilhas de Excel • Existência de legislação permitindo a descentralização sistêmica das setoriais em relação à contabilidade geral • Falta de comunicação pelas setoriais dos trabalhos envolvendo elementos de custos à contabilidade • A cultura de custos no setor público ainda incipiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalização de custos no setor público através de um Decreto • Parcerias com a gestão sistêmica e as setoriais por recomendação do TCE • Utilização de uma ferramenta tecnológica de <i>Business Intelligence - BI</i> para agregar informações físicas e financeiras • Treinamentos e reuniões com servidores de diversos órgãos
SP	<ul style="list-style-type: none"> • Complexidade da gestão pública, restringida a despesas orçamentárias e não em custos • Capacidade técnica em custos reduzida • Falta de integração entre as informações orçamentárias (PPA) e as geradas pelo sistema de custos • Complexidade conceitual e operacional • Questão cultural em custos públicos • Dificuldade de entendimento, comprometimento e acompanhamento pelas setoriais para demonstrar resultados • Apoio da Alta Administração 	<ul style="list-style-type: none"> • Por Decreto cria a Comissão de Supervisão dos Sistema de Custos dos Serviços Públicos: Fazenda, Planejamento e Gestão • Realização de uma detalhada pesquisa sobre a melhor metodologia a ser aplicada à realidade do Estado • Utilização de ferramenta tecnológica de <i>Business Intelligence - BI</i> para controle dos dados • Intenso processo de capacitação, utilizando os sistemas pré-existentes • Acompanhamento dos processos realizados pelas setoriais, para que pudessem ter confiabilidade • Parcerias com consultorias
RJ	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio da alta administração • Rotatividade dos servidores envolvidos com o projeto de custos nos órgãos • Dificuldade de implementar um sistema ABC, tendo que fazer ajustes das informações nos sistemas estruturantes • Custos não ser visto como prioridade • Mudança cultural • Falta de profissionais qualificados • Dificuldade de conciliar informação contábil com as informações externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa para tratar das informações de custos, no sentido de refiná-las • Estabelecimento de acordo entre as Secretarias: da Fazenda, da Educação e da Administração Penitenciária, no sentido de ter acesso às informações gerenciais • Parcerias com consultoria de sistema com uso de ferramenta tecnológica de <i>Business Intelligence - BI</i> • Investimento em capacitação
RS	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade operacional nas regras de negócio para adequação conceitual de contabilidade de custos, devido os sistemas setoriais não integrar com o de custos • Sistema inicial alimentado manualmente, induzindo a falhas nas informações • Trazer as informações de cada órgão para dentro do sistema gerencial • Não se tinha a quantidade de alunos por escolas dificultando a mensuração do custo/aluno • Mutabilidade de pessoal na equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Ato normativo instituindo o CUSTOS/RS • Aquisição de novos <i>softwares</i> de <i>Business Intelligence - BI</i> e a criação do sistema CAGE Gerencial, sistema alocado dentro do sistema da Secretaria de Finanças do Estado • Sistema integrado, acessando os dados na origem, trazendo mais fidedignidade às informações • Contratação de pessoal experiente

Estados	Dificuldades	Superação
ES	<ul style="list-style-type: none"> • Custos requer uma mudança cultural muito grande • Avaliar a qualidade dos gastos com transparência • Parte de uma visão orçamentária para transformar os dados e gerar informações • A equipe se resume a uma só pessoa 	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto instituindo o SIC/ES • A proposta do SIC/ES é baseada na qualidade dos gastos: onde, como e quando gastar? • Mudança da visão orçamentária para um centro de custos • Desenvolvimento de um modelo conceitual do SIC/ES • Contratação de dois profissionais da área de Tecnologia da Informação para auxiliar no projeto
PA	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de acesso/autorização aos dados abertos das Unidades Gestoras • Ausência de relatórios sistêmico e modelagens despadronizados de dados • Falta de conhecimento em contabilidade de custos • Os dados das planilhas de Excel lançados na plataforma <i>Business Intelligence</i> não são tratados antes pelas secretarias • Não possui sistema próprio integrado de custos • Apoio da alta administração • Implantação do SIC/PA sendo postergada • Equipe reduzida a duas pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto instituindo o SIC/PA • O setor de custos faz o tratamento adequado nos dados antes de serem utilizados para mensurar os custos • Reuniões com as Secretarias para conhecimento dos sistemas • Padronização de um centro de custos • Modelo conceitual está sendo elaborado e trabalhado para uma futura apresentação • Abertura de concurso para contratação de pessoal
RO	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitação em custos públicos dos envolvidos no projeto • Muita teoria no assunto e pouca prática • Apresentar a alta administração o projeto de custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de capacitação e treinamento em custos • Visitas a alta administração para vender a ideia e fazer parcerias
SC	<ul style="list-style-type: none"> • As informações de custos eram mantidas em planilhas de Excel, não tinha confiabilidade • Falta de organização do Poder Executivo do Estado, dificultando a definição dos centros de custos • Integração parcial com os sistemas • Carência de pessoal de TI, para acelerar o projeto • Problemas tecnológicos não previstos • Pouca bibliografia voltada ao tema • Poucas experiências em sistema de custos públicos • A cultura de custos no setor público ainda incipiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Através de um novo software com banco de dados foi feita a integração dos sistemas estruturantes • Criado organograma do Poder Executivo, para facilitar o desenvolvimento do sistema • Passaram a utilizar as informações direto do sistema financeiro • Trabalhando com empresa de tecnologia do Estado

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A maior parte dos Estados, com exceção do ES que não expôs nas reuniões essa dificuldade, teve problemas relacionados à falta de servidores qualificados em custos públicos, como também a alta rotatividade desses

no decorrer do projeto. Tiveram que recorrer a cursos de capacitação no tema, bem como, contratação de pessoal especializado.

Dois pontos de obstáculos bem recorrentes e primordiais em se tratando de custos no setor público são: o apoio da Alta Administração para implantação e financiamento dos projetos e a questão cultural em custos públicos, este não muito usual no Brasil. O resultado quase que unanimemente, com exceção só do RS que não os citou como dificuldades, todos os Estados enfrentaram esses entraves nos seus processos. Como solução, procuraram apoio verbalizando suas necessidades em visitas, reuniões e encontros. Como também participando e promovendo palestras com a temática. Sendo constatado que os cargos da alta gestão dos Estados, aqui entendidos os Governadores, Secretários de Estado e seus assessores, apoiaram ou têm apoiado as iniciativas de desenvolvimento dos sistemas de custos dos Estados.

Em se tratando dos resultados obtidos desde a iniciação dos trabalhos de desenvolvimento dos projetos dos sistemas de informação de custos. Conforme exposto no Quadro 3, abaixo, em todos os Estados, os trabalhos estão sendo realizados de forma positiva, com alguns resultados concluídos e outros em fase de desenvolvimento.

Podemos constatar que em alguns Estados (BA, RS e PA), a implantação do sistema está em estágio mais avançado e já sendo utilizado em algumas unidades gestoras. Porém, somente no Estado do RS há emissão de relatórios anuais pelas setoriais que utilizam o sistema. Inclusive por solicitação do Tribunal de Contas do Estado. Nos outros Estados, constatou-se que todos iniciaram seus projetos piloto, a maioria, inclusive, na área da educação (BA, SP, RJ, ES e SC), com produção de manuais e boletins, visando orientação dos interessados na condução das ações dos sistemas de custos, bem como, contribuir com melhorias. Mas, todos ainda não produzem informações concretas e finalísticas de custos.

Os demais produtos que foram desenvolvidos pelos Estados estão relacionados ao desenvolvimento de ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para interligar os sistemas estruturantes. Uns com mais robustez e outros mais simples. Mas, todos ainda estão em adaptação e em desenvolvimento.

Quadro 3 – Resultados alcançados na implantação do sistema de custos

Estados	Resultados alcançados
BA	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do Painel de Custos Geral, como uma ferramenta para suporte à tomada de decisão • Apuração do custo/aluno para as escolas participantes do Censo Escolar • Convênio entre a Secretaria de Saúde e o Ministério da Saúde para elaboração de custos hospitalares • Apuração de custos com aluguel nas unidades do DETRAN-BA • Possibilidade de apuração dos custos nas unidades prisionais do Estado • Integração com outros sistemas corporativos
SP	<ul style="list-style-type: none"> • Produção dos primeiros relatórios de custos e sistemas já modificados para geração de dados nas Secretarias: da Educação, da Saúde e da Administração Penitenciária e Fundação CASA • Produção do manual do Sistema de Custos do Serviço Público do Estado (SCSP), visando orientar os dirigentes e técnicos da Secretaria de Finanças e demais setoriais na condução das ações voltadas à adoção do SCSP, com vistas a melhores práticas
RJ	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto piloto foi implantado na Secretaria de Educação • Elaborado segunda versão do Painel de Custos do Estado com a mudança de metodologia • O Painel de Custos do Estado permanecerá em constante melhoria das informações dos dados apresentados, sendo aberta participação dos contadores e gestores das unidades que tiverem interesse em apresentar suas críticas e sugestões • Os custos das atividades apresentadas, serão desenvolvidos de acordo com as parcerias formadas com as secretarias responsáveis pelos dados adicionais utilizados para criação dos indicadores de custos
RS	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do Sistema de Administração de Materiais (SAM) para relatar os dados de consumo • Integração dos Sistemas-Fontes ao CUSTOS/RS: RHE (Recurso Humanos), SAM (Consumo) e IEF (Fornecedor) • Criação do CAGE Gerencial, sistema facilitador e centralizador de todas as informações • Criação do Manual do CAGE Gerencial • Obrigatoriedade por Resolução do TCE para emissão de relatórios anuais pelas setoriais que utilizam de alguma forma os sistemas integrados ao CAGE Gerencial
ES	<ul style="list-style-type: none"> • O SIC/ES – Qualidade por centros de custos, está sendo implantado, o projeto piloto é na Secretaria de Educação, localizado dentro do sistema da Secretaria das Finanças do Estado • Elaboração de Boletins Informativos do SIC/ES, como sendo uma ferramenta de comunicação à distância com outros órgãos e outros Poderes
PA	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de um painel de custos por Unidade Gestora • Projeto piloto na Secretaria da Fazenda
RO	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto piloto desenvolvido no Departamento de Estradas e Rodagens (DER) • Criado uma Central de Custos dentro da Contabilidade Geral, para tentar desenvolver o sistema de custos, utilizando um painel de <i>Business Intelligence – BI e Dashboard</i> • Normativo legal por meio de Instrução Normativa entre a Contabilidade do Estado (como Secretaria) e o DER, para levantamento de inventário dos bens da infraestrutura do Estado
SC	<ul style="list-style-type: none"> • O Projeto piloto e apurações finais está sendo realizada nos Sistemas: Prisional e Educação • Criação de uma Ferramenta Macro do SIC/SC em <i>Data Warehouse</i>, como um repositório de informações de forma relativamente automatizados para gerir custos • Projeto Portal Custos/SC, ainda em implantação

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os resultados alcançados refletem um dinamismo otimista dos entes em busca de aprimoramento e evolução em seus projetos envolvendo custos. Disseminar suas conquistas para outros órgãos a fim de mostrar que é possível, sim, apurar custos no serviço público.

Sabemos que a medição de resultados na administração pública ainda não é sistemática ou inadequada. E em se tratando de custos, ainda é mais precária. Para que os governos tenham bons resultados, é preciso existir um alinhamento entre os sistemas de informação e o perfil dos gestores. Em se tratando de apuração de custos no setor público, os resultados não servirão para reduzir os gastos, mas para que haja um melhor controle destes com gestão de qualidade.

Para os agentes públicos, fomentadores dos projetos, custos no serviço público é uma implementação gradual, é um trabalho de longo prazo nas entidades. Seu movimento é lento e transversal dentro da administração pública, tendo que atingir todas as secretarias, por isso a necessidade do apoio da alta administração para fazer acontecer. Tem muita gente com vontade, mas com muitas dificuldades.

Observou-se ainda que, mesmo com o advento da NBC TSP 34/2021 que trouxe, de certa forma, uma padronização como pilar da norma, para orientar a implementação dos sistemas de custos, ainda vemos uma certa ambiguidade entre os agentes públicos referente às diretrizes e o modelo de gerenciamento de custos nas definições do apoio e responsabilidade, suporte tecnológico, base de mensuração, método de custeio, definição dos objetos de custos e bases de mensuração.

Acrescenta-se ainda que, os esforços para o atendimento às disposições estabelecidas na norma pelos entes públicos, perpassa pela necessidade de aprofundamento das diretrizes e padrões por ela definidos. Mas que, acima da obediência a um preceito jurídico positivado, deve estar a busca do melhor desejável, presente na natureza das coisas.

5 CONCLUSÃO

O presente artigo teve por objetivo abordar sobre os trabalhos e as ações para o desenvolvimento do Sistema de Informação de Custos (SIC) realizados pelo Poder Executivo de alguns Estados brasileiros, suas eventuais dificuldades e soluções encontradas. Bem como, quais os resultados obtidos com seus empenhos. Verificou-se que mesmo antes

da implantação da Norma Brasileira de Contabilidade Aplicada ao Setor Público - NBC TSP 34, último dispositivo legal publicado acerca do tema, esses Estados já tinham iniciado algum estudo e trabalho no desenvolvimento do SIC.

Ademais, no tocante aos desafios que enfrentaram para implantação do SIC, bem como, as ações que adotaram para solucioná-los, constatou-se que a maior parte dos Estados referenciados na pesquisa, iniciou seus trabalhos de forma precária, utilizando-se dos sistemas que já existiam, tiveram que ir buscar, e se empenharam para conseguir o apoio da alta administração. Quanto às equipes técnica e de tecnologia eram insuficientes para desenvolverem os trabalhos necessários. Tendo que, com apoio das parcerias estabelecidas com a alta administração e as unidades gestoras envolvidas no projeto, adquirirem ferramentas tecnológicas, como também promoverem a capacitação dos envolvidos na execução dos projetos, e em alguns Estados houve a necessidade de contratação de pessoas experientes no assunto.

Quanto aos resultados obtidos, entre os principais produtos implementados foram os projetos pilotos desenvolvidos pelos Estados. A maioria deles desenvolvidos na Secretaria da Educação, seguido pela Secretaria da Saúde. Mas que ainda se encontram em fase de aprimoramento, estudos, ou em elaboração. Os outros trabalhos implementados foram surgindo conforme a necessidade de aprimoramento com o objetivo de oferecer maior controle dos dados, confiabilidade, institucionalização dos atos praticados e fomentar a transparência.

Como o objeto da pesquisa apresenta uma limitação, acompanharam também, essa limitação, os estudos relatados nas experiências práticas sobre o tema. Por isso, identificou-se que a fonte dos dados não permitiu explorar com maior profundidade como se deu o processo de desenvolvimento e implantação dos sistemas de informação de custos nesses Estados.

Contudo, verificou-se que nenhum dos entes experienciados nesta pesquisa está totalmente preparado ou integrado com suas unidades gestoras, fornecendo informações confiáveis de custos, ou seja, o setor público não evoluiu muito em se tratando de fornecer informações de seus custos com eficácia, eficiência, clareza, efetividade e segurança para tomada de decisão. O que constatamos foram entes públicos lutando com criatividade,

para fornecer tais informações, como também servidores desmotivados e despreparados numa luta desigual entre a realidade e o ideal.

Por fim, considera-se que esta pesquisa venha contribuir para servir de base em trabalhos e pesquisas acerca de custos no setor público brasileiro a partir dos dados abordados, com maior aprofundamento, aprimoramento, um maior número de entes públicos, a fim de verificar os estágios dos trabalhos desenvolvidos pelos mesmos, contribuindo para disseminação do tema e com vista a atingir o objetivo comum de todos eles, implantar o sistema de informação de custos em seus Estados, de maneira que as informações geradas sejam utilizadas para, efetivamente, avaliar o desempenho com comparabilidade, auxiliar na tomada de decisão em processos, e permitir a rastreabilidade aos dados com facilidade e transparência, pois os pagantes (sociedade) tem o direito de saber.

REFERÊNCIAS

ALONSO, M. Custos no serviço público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 1, p. 37-63, jan./mar. 1999.

ALTOUNIAN, C. S.; SOUZA, D. L.; LAPA, L. R. G. **Gestão e governança pública para resultados**: uma visão prática. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. **Constituição - 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 20 out. 2023.

BRASIL. **Acórdão nº 1.078, de 24 de junho de 2004**. Tribunal de Contas da União. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A1078%2520A-NOACORDAO%253A2004%2520COLEGIADO%253A%-2522Segunda%2520C%25C3%25A2maracage%2522/

DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOIN-T%2520desc/0 . Acesso em 20 fev. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.644, de 16 de agosto de 2023.** Altera o Decreto nº 10.540, de 5 de novembro de 2020, que dispõe sobre o padrão mínimo de qualidade do Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11644.htm. Acesso em: 23 mar. 2024.

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: 25 fev. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 92.452, de 10 de março de 1986.** Cria, no Ministério da Fazenda, a Secretaria do Tesouro Nacional (STN), extingue a Secretaria Central de Controle Interno (SECIN), e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/d92452.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2092.452%2C%20DE%2010%20DE%20MAR%C3%87O%20DE%201986.&text=Cria%2C%20no%20Minist%C3%A9rio%20da%20Fazenda,\)%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/d92452.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2092.452%2C%20DE%2010%20DE%20MAR%C3%87O%20DE%201986.&text=Cria%2C%20no%20Minist%C3%A9rio%20da%20Fazenda,)%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs). Acesso em: 11 mar. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986.** Dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d93872.htm. Acesso em: 13 fev. 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 26 out. 2023.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 23 fev. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.180, de 06 de fevereiro de 2001.** Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/10180.htm. Acesso em: 23 fev. 2024.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.** Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm. Acesso em: 06 out. 2023.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. **XII Encontro de Gestão de Custos do Setor Público.** Brasília, 26 ago. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/contabilidade-e-custos/informacoes-e-eventos/custos/xii-encontro-de-gestao-de-custos-do-setor-publico>. Acesso em: 13 fev. 2024.

CFC - Conselho Federal de Contabilidade. **Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TSP 34, de 18 de novembro de 2021.** Aprova a NBC TSP 34 - Custos no Setor Público. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/norma-brasileira-de-contabilidade-nbc-tsp-34-de-18-de-novembro-de-2021-366061719>. Acesso em: 11 mai. 2023.

CFC - Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução CFC nº 1.366, de 25 de novembro de 2011.** Aprova a NBC T 16.11 – Sistema de Informação de Custos do Setor Público. Disponível em: https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/Publicacao_Setor_Publico.pdf. Acesso em: 12 fev. 2024.

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

HOLANDA, V. B.; LATTMAN-WELTMAN, F.; GUIMARÃES, F. (orgs.). **Sistema de informação de custos na administração pública federal**: uma política de estado. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MACHADO, N.; HOLANDA, V. B.; BEZERRA FILHO, J. E. **Sistema de informação de custo**: diretrizes para integração ao orçamento público e à contabilidade governamental. 1. ed. Natal: Instituto Social Iris, 2018.

MACHADO, N.; HOLANDA, V. B. **Diretrizes e modelo conceitual de custos para o setor público a partir da experiência no governo federal do Brasil**. Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, v. 44, n. 4, p. 791-820, jul./ago. 2010.

MEINCHEIM, G. L. **Estágio do sistema de informação de custos do poder executivo dos estados brasileiros e iniciativas para o atendimento à NBC TSP 34**. 2023. 17 p. Universidade do Estado de Santa Catarina, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.9771/rcufba.v17i1.58391>. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/58391>. Acesso em: 15 jan. 2024.

MEINCHEIM, G. L.; FERREIRA, G.; RAUPP, F. M. **Sistema de informação de custos do poder executivo de Santa Catarina**: processo de desenvolvimento e perspectivas futuras. 2022. 24 p. Universidade do Estado de Santa Catarina, 2022. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/560>. Acesso em: 15 jan. 2024

O PROCESSO DE REPASSE DE RECURSOS DAS EMENDAS PARLAMENTARES AOS MUNICÍPIOS NA MODALIDADE DAS TRANSFERÊNCIAS ESPECIAIS NO ÂMBITO DA EMENDA À CONSTITUIÇÃO ESTADUAL DA PARAÍBA Nº 52/2022

Patrícia Daliark Sales de Souza

José Lirailton Batista Feitosa

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo exploratório versa sobre o processo de repasse de recursos das emendas parlamentares na modalidade das transferências especiais no âmbito da Emenda à Constituição Estadual da Paraíba nº 52/2022, no intuito de explorar o processo de execução e controle desse tipo de transferência de recurso aos municípios na esfera do Estado da Paraíba.

As transferências especiais foram criadas no final de 2019, por meio da Emenda Constitucional (EC) nº 105/2019, passando, desde então, a permitir o repasse direto de recursos da União para os Estados, Municípios e Distrito Federal independentemente de celebração de convênio ou de instrumento congênere. De acordo com a EC nº 105/2019, os recursos passam a pertencer ao ente federado no ato da efetiva transferência financeira e podem ser aplicados em programações finalísticas das áreas de competência do Poder Executivo do ente federado beneficiado.

Até a edição da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) de 2014, a execução das emendas parlamentares dependia do poder discricionário do governo central. A obrigatoriedade da execução orçamentária e

financeira das emendas parlamentares individuais só ocorreu a partir do ano de 2015 com a promulgação da Emenda Constitucional no 86/2015, conhecida como Emenda do Orçamento Impositivo. Em 2016, a execução das emendas de bancadas também passou a ser obrigatória, com a promulgação da Emenda Constitucional (EC 95/2016). Na sequência, foi aprovada outra emenda constitucional (EC 100/2019), aperfeiçoando e regulando a forma de execução das citadas emendas. Porém, conforme já descrito anteriormente, a modalidade de transferências especiais passou a vigorar mediante a EC 105/2019 (Holtz, 2023).

No Estado da Paraíba, as transferências especiais estão previstas na Emenda à Constituição Estadual nº 52/2022, com o acréscimo do artigo 169-A, seguindo os mesmos moldes/diretrizes da EC nº 105, permitindo a alocação de recursos no âmbito estadual para os municípios mediante emendas ao projeto de lei orçamentária anual.

De acordo com o artigo 169-A, as emendas individuais impositivas apresentadas ao projeto de lei orçamentária anual poderão alocar recursos aos municípios por meio de transferência especial ou transferência com finalidade definida (Paraíba, 2022 EC nº 52). Nas transferências especiais, os recursos passam a pertencer ao Município no ato da efetiva transferência não havendo a obrigatoriedade de utilização de qualquer instrumento de formalização entre as partes (Brasil, 2022, EC nº 105). Nas transferências com finalidade definida, os recursos ficam vinculados à programação estabelecida na emenda parlamentar, devendo ser aplicada nas áreas de competência constitucional do Estado. O Estado da Paraíba é formado por 223 (duzentos e vinte e três) municípios divididos em macrorregiões, sendo: Sertão Paraibano (83); Borborema (44); Agreste Paraibano (66); Mata Paraibana (30) (SEDAM, 2023).

A distribuição dos recursos para as emendas na modalidade de transferências especiais depende da indicação dos parlamentares de qual município será beneficiado, que na maioria das vezes, se dá em sua base eleitoral. Logo, aqueles municípios com menor representatividade política terão menos chances ou menor aporte de recursos para a sua região. Por outro lado, os recursos injetados nos municípios contemplados irão fortalecer e/ou viabilizar os programas e projetos municipais.

O acompanhamento dos gastos públicos é um direito do cidadão garantido pela Constituição Federal de 1988, mediante os princípios da publicidade e transparência, como também pela Lei de Responsabilidade

Fiscal (LRF) e Lei de Acesso à Informação. O poder público tem o dever de promover a transparência de sua administração e a sociedade tem o direito ao acesso e o acompanhamento da administração pública, como forma de consolidação da cidadania.

Partindo dessa premissa fica o questionamento: Como é exercido o controle das transferências especiais das emendas parlamentares impositivas estadual aos municípios paraibanos, tendo em vista a inexistência de instrumento de formalização dos repasses?

Este artigo se propõe a responder a citada indagação, iniciando com os conceitos teóricos sobre orçamento público e seus desdobramentos, para em seguida dispor sobre as transferências das emendas parlamentares impositivas no contexto do Estado da Paraíba com a apresentação das estatísticas simplificadas dos repasses efetivados aos municípios, utilizando-se dos dados coletados no período de 2021 a 2023, que correspondem aos anos anterior e após a Emenda nº 052/2022, no intuito de demonstrar a evolução do montante de recursos disponibilizados aos municípios paraibanos. Na sequência, é explanado os tipos de controle dos gastos públicos, visando identificar os procedimentos adotados no acompanhamento dos recursos transferidos aos municípios, e por último apresentar as considerações finais.

2 ORÇAMENTO PÚBLICO

O Glossário do Senado Federal (2020) traz a definição de Orçamento Público como um instrumento pelo qual o governo estima as receitas e fixa as despesas para poder controlar as finanças públicas e executar as ações governamentais, ensejando o objetivo estatal do bem comum (Senado Federal, 2020).

De acordo com Constituição Federal do Brasil de 1988, o orçamento público tem por objetivo planejar as finanças de cada esfera governamental, de modo a prever as receitas a serem arrecadadas em determinado período e fixar as despesas necessárias para o desenvolvimento de suas atividades (Brasil, 1988).

As metas, objetivos e diretrizes da Administração Pública são estabelecidas, considerando a previsão orçamentária, que inclui a estimativa das receitas e a alocação das despesas necessárias para a execução das políticas públicas. Essas decisões são tomadas com uma perspectiva

tanto econômica quanto política, possibilitando que diferentes interesses institucionais, políticos e regionais se confrontem ou se harmonizem, resultando em ações viáveis, por isso a necessidade do seu planejamento.

2.1 Planejamento do Orçamento Público

O planejamento do orçamento público está previsto no artigo 165 da Constituição Federal do Brasil de 1988, como meio da elaboração das diretrizes, objetivos, metas e prioridades da execução financeira da administração pública. Esse processo ocorre mediante a criação do Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Esses instrumentos são utilizados para determinar as fontes dos recursos e a forma como eles serão alocados para atender às necessidades da população. O objetivo é garantir uma distribuição adequada e eficiente dos recursos públicos, buscando atender às demandas e prioridades da sociedade de forma responsável e eficaz.

O PPA, LDO e a LOA têm vigências temporárias distintas, porém estritamente relacionadas entre si. O PPA é a primeira etapa do processo orçamentário, é por meio dele que o Poder Executivo elabora o seu planejamento estratégico, definindo suas ações por um período de vigência de quatro anos, com metas para cada área de atuação (saúde, educação, saneamento, transporte, energia etc.). Cada ente da federação possui seu próprio PPA (Freitas, 2018).

A LDO é a lei que estabelece metas e prioridades do exercício das despesas para o exercício subsequente, com orientação para a LOA, dispondo sobre as mudanças na legislação tributária, estabelecendo a política de aplicação das agências de fomento e definindo as metas fiscais, ou seja, a LDO “é o elo entre o planejamento estratégico de médio prazo, estabelecido no PPA, com o plano operacional de curto prazo,” representado pelo orçamento anual, no caso, a Lei Orçamentária Anual - LOA (Giacomoni; 2016, p. 235).

A LOA é o orçamento público propriamente dito, sendo discutida e aprovada todo ano, trazendo a programação dos gastos governamentais em cada área, bem como a previsão das receitas para custear esses gastos.

A Lei da Responsabilidade Fiscal, (Lei Complementar nº 101/2000), representa um adicional de supervisão e regularização do uso

dos recursos públicos, normatizando o procedimento de planejamento e implementação do ciclo orçamentário. No âmbito desta lei, são delineadas as orientações para uma administração fiscal responsável, estipulando limites tanto para o endividamento público quanto para a expansão de gastos continuados.

Ademais, a Lei 101/2000 também institui mecanismos prévios e necessários para assegurar o cumprimento de metas fiscais a serem atingidas pelas três esferas de governo. Seu principal foco está no planejamento, transparência, controle e responsabilidade na condução das finanças públicas. Com base nessa legislação, busca-se promover uma gestão responsável dos recursos, garantindo a sustentabilidade fiscal e o equilíbrio das contas públicas.

O poder Executivo é quem faz a propositura da Lei Orçamentária Anual, submetendo ao Poder Legislativo para que seja avaliado e ajustado, com a possibilidade da propositura de emendas ao orçamento para ações específicas em uma região de sua escolha. Assim, parte do orçamento público indicado pelo Legislativo recebe caráter de execução autorizativa ou impositiva. Autorizativo, quando o Poder Executivo não é obrigado a efetivá-lo ou executá-lo, já no orçamento impositivo o dever de “executar parte da norma não havendo discricionariedade do gestor que é obrigado a cumpri-la dentro dos limites estabelecidas em lei e não por livre entendimento ou vontade do Executivo” (Giacomoni, 2016, p. 234).

2.2 Emendas Parlamentares e as Transferências Especiais

O processo orçamentário é considerado matéria legislativa, e as emendas parlamentares a ferramenta utilizada pelo poder legislativo para participar da elaboração e alteração do projeto de lei orçamentário, podendo crescer, suprir ou modificar determinadas rubricas do projeto, que resultará na lei orçamentária anual (TCU, 2018). As emendas parlamentares são classificadas como:

- a) Individuais – de autoria de apenas de um parlamentar;
- b) de bancada: quando proposta por um conjunto de parlamentares de uma mesma região;
- c) de comissão: de autoria das comissões parlamentares do Senado Federal da Câmara dos Deputados e do Congresso Nacional;

d) de relatoria: propostas por parlamentar relator de projetos que instituem ou alteram o orçamento (Brasil, Constituição, 1988).

Conforme já mencionado anteriormente, foi a partir da Emenda Constitucional 86/2015, que as emendas parlamentares passaram a ser impositivas, ou seja, obrigatórias, garantido aos parlamentares a obrigatoriedade da execução orçamentária financeira das programações resultantes dessas emendas num limite de até 1,2% da receita corrente líquida (RCL) prevista no projeto de lei orçamentária, exigido apenas que metade desse percentual seja destinado às ações e serviços públicos da área de saúde.

A obrigatoriedade das emendas de bancadas ocorreu em 2016, com a promulgação da Emenda Constitucional (EC 95/2016) e desde então outras emendas constitucionais foram aprovadas (EC 100/2019), aperfeiçoando e regulando a forma de execução das emendas parlamentares (Holtz, 2020).

Em 2019 surge, por meio da EC 105/2019, uma nova modalidade de transferência de recursos, por meio das emendas parlamentares, denominada transferências especiais.

Os recursos públicos são repassados aos entes federativos mediante transferências: obrigatórias, voluntárias, e mais recentemente as especiais. As transferências obrigatórias são as transferências automáticas, previstas na Constituição Federal de 1988, oriundas das receitas compartilhadas entre os entes federativos. As voluntárias e as especiais decorrem das indicações dos deputados, por meio das emendas parlamentares impositivas. A diferença entre as voluntárias e as especiais é que a voluntária possui instrumento de formalização, finalidade e obrigatoriedade da prestação de contas. Já as transferências especiais têm aspecto de doação direta, destinam recursos orçamentários diretamente ao ente beneficiado, sem nenhum tipo de formalização ou obrigatoriedade de prestação de contas.

As Transferências Especiais têm caráter de transferência voluntária pela sua discricionariedade, sendo idealizada pelos parlamentares federais com a finalidade precípua de dar celeridade ao uso dos recursos provenientes das emendas impositivas, visando desburocratizar a execução deste tipo de emendas, evitando a intermediação dos órgãos públicos na formalização do repasse dos recursos.

Nessa nova modalidade de transferência, o recurso é repassado direto para o ente beneficiado (estado, DF ou município) independen-

temente da celebração de convênio ou de qualquer outro instrumento congêneres. Os recursos passam a pertencer ao ente federado no ato da efetiva transferência financeira e podem ser aplicados em programações finalísticas das áreas de competência do Poder Executivo beneficiado, sem que seja definido o objeto ou a finalidade para a qual os recursos serão destinados, ressaltando apenas a obrigatoriedade da aplicação de 70% dos recursos em despesas de capital. Veja o que diz o artigo 166 – A da EC 105/2019:

Art. 166-A. As emendas individuais impositivas apresentadas ao projeto de lei orçamentária anual poderão alocar recursos a Estados, ao Distrito Federal e a Municípios por meio de:

I - transferência especial; ou

II - transferência com finalidade definida.

§ 1º Os recursos transferidos na forma do caput deste artigo não integrarão a receita do Estado, do Distrito Federal e dos Municípios para fins de repartição e para o cálculo dos limites da despesa com pessoal ativo e inativo, nos termos do § 16 do art. 166, e de endividamento do ente federado, vedada, em qualquer caso, a aplicação dos recursos a que se refere o caput deste artigo no pagamento de:

I - despesas com pessoal e encargos sociais relativas a ativos e inativos, e com pensionistas; e

II - encargos referentes ao serviço da dívida.

§ 2º Na transferência especial a que se refere o inciso I do caput deste artigo, os recursos:

I - serão repassados diretamente ao ente federado beneficiado, independentemente de celebração de convênio ou de instrumento congêneres;

II - pertencerão ao ente federado no ato da efetiva transferência financeira; e

III - serão aplicadas em programações finalísticas das áreas de competência do Poder Executivo do ente federado beneficiado, observado o disposto no § 5º deste artigo.

§ 3º O ente federado beneficiado da transferência especial a que se refere o inciso I do caput deste artigo poderá firmar contratos de cooperação técnica para

fins de subsidiar o acompanhamento da execução orçamentária na aplicação dos recursos.

§ 4º Na transferência com finalidade definida a que se refere o inciso II do caput deste artigo, os recursos serão:

I - vinculados à programação estabelecida na emenda parlamentar; e

II - aplicados nas áreas de competência constitucional da União.

§ 5º Pelo menos 70% (setenta por cento) das transferências especiais de que trata o inciso I do caput deste artigo deverão ser aplicadas em despesas de capital, observada a restrição a que se refere o inciso II do § 1º deste artigo (Brasil, 2019, Emenda Constitucional nº 105).

De acordo com o citado artigo, os recursos serão aplicados em programações finalísticas das áreas de competência do ente beneficiado, ou seja, nas ações provenientes do Plano Plurianual (PPA), diretamente voltadas ao enfrentamento de um problema da sociedade, ao qual se associam objetivos e metas, aos programas de gestão e manutenção governamental, devendo resultar em uma entrega de bem ou serviço à sociedade (TCU, 2018).

Nesse sentido, questiona-se a forma de controle dessa entrega. De acordo com o ordenamento jurídico, a fiscalização sobre a regularidade das despesas efetuadas na aplicação de recursos obtidos por meio de transferência especial pelos entes federados é de competência do sistema de controle interno local, incluindo o respectivo tribunal de contas (Acórdão 518/2023 TCU).

Na esfera federal, as informações e documentos referentes às transferências especiais são inseridas na plataforma do Governo Federal - [Transfere.gov.br](https://www.transfere.gov.br), com o preenchimento de um plano de ação formado por: dados básicos; dados orçamentários e um relatório de gestão sendo facultativa a prestação de contas. A fiscalização da aplicação dos recursos fica a cargo dos tribunais de contas locais.

O TCU pode instaurar processo de tomada de conta especial, com vista à responsabilização do ente federativo no caso da ocorrência do desvio para finalidade irregular ou da não aprovação da regularidade, a ser recolhido aos cofres da União, bem como para eventual aplicação de sanções ao gestor que praticou o ato infringente, comissivo ou omissivo,

não havendo, no caso específico das transferências especiais, critério de distribuição, condicionalidade, restrição à aplicação ou emprego dos recursos (Acórdão 518/2023, TCU).

Do ponto de vista do TCU, os repasses de emendas individuais, na modalidade transferência especial, constituem despesas próprias da União e não repartição de receita, mantida a natureza federal da transferência voluntária de caráter *sui generis*, cuja aplicação está sujeita à fiscalização e ao controle dos órgãos federais, incluindo o Tribunal de Contas da União por força do art. 71, incisos II e VI da CF/88, não afastando o dever de cada estado, Distrito Federal e municípios beneficiários assegurar, por meio dos órgãos executivos e de controle local, a correta aplicação dos repasses dos recursos procedente de emendas parlamentares em geral, independente da modalidade e instrumento jurídico adotado para o efetivo repasse (TCU. Consulta nº 032.080/2021-2).

3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2009), a pesquisa exploratória é aquela que busca aprimorar a ideia ou a descoberta de intuições, considerando os mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Nesse sentido, a metodologia utilizada para o alcance do objeto da pesquisa classifica-se, como de natureza exploratória. Tendo em vista que visa explorar o processo das transferências especiais de recursos do Governo do Estado da Paraíba para os seus municípios.

Em relação ao procedimento, optou-se pela pesquisa documental qualitativa que na concepção de Oliveira (2007) caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação, no intuito de demonstrar, a importância do tema na abordagem de diversos autores e organizações públicas.

A pesquisa bibliográfica forneceu o embasamento teórico necessário para respaldar os conceitos do objeto de estudo. A pesquisa documental forneceu os dados da construção do conhecimento acerca da temática, mediante a utilização de informações disponibilizadas pelo Tribunal de Contas do Estado (TCE/PB); pelo Portal da Transparência Pública do Estado, bem como informações do relatório da Secretaria Estadual de

Desenvolvimento e da Articulação Municipal (SEDAM); normativos legislativos e participação em eventos sobre a temática organizado por órgãos públicos, ou seja, foram coletados e selecionados documentos e informações, que respaldam a característica de pesquisa documental descrita por Oliveira, (2007).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 As Transferências Especiais no âmbito da Emenda à Constituição Estadual da Paraíba (EC 052/2022)

No âmbito do Estado da Paraíba, as Transferências Especiais estão previstas na Constituição Estadual EC 052/2022 art. 169-A, em simetria com EC105/2019, regidas pelo Decreto 43.458/2023, com as alterações inseridas pelos Decretos: nº 43.856/2023 e nº 43.857/2023, que dispõe sobre a execução orçamentária e financeira das emendas individuais impositivas à Lei 12.561/2023 (LOA, de 2023).

Para gerenciar as transferências de recursos estadual, o Governo da Paraíba, institui por meio do Decreto 43.457/2023, a criação do PBCConv, um sistema de informação, para o acompanhamento, monitoramento, avaliação e controle dos procedimentos e dos resultados atinentes às fases de proposição, celebração, e prestação de contas dos convênios e outros instrumentos congêneres; e para execução de transferências especiais (Paraíba, Decreto 43.457/2023).

Tal iniciativa, vai ao encontro da forma de gestão do Governo Federal que utiliza a plataforma Transferegov.br para o cadastramento das modalidades de transferências e do órgão repassador do recurso, bem como do beneficiário.

Ocorre que, o PBCConv ainda não está em funcionamento. Logo, o acompanhamento do repasse fica restrito à transação bancária de saída e entrada dos recursos realizados entre o órgão repassador e o receptor.

O regramento estadual para a liberação dos recursos das emendas parlamentares impositivas está descrito no Decreto 43.458/2023. De acordo com o regulamento, a descentralização dos recursos ocorre em conformidade com a fonte destinação de recursos, sendo a 710 para as transferências especiais e a fonte 799 – outras vinculações legais – para as transferências com finalidades específicas. A liberação das transferências

na modalidade finalidade específica está condicionada a um parecer favorável da Secretaria de Planejamento do Estado – SEPLAG e da apresentação de um plano de aplicação dos recursos ao órgão responsável pela execução orçamentária, em conformidade com o objeto da respectiva emenda, bem como informações sobre a aplicação dos recursos repassados.

Ademais, o citado Decreto estabelece no seu art. 12 a formalização do instrumento de parceria para a liberação da emenda Veja:

Art. 12 Compete aos beneficiários das emendas individuais impositivas tratadas no caput do art. 10 acesso a plataforma digital PBCConv – do Governo do Estado, efetuar o aceite da referida emenda, inserir o plano de aplicação e demais documentos necessários para a formalização do instrumento de parceria para a referida emenda (Paraíba, Decreto 43.458/2023).

O Decreto segue ainda determinando, no inciso II do art. 16, a definição da finalidade da emenda para o procedimento da fixação do recurso junto à Secretaria Estadual da Fazenda – SEFAZ.

O fato é que, os condicionamentos para as proposições das emendas parlamentares impositivas, dos artigos supracitados, estão relacionados apenas às emendas com finalidades específicas, não restando qualquer exigência para as transferências especiais. Os preceitos das Emendas Constitucionais: Federal nº 105/2019 e a Estadual 52/2022 definem as transferências especiais como uma modalidade de emenda parlamentar que independe de qualquer tipo de instrumento de formalização e de definição da destinação para a sua execução.

As transferências especiais foram idealizadas no sentido de uma doação direta dos parlamentares para os municípios da sua base eleitoral, sem a necessidade da especificação de um objeto, sendo inclusive comparada com o Pix bancário, pela forma direta do seu repasse, ganhando o apelido de Emenda Pix.

Conforme já explicitado, é o parlamentar quem indica o município que será beneficiado com a transferência especial sem a necessidade de qualquer tipo de formalização do repasse e sem a obrigatoriedade de prestação de contas.

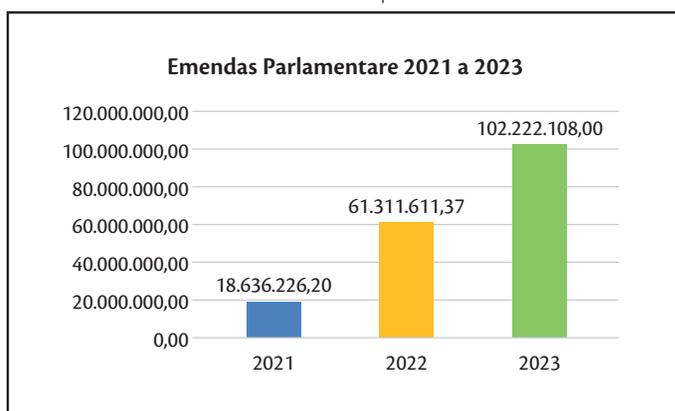
De acordo com os dados do relatório de ações e atividades 2022 da Secretaria de Estado do Desenvolvimento e da Articulação Municipal – SEDAM, o Estado formalizou 238 emendas parlamentares, com os

entes municipais, no período de 2021 a 2022 correspondente ao valor de R\$ 58.765.880,59 (cinquenta e oito milhões, setecentos e sessenta e cinco mil, oitocentos e oitenta e oito reais e cinquenta e nove centavos). Nesse período 113 (cento e treze), dos 223 (duzentos e vinte e três) municípios, foram contemplados com os recursos das emendas parlamentares. Agreste e Sertão da Paraíba lidera o ranking da distribuição das emendas parlamentares. As cidades com maior destinação de recursos foram: João Pessoa, Patos, Alcantil, Sapé, Bayeux. (SEDAM, 2022).

Em 2023, o Portal de Transparência do Governo do Estado, demonstra que foram disponibilizados R\$ 102.222.108,00 (cento e dois milhões, duzentos e vinte e dois mil, cento e oito reais) para emendas parlamentares, sendo que desse total, até outubro do corrente ano, já foram empenhados R\$ 74.811,949,08 (setenta e quatro milhões, oitocentos e onze mil, novecentos e quarenta e nove reais e oito centavos) com a pagamento de R\$ 72.853.985,78 (setenta e dois milhões, oitocentos e cinquenta e três mil, novecentos e oitenta e cinco reais e cinquenta e setenta e oito centavos).

Observa-se que, no período de 2021 a 2023, houve um aumento significativo no montante dos recursos disponibilizados para as emendas parlamentares individuais conforme demonstrado no gráfico abaixo.

Gráfico 1- Emendas parlamentares



Fonte: Portal da Transparência do Estado da Paraíba (2023).

O citado aumento está diretamente relacionado a publicação do Decreto nº 43.458/2023, que efetivou a execução das transferências espe-

ciais, pois as normativas dos anos anteriores (Decretos n.º 41.199/2021 e n.º 42.231/2022), que dispunham sobre a execução orçamentária e financeira das emendas individuais impositivas nos seus respectivos anos, não faziam qualquer menção ou instrução sobre as transferências especiais, que passou a ser prevista e liberada no decreto orçamentário de 2023.

Do montante do valor das emendas parlamentares impositivas de 2023, o Estado da Paraíba já repassou, 262 (duzentas e sessenta e duas) emendas especiais, beneficiando 153 (cento e cinquenta e três) municípios, o que resulta num investimento de R\$ 61.907.223,00 (sessenta e um milhões, novecentos e nove mil e duzentos e vinte e três reais). As regiões do Agreste e do Sertão da Paraíba continuam liderando o ranque das distribuições das emendas parlamentares, agora na modalidade das transferências especiais, conforme dados apresentados no evento de divulgação dos investimentos do Governador do Estado realizado no dia 10 de outubro de 2023.

Para o exercício de 2024, já foi consignado, nos termos do art. 33 da LDO n.º 300/2023, o percentual de 0,7% da receita corrente líquida para atender as emendas individuais impositivas dos parlamentares, sendo que metade deste percentual será destinada obrigatoriamente a ações e serviços públicos em saúde. (LDO, 2023).

A Lei específica ainda que os recursos das emendas impositivas destinada aos municípios, independerá da adimplência do ente federativo destinatário. Tornando mais temerário o controle da utilização desses recursos pela ausência de texto normativo que oriente a execução e prestação de contas por parte dos entes recebedores.

O TCU entende que a fiscalização sobre a regularidade das despesas efetuadas na aplicação de recursos obtidos por meio de transferência especial é de competência do sistema de controle interno local. Tendo em vista que, no seu entendimento, esses recursos constituem, inequivocamente despesas próprias de quem repassa, oriunda da reserva de recursos destinada às emendas parlamentares (TCU, Acórdão n.º 518/2023).

Por conseguinte, tal entendimento também se aplica às transferências dos recursos especiais do Estado para os municípios, com o diferencial de que os municípios paraibanos não possuem tribunais de contas, restando ao TCE/PB e a Controladoria Geral do Estado, o controle e fiscalização dessa modalidade de emenda.

O TCU vem se mobilizando, por meio do Acórdão 518/2023, na elaboração de instrução normativa para a regulamentação da aplicação e fiscalização das transferências especiais, visando a formalização da representação dos órgãos de controle interno local.

Durante o Seminário Transferências e Transparência das Emendas Parlamentares (Emenda Pix), realizado em 25 de agosto de 2023, no auditório do TCE/PB, o auditor do citado tribunal, apresentou, mediante slides, os requisitos de verificação do acompanhamento das transferências especiais, em nível federal aos municípios, quais sejam:

- Registro correto dos ingressos da fonte -destinação e Código de Acompanhamento da Execução Orçamentária – CO;
- Registro correto da aplicação da fonte -destinação e CO;
- Limitações nas aplicações (vedações de uso dos recursos para despesas com pessoal e encargos e com serviço da dívida) e aplicação mínima de 70% em Despesas de Capital (exceto dívida) das transferências especiais;
- Compatibilidade entre aplicações e a finalidade definida na Emenda;
- Definição de programação própria do ente para aplicar as transferências especiais (orçamento ou crédito adicionais) associada a fonte-destinação CO 706,710 -emendas especiais e CO 3110.3210 - finalidade definida (Martins, 2023, P. 167).

Ao final, o TCE/PB avalia a regularidade de despesas das transferências especiais, com imputação de débito no caso de caracterização de danos ao erário. (Martins, 2023).

Esse tipo de controle permite a identificação do montante de recursos repassados aos municípios. No entanto, esse dado só se torna público a partir do empenho do recurso, ou seja, na fase prévia à transferência, quando o destinatário é identificado com nome e CNPJ.

Porém, após o repasse do recurso, não se pode mensurar em quais programações finalísticas os recursos foram utilizados; qual política pública foi implantada e/ou beneficiada e quais os bens e/ou serviços entregues à sociedade.

Segundo, Bastos (2023), consultora de orçamento do Senado Federal, a ausência de obrigatoriedade, por parte dos beneficiários, em associar a informação recebida de cada emenda aos desembolsos realizados, tendo em vista que os recursos caem numa conta única, faz com que o próprio parlamentar perca a condição de agente do controle externo, pois os mesmos não podem verificar onde os recursos foram aplicados e se foram aplicados adequadamente.

Como solução, a consultora acredita que somente com a obrigatoriedade de registro em plataforma automatizada, o parlamentar poderá ter um acesso independente aos dados sobre o que o ente beneficiado fez com a sua emenda (Bastos, 2023).

Nesse sentido, o Estado da Paraíba tem se mobilizado ao decretar a criação do sistema automatizado PBCConv. Porém, até a sua implantação, permanecem as incertezas quanto à utilização dos recursos nas transferências especiais por parte dos municípios beneficiados.

4.2 Formas de Controles da Administração Pública

O controle das atividades da administração pública é essencial para uma gestão responsável no combate às práticas de atos ilegais ou irregulares, além de proporcionar ao gestor público informações cruciais para tomada de decisão embasadas no cumprimento de metas e alcance de resultados efetivos de gestão, garantindo o atendimento ao interesse público e a correta aplicação dos recursos públicos. O controle é exercido de três formas: Controle Interno, Controle Externo e o Controle Social.

4.2.1 Controle Interno

Por meio do controle interno, a gestão pública organiza e supervisiona os gastos públicos no cumprimento das metas estabelecidas no Plano Plurianual (PPA) até a avaliação da eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira, patrimonial e fiscal. Atuando ainda, no monitoramento das operações de crédito, avais, garantias e direitos e haveres, no intuito de proporcionar uma racionalização dos recursos públicos, evitando que sejam praticados atos em desacordo com as disposições legais e regulamentares (Brasil, 2020 Decreto nº 3.591).

O sistema de controle da administração pública está previsto na Constituição Federal Brasileira de 1988, atribuindo a fiscalização do município ao Poder Legislativo Municipal (controle externo) e aos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal. O mesmo ocorre com a União, cuja fiscalização é exercida pelo Congresso Nacional (controle externo) e pelos sistemas de controle interno de cada poder (Brasil, 1988, Constituição, art. 70 a 75).

O referido sistema de controle é regido ainda pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), nela são atribuídas as responsabilidades fundamentais do sistema de controle interno, que acompanhará a execução orçamentária e zelará pela fiscalização do direito financeiro, com a exigência da emissão, por parte dos titulares dos poderes e órgão dos órgãos que compõe o sistema, com a fiscalização dos Tribunais de Contas e do Ministério Público. Dentre as atribuições de fiscalização dos citados órgão está a do cumprimento do limite de gastos totais dos legislativos municipais quando houver (Brasil, 2020 - Lei Complementar nº 101, art. 54.e 59).

4.2.2 Controle Externo

O Controle Externo é realizado por órgãos estranhos à Administração responsável pelo ato controlado, tendo por objetivo validar a probidade da Administração e a regularidade da guarda e do emprego de bem, valores e dinheiro público, bem como a fiel execução do orçamento. Essa forma de controle abrange atos administrativos em todas as esferas de governo.

De acordo com a Constituição Federal Brasileira de 1988, o controle externo deve ser exercido pela Congresso Nacional, com o auxílio do Tribunal de Contas da União, no intuito de fiscalizar a legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncias de receitas, abrangendo a União e as entidades da administração direta e indireta, atuando de forma conjunta com o controle interno de cada poder, conforme especifica do art. 70 da CFB/88.

Nos termos do citado artigo, o controle legislativo-externo se apresenta de duas formas: **a)** controle parlamentar direto, quando o Poder Legislativo, em razão das disposições constitucionais, exerce de modo direto os atos do Poder Executivo, como, por exemplo, quando o

Congresso Nacional julgar anualmente as contas prestadas pelo Presidente da República, de acordo com o art.49, IX da CF/88; **b)** o controle financeiro, contábil e orçamentário exercido pelos Tribunais de Contas sob um aspecto técnico. Logo, o controle externo, em regra geral, é de titularidade do Poder Legislativo, com o auxílio técnico da atuação dos Tribunais de Contas e ambas se complementam em consonância com o modelo constitucional, descrito no Art. 71 da CFB/88. Vejamos:

Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União (Brasil, 1988).

Assim, entende-se que no Brasil, o Controle Externo deve ser exercido por dois órgãos autônomos: o Poder Legislativo e os órgãos de Controle Externo que são os Tribunais de Contas da União, dos Estados e dos Municípios onde houver (BRASIL, 1988, Constituição).

4.2.3 Controle Social

O Controle Social é exercido pelo cidadão de forma independente e complementar ao controle oficial, devendo ser iniciado desde a propositura e elaboração das políticas públicas, mediante consultas e audiências públicas, até o acompanhamento e monitoramento de sua execução.

Os cidadãos devem buscar a própria Administração Pública para correção das falhas encontradas, apresentar aos integrantes do sistema de controle interno, denunciar os fatos ao Tribunal de Contas ou representante do Ministério Público.

Com o advento da Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei nº 13.527/2011), o cidadão passou a ter a garantia de acesso às informações relativas a inspeções, auditorias, prestações e tomada de contas realizadas pelos órgãos de controle interno e externo, incluindo prestações de contas de exercícios anteriores.

De forma complementar, a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei de Acesso à Informação potencializa a relação de transparência e participação social através do acompanhamento da gestão fiscal dos administradores públicos pela população. O Art. 49 da LRF determina que as contas apresentadas pelo Chefe do Poder Executivo ficarão disponíveis durante todo o exercício, no respectivo Poder Legislativo e no órgão técnico res-

ponsável pela sua elaboração, para consulta e apreciação pelos cidadãos e instituições da sociedade.

Logo, a importância do Controle Social está no comprometimento da sociedade nos assuntos do governo, no intuito de zelar pela utilização dos recursos públicos, tendo em vista que esses recursos são oriundos de impostos pagos pelos cidadãos que devem retornar à sociedade em forma de serviços de interesse público e na democratização da gestão pública de assistência social, saúde e educação.

Assim, diante do exposto, observa-se que as emendas parlamentares impositivas compõem o processo orçamentário financeiro da gestão pública, e conseqüentemente são passíveis do sistema de controle.

No entanto, a redação do texto da EC 105/2019, das emendas especiais não faz referência aos mecanismos de monitoramento da execução dessa modalidade de recurso pelos entes subnacionais beneficiados.

Originalmente, a Proposta de Emenda Constitucional nº 48 /2019, que deu origem à EC105/2019, estabelecia a responsabilidade da fiscalização e controle da aplicação destinada às transferências especiais aos Tribunais de Contas Regionais:

§21. Os recursos referidos no § 19 terão sua aplicação fiscalizada:

I – quando repassados a título de doação:

a) pelos órgãos de controle interno no âmbito dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; e

b) pelos Tribunais de Contas dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios,

junto aos respectivos entes governamentais sob suas jurisdições;

II – quando repassados com finalidade de despesa definida, pelos órgãos de controle interno federais e pelo Tribunal de Contas da União.

§ 22. A prestação de contas da aplicação dos recursos referidos no § 19 será feita em conformidade com os procedimentos adotados pelos Tribunais de Contas competentes quanto à apreciação dos atos de gestão no âmbito dos respectivos entes federados (NR) (PEC nº 48/2019).

Porém, essa parte do texto foi suprimida da redação final da proposta nº 48, sendo aprovado a EC 105/2019 pelo Congresso Nacional sem fazer referência a forma de fiscalização e controle, dificultando o acompanhamento da utilização e execução dos recursos (Arruda, 2020).

Tal dificuldade pode ser observada no relatório do Processo de Acompanhamento da Gestão (PCG), do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (TCE/PB), referente ao período de janeiro a julho de 2023, onde foram constatadas evidências de erro no registro das transferências de recursos a título de emendas parlamentares federais, em 197 dos 219 municípios paraibanos contemplados com esse tipo de recursos (TCE, 2023).

As informações trazidas pelo citado relatório vêm demonstrar que a maioria dos erros estão no desvio de finalidade das emendas parlamentares.

É importante destacar, que o montante dos recursos federais repassados aos 219 municípios paraibanos foi de R\$ 216.822.161,13 (duzentos e dezesseis milhões, oitocentos e vinte e dois mil, cento e sessenta e um reais e treze centavos). As desconformidades apontadas no relatório do TCE/PB, só valida a necessidade de normativas que estabeleçam regras de acompanhamento, fiscalização desse tipo de repasses, tendo em vista que falta de conformidade reflete diretamente no registro contábil das arrecadações dos municípios como um todo (TCE/PB, 2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Transferências Especiais é algo relativamente novo que ainda precisa de ajuste e normatização na sua execução. A forma como foi idealizada fragiliza a atuação do controle não só por parte do Estado como do próprio parlamentar enquanto agente de controle externo, restando ao controle social a vigilância sobre esse tipo de repasse de recursos.

No entanto, o controle social só existe se a informação estiver acessível, publicizada de forma transparente, combatendo a corrupção e garantindo que os recursos públicos sejam usados de forma eficiente e equitativa.

O Governo da Paraíba ainda está se mobilizando no desenvolvimento de um sistema de acompanhamento das transferências de recursos, porém o acompanhamento automatizado não garante o controle da utilização dos recursos públicos pelo ente beneficiado, tendo em vista que, a prestação de contas é facultativa.

A prestação de contas é um instrumento de transparência da gestão fiscal dos recursos públicos, prevista na LRF como um dispositivo de controle social e transparência.

Ademais, a ausência da avaliação qualitativa da aplicação dos recursos, impossibilita a análise dos parâmetros legais e /ou da aplicação das políticas públicas essenciais ao planejamento orçamentário do Estado.

Como bem afirmou a consultora orçamentária do Senado Federal, Helena Bastos, durante palestra proferida no Seminário Transferências e Transparência das Emendas Parlamentares (Emenda Pix), realizado em 25 de agosto de 2023, pelo TCE/PB, “[...] a disponibilidade rápida de recursos implica aceitar incertezas sobre a forma de utilização da verba” (Bastos, 2023, [s.p.]).

Esse tipo de incertezas não deve existir, pois o bem público não pode ser negligenciado. A sociedade deve fazer valer as determinações da Lei de Responsabilidade Fiscal, e da Lei de informação, no cumprimento dos princípios da publicidade e transparência.

Um outro ponto observado no decorrer do estudo, é que as transferências especiais têm caráter de doação e o patrimônio público só pode ser doado mediante a manifestação do interesse público, e a mera indicação dos parlamentares em doar os recursos entre os entes federativos, não configura interesse social (Bastos, 2023).

Além do mais, a Constituição Federal estabelece as competências dos entes federativos a serem executadas por meio das respectivas arrecadações e tributações. Logo, ao entender que o recurso das transferências especiais pertence inequivocamente ao ente repassador / Estado, esse não pode transferir recursos próprios para o desenvolvimento de ações finalistas de outro ente federativo, por violação à cláusula pétrea do regime federativo.

Os recursos públicos são propriedade da sociedade, e o Estado tem a responsabilidade de administrá-los adequadamente. Portanto, é crucial que a sociedade esteja vigilante em relação à maneira como esses recursos estão sendo utilizados.

As evidências trazidas pelo TCE/PB, de inconsistências no registro das emendas federais destinadas aos municípios paraibanos, deixam claro a desconformidade de finalidade desse tipo de transferências, mesmo com o Governo Federal, que ao contrário do Estado da Paraíba, utiliza uma plataforma própria de cadastramento dos repasses dos recursos da União

(Transferegov.br). No entanto, como não há obrigatoriedade na prestação de contas a fiscalização e controle dos recursos fica comprometido.

Tal constatação, só reforça o entendimento de inconstitucionalidade das transferências especiais, respaldando a necessidade de um controle mais intensivo desse tipo de repasse de recursos, tanto em nível federal como estadual, com a participação social, fazendo valer os direitos e garantias legais dos cidadãos a publicidade e transparência sobre os gastos públicos.

As transferências especiais do Estado da Paraíba só foram repassadas aos seus municípios em outubro de 2023. Diante disso, o controle e acompanhamento dessa modalidade de transferência deve ocorrer quando da implantação do sistema PBCConv e da efetiva utilização dos valores repassados aos municípios paraibanos. Enquanto isso, o TCE/PB segue os mesmos procedimentos adotados no acompanhamento e fiscalização das emendas parlamentares federais. Logo, a presente pesquisa não se esgota por si só, tendo em vista que a temática vem sendo discutida em nível nacional com perspectiva do surgimento de novos ordenamentos jurídicos por parte do TCU, no intuito de orientar os órgãos de controle interno quanto ao acompanhamento e fiscalização dos repasses oriundos das transferências especiais.

REFERÊNCIAS

ABOUD, A. Princípio da supremacia do interesse público sobre o privado: destruição, reconstrução ou assimilação? **Revista Jurídica Consulex**. Ano XXII. Nº 267. Ano 2008. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/artigos/23816/o-principio-da-supremacia-do-interesse-publico-uma-visao-critica-da-sua-devida-conformacao-e-aplicacao>. Acesso em 03 jun.2023.

ARRUDA, R. O. **PIX Orçamentário: A Emenda Constitucional 105/2019 e suas implicações nas emendas individuais impositivas**. Instituto Legislativo Brasileiro – ILB. Senado Federal. Brasília 2022. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/608701/Romero_Oliveira_Arruda.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em: 13 ago.2023.

ALBUQUERQUE, P. F. A. **Emendas parlamentares (Emenda Pix)**. Jusbrasil setembro de 2023 Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/emendas-parlamentares-emendas-pix/1937412783>. Acesso em 17 set. 2023

BASTOS, H. A. **Transferências Especiais**: uma análise à luz dos preceitos de fiscalização – TCE-PB Disponível em: <file:///E:/2023/P%C3%93S%20UEPB/Artico%20Cientifico%20UEPB/TCEPBSeminrioTransferencia-sespeciais20230821.pdf> Acesso em 25 ago. 2023

BASTOS NETO, M. M. **Manual prático de convênios federais com ênfase no sistema de gestão de convênios – SICONV**. Brasília 2012. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.abong.org.br/bitstream/11465/397/1/POLIS_controle_social_or%c3%a7amento_publico.pdf. Acesso em: 28 ago.2023.

BALCÃO, N.; TEIXEIRA, A. C. (org.) **Controle social sobre o orçamento público**. São Paulo, Instituto Pólis, 2003. 112p. (publicação Pólis, 4). Disponível em: http://www.bibliotecadigital.abong.org.br/bitstream/11465/397/1/POLIS_controle_social_or%c3%a7amento_publico.pdf Acesso em 18 ago.2023.

BRASIL. (Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: DF. Presidência da República (2023) Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm Acesso em: 20 jul.2023

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Proposta de Emenda à Constituição –PEC 48/2019**. Altera o art. 166 da Constituição Federal para autorizar a transferência de recursos federais a Estados, ao Distrito Federal e a Municípios mediante emendas ao projeto de lei do orçamento anual. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1730872&filename=PEC%2048/2019. Acesso em: 07 jul. 2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Transferências especiais (Ação OEC2)**: Perguntas frequentes. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/pt-br/transferencias-especiais>

leg.br/internet/comissao/index/mista/orca/orcamento/OR2022/faq.pdf
Acesso em: 13 ago. 2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Transferência especial (art. 166-A CF)**. Modalidade restrita às emendas individuais nota técnica 02/2021. Disponível em: [https://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/estudos/2021/nota-tecnica-_transferencia-especial-art-166-a-modalidade-restrita-as-emendas-individuais-versao-15-fev-2021#:~:text=25%20da%20LRF\)%20com%20as,166%2DA%20da%20Constitui%C3%A7%C3%A3o.&text=Como%20mostrado%20na%20se%C3%A7%C3%A3o%20anterior,nova%20modalidade%20\(transfer%C3%Aancia%20especial\)](https://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/estudos/2021/nota-tecnica-_transferencia-especial-art-166-a-modalidade-restrita-as-emendas-individuais-versao-15-fev-2021#:~:text=25%20da%20LRF)%20com%20as,166%2DA%20da%20Constitui%C3%A7%C3%A3o.&text=Como%20mostrado%20na%20se%C3%A7%C3%A3o%20anterior,nova%20modalidade%20(transfer%C3%Aancia%20especial).). Acesso em: 20 ago.2023.

BRASIL, Congresso Nacional. **Entenda o orçamento no Congresso Nacional**: o papel do Poder Legislativo no Orçamento Público. Brasília /DF. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/materias-orcamentarias/entenda-o-orcamento>. Acesso em: 23 jul. 2023.

BRASIL. Congresso Nacional. **Manual de emendas orçamentárias da União para 2023 PLN 32/2022**. Brasília 2022. Disponível em: <http://C:/Users/pdali/OneDrive/Documentos/UEPB/Manual%20emendas%20parlamentar%202023.pdf>. Acesso em:13 ago.2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Coleção olho vivo no dinheiro público**. Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informação Estratégica. Controle Social: Orientações aos cidadãos para participar na gestão pública e exercício do controle social. Brasília /DF 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/controle-social/arquivos/controlesocial2012.pdf>. Acesso em: 03 set. 2023.

BRASIL. **Decreto Nº 6.170, de 25 de julho de 2007**. Dispõe sobre a norma relacionada às transferências de recursos da União mediante convênio e contrato de repasse. Presidência da República, Brasília, 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm. Acesso em: 19 mar. 2023.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 86/2015, 17 de março de 2015. Altera os arts. 165, 166 e 198 da Constituição Federal, para tornar obrigatória a execução da programação orçamentária que especifica. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc86.htm. Acesso em: 07 jul. 2023.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 96/2017, 06 de junho de 2017. Acrescenta § 7º ao art. 225 da Constituição Federal para determinar que práticas desportivas que utilizem animais não são consideradas cruéis, nas condições que especifica. Brasília 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc96.htm#:~:text=Emenda%20Constitucional%20n%C2%BA%2096&text=Acrescenta%20%C2%A7%207%C2%BA%20ao%20art,cru%C3%A9is%2C%20nas%20condi%C3%A7%C3%B5es%20que%20especifica. Acesso em: 07 jul. 2023.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 100/2019, 26 de junho de 2019. Altera os arts. 165 e 166 da Constituição Federal para tornar obrigatória a execução da programação orçamentária proveniente de emendas de bancada de parlamentares de Estado ou do Distrito Federal. Brasília, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc100.htm. Acesso em: 07 jul. 2023.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 105, 12 de dezembro de 2019. Acrescenta o art. 166-A à Constituição Federal, para autorizar a transferência de recursos federais a Estados, ao Distrito Federal e a Municípios mediante emendas ao projeto de lei orçamentária anual. Brasília, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc105.htm. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Públicas. Orçamento Público: Conceitos Básicos: Módulo 1 Introdução. Brasília 2014. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2170/1/Or%C3%A7amento%20P%C3%BAblico%20Conceitos%20B%C3%A1sicos%20-%20M%C3%B3dulo%20%20%281%29.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa STN n. 02, de 02 de fevereiro de 2012.** Disciplina a coleta e o fornecimento de informações acerca de requisitos fiscais dos Estados, do Distrito Federal e de Municípios para a realização de transferências voluntárias, institui o Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias, e dá outras providências. Secretaria do Tesouro Nacional, Brasília, 1912. Disponível em: <https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-stn-n-2-de-2-de-fevereiro-de-2012> Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. **Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº101/2000).** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 19 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 4.320. 17 de março de 1964.** Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília 1964. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm. Acesso em: 08 ago. 2023.

BRASIL. Ministério Público de Contas da União. **Processo TC 032.080/2021-2.** Brasília 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tribunais-de-contas-locais-devem-fiscalizar-a-aplicacao-de-transferencias-especiais.htm>. Acesso em: 29 ago. 2023.

BRASIL. Senado Federal. **Glossário:** Portal Orçamentário. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/orcamento/glossario>. Acesso em: 20 ago. 2023.

BRASIL. Senado Federal. **Instrução normativa permitirá fiscalização de emendas parlamentares,** Informa TCU Agência Câmara 18/08/2023. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/noticias/materias/2023/08/17/instrucao-normativa-permitira-fiscalizacao-de-emendas-parlamentares-informa-tcu> . Acesso em: 30 ago. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Consulta.** Transferências Especiais. Emendas ao Orçamento da União. Art. 166-A da Constituição Federal.TC.032.080/2021-2. Brasília 2021. Disponível em: <http://C:/Users/pdali/OneDrive/Documentos/UEPB/Ac%C3%B3rd%C3%A3o%20n%C2%BA%20518-2023%20TCU%20-.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Consulta.** Tribunais de contas locais devem fiscalizar a aplicação de transferência especiais. Brasília 2023. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tribunais-de-contas-locais-devem-fiscalizar-a-aplicacao-de-transferencias-especiais.htm> Acesso em: 29 jul. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Consulta.** Emendas Parlamentares ao projeto de lei orçamentária. Brasília 2018. TC 018.272/2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/3B/A2/96/38/CC64E610C821D3E6F18818A8/018.272-2018-5%20-%20VR%20-%20emendas%20impositivas.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Consulta.** Transferências Especiais. Emendas ao Orçamento da União. Art. 166-A da Constituição Federal, Acórdão nº 518/22. Brasília /DF 2022. Disponível em: <http://C:/Users/pdali/Downloads/documentos.pdf> Acesso em: 25 ago. 2023.

FREITAS, L. F. A. **Execução Orçamentário e Financeira no Serviço Público.** Brasília 2012. Teoria e Prática Justas – Caderno Texto Exercício – Consultoria e Treinamento.

GIACOMONI, J. **Orçamento Público**, 16ª Edição ampliada, revista e atualizada incluindo capítulo sobre orçamento por resultados. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 19 jun.2023

GIMENE, M. **Planejamento, orçamento e sustentabilidade fiscal**. 1º ed. – Brasília: Assecor. 2020. 375 p. Disponível em: <file:///C:/Users/pdali/Downloads/PLANEJAMENTO-ORCAMENTO-E-SUSTENTABILIDADE-FISCAL.pdf> Acesso em 18 jul. 2023.

HOLTZ, C. P. **Evolução do orçamento impositivo**: impactos da modalidade de transferências especiais em emendas parlamentares individuais introduzidas pela Emenda Constitucional nº 105 no Orçamento da União em 2020. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6237/1/CAROLINA%20PELEGRINI%20HOLTZ.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2023.

NOBLAT, P. L. D., BARCELOS, C. L. & SOUZA, B. C. **Orçamento Público**: Módulo 1 Introdução. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública. 2014. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/870/1/OP_Modulo_1%20-%20Introdu%ca7%ca3o.pdf Acesso em: 20 ago. 2023

MARTINS, L. C. **Seminário Transferências e Transparência das Emendas Parlamentares (Emenda Pix)**. Disponível em: file:///C:/Users/pdali/OneDrive/Documentos/UEPB/LuzemarSEMINARIO_EMENDASTCESENADO.pdf Acesso em: 25 ago. 2023.

PARAÍBA. Assembleia Legislativa da Paraíba. **Projeto de Lei nº 300/2023, de 13 de abril de 2023**. Dispõe sobre as diretrizes para elaboração da Lei Orçamentária para o exercício de 2024 e da outras providências. Disponíveis em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documento/materia/101689_texto_integral. Acesso em: 19 jul. 2023.

PARAÍBA. Constituição (1989). **Constituição do Estado da Paraíba**: promulgada em 5 de outubro de 1989. Diário Oficial [do] Estado da Paraíba, PB, 6 out. 1989. Disponível em: <https://tce.pb.gov.br/upload-files/legislacao/Constestadual.pdf> Acesso em: 27. jul. 2023

PARAÍBA. **Emenda à Constituição Estadual nº 52, de 16 de junho de 2022**. Acrescenta o artigo 169-A à Constituição do Estado,

para autorizar a transferência de recursos estaduais aos Municípios mediante emendas ao projeto de lei orçamentária anual. Diário Oficial [do] Estado da Paraíba Nº 17.639. João Pessoa, PB, 16 jun. 2022. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/doi/2022/junho/diario-oficial-16-06-2022.pdf/view>. Acesso em: 27 jul. 2023.

PARAÍBA. Decreto nº 33.884 de 03 de maio de 2013. Dispõe sobre a celebração de convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres, que tenham por objeto a execução de projetos, manutenção de atividades ou realização de eventos celebrados por órgãos integrantes do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. DO Nº 15.227 de 05 de maio de 2013. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/doi/2013/maio/diario-oficial-05-05-2013.pdf/view> Acesso em: 09 ago. 2023.

PARAÍBA. Decreto nº 41.199/2021 de 27 de abril de 2021. Dispõe sobre a execução orçamentária e financeira das emendas individuais impositivas dos parlamentares ao orçamento anual de 2021, Lei nº 11.831 de 07 de janeiro de 2021 (LOA/2021).

PARAÍBA. Decreto nº 42.231/2022, de janeiro de 2022. Dispõe sobre a execução orçamentária e financeira das emendas individuais impositivas dos parlamentares ao orçamento anual de 2022. Aprovado pela Lei 12.192 de 17 de janeiro de 2022 (LOA / 2022).

PARAÍBA. Decreto nº 43.457 de 06 de maio de 2023. Institui o Sistema PBCConv, plataforma tecnológica integrada e centralizada, com dados abertos, destinada à gestão, unicidade da informatização e da operacionalização das transferências de recursos do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social do Poder Executivo do Estado da Paraíba, através de convênios e instrumentos congêneres. DO Nº 17.814 de 07 de março de 2023, pág. 04 Disponível em <https://auniao.pb.gov.br/servicos/doi/2023/marco/diario-oficial-07-03-2023.pdf/view>. Acesso em: 27 jul. 2023.

PARAÍBA. Decreto nº 43.856/2023. 10 de julho de 2023. Altera os arts. 5º e 7º do Decreto nº 43.457, de 06 de março de 2023, que instituiu o Sistema PBCConv. DO Nº 17897 de 11 de julho de 2023

Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/doi/2023/julho/diario-oficial-11-07-2023.pdf/view>. Acesso em: 27 jul. 2023.

PARAÍBA. Lei nº 12.754, de 04 de setembro de 2023. Isenta os municípios paraibanos de até 50.000 (cinquenta mil) habitantes de apresentar certidões negativas necessárias para firmar convênios com o Estado da Paraíba. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/doi/2023/setembro/diario-oficial-05-09-2023.pdf/view> Acesso em: 26 out. 2023

PARAÍBA. Decreto nº 43.857/2023, 10 de julho de 2023. Altera os artigos 3º, 4º, 5º e 12 do Decreto nº 43.458, de 06 de março de 2023, que estabelece normas de execução orçamentária e financeira das emendas individuais impositivas à Lei Orçamentária Anual de 2023 (LOA 2023) DO Nº 17897 de 11 de julho de 2023 Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/doi/2023/julho/diario-oficial-11-07-2023.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2023.

PARAÍBA. Tribunal de Contas do Estado da Paraíba. Acompanhamento da Gestão: Relatório Consolidado da Esfera Municipal janeiro a julho de 2023. Diretoria de Auditoria e Fiscalização – DIAFI. Disponível em: <https://tce.pb.gov.br/publicacoes/analises-e-desempenhos-de-gestoes/acompanhamento-de-gestao> Acesso em: 28 set. 2023.

OLIVEIRA, M. M. Como fazer pesquisa qualitativa. Petrópolis, Vozes, 2007.

PISCITELLI, R. B. Orçamento Autorizativo X Orçamento Impositivo. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/1636>. Acesso em: 23 jun. 2023

RAMOS, E. M. C. S. A Transparência pública e o Controle Social. Teresina / PI 2010. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33191/1/A%20TRANSPAR%C3%8ANCIA%20P%C3%9ABLICA%20E%20O%20CONTROLE%20SOCIAL.pdf/view>. Acesso em: 05 set. 2023.

WIKIPÉDIA, A enciclopédia livre. **Lista de mesorregiões e microrregiões da Paraíba**. 2017. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_mesorregi%C3%B5es_e_microrregi%C3%B5es_da_Para%C3%ADba Acesso em: 17 jun. 2023.

SAKAI, J. **Com fiscalização e transparências falhas, emendas PIX somam R\$ 13 bi em quatro anos**. Transparência Brasil. maio de 2023. Disponível em: https://www.transparencia.org.br/downloads/publicacoes/emendas_pix_2023.pdf/view. Acesso em: 05 set. 23.

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.

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).

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, Docente da Academia de Polícia Civil - ACADEPOL, membro do grupo de pesquisa de Gestão de Informação, Aprendizagem e Conhecimento - GIACO/UFPB.

PROFESSORES

ANDRÉA XAVIER DE ALBUQUERQUE DE SOUZA

Graduada em Psicologia (UFPB), com Mestrado em Psicologia e Doutorado em Psicologia Social pelo Programa de Pós-graduação da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professora Associada da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), lotada no CCBSA. Experiência em Psicologia da Educação, Desenvolvimento Humano, Psicologia Organizacional e Metodologia de Pesquisa.

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.

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 ajtunto 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.

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

ARIANA OLIVEIRA GALIZA

Possui experiência profissional em docência e em instituições privadas nacionais e multinacionais, detém graduação em Engenharia Elétrica pela UFPB-II, pós-graduada em Gestão Empresarial e de Pessoas pela Universidade Potiguar, em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria pela FGV, em Administração Estratégica pela Universidade Estácio de Sá e Especialização em Gestão em Administração Pública pela UEPB. Empregada pública estadual concursada, PB Saúde, lotada na área de Planejamento.

CARLA GORETH ARAÚJO DA SILVA FARIAS

Bacharel em economia e administração (UFPB), com Especialização em Auditoria e Controladoria (Unipê) e Gestão em Administração Pública (UEPB/ESPEP). Mestra em Relações Internacionais (UEPB). Experiência como docente em nível técnico e superior. Atualmente é servidora pública, atuando como chefe de núcleo de prestação de contas pelo Governo do Estado da Paraíba.

DENIZE DE OLIVEIRA BORGES

Possui graduação em Psicologia pela UFPB, Pós-graduação em Educação Inclusiva pela FIP e Gestão em Administração Pública pela UEPB. Atualmente está matriculada como aluna especial no Mestrado Profissional em Gestão e Governança Arquivística e ocupa o cargo como servidora do Estado, de Assistente Técnico no Setor de Planejamento da Fundac.

FRANCINIZA RIBEIRO VIEIRA

Possui experiência profissional na Secretaria de Segurança Pública da Paraíba, lotada no setor financeiro. Atualmente é policial penal concursada do Estado da Paraíba. Graduada em Recursos Humanos pela Faculdade Norte do Paraná – UNOPAR. Especialista em Políticas e Gestão de Segurança Pública pela Faculdade Metropolitana do Vale do Aço – FAMEV, Especialista em Administração da Gestão Pública pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB.

GUILHARDO CÉSAR GOMES DE ALMEIDA

Possui graduação em Farmácia e pós-graduação em Bioquímica pela Universidade Federal da Paraíba, graduação em Direito pela Faculdade UNIPÊ, pós-gradua-

ção em Direito Trabalhista e Processual do Trabalhista pela Escola Superior do Ministério Público do Estado da Paraíba. Ocupo o cargo de Controle Interno da Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba.

LAÍLA PEREIRA GOMES DA SILVA

Graduação em Fisioterapia pela Universidade Federal da Paraíba (2012); Especialista em Assistência em Diabetes pela Residência Multiprofissional da Universidade Federal do Ceará (2015); Mestre em Fisioterapia na Atenção à Saúde pelo Programa de Pós-Graduação em Fisioterapia da UFPE (2017); Especialista em Saúde Coletiva pela Faculdade Cidade Verde (2019); Especialista em Saúde Digital pela UFG (2023). Atua nas áreas da Saúde Coletiva, Saúde Pública e Atenção à Pessoa com Deficiência.

MARIA MÔNICA DIAS DE SOUZA

Contadora, graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual da Paraíba-UEPB Campus I Campina Grande. Graduada em Direito pelo Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ). Assessora técnica da Coordenadoria Geral de Contabilidade da Controladoria Geral do Estado da Paraíba (CGE).

MARIA NATHALY MOUZINHO BEZERRA

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Paraíba, Especialização em Gestão em Administração Pública pela Universidade Estadual da Paraíba. Atua na Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças da Secretaria de Estado da Administração exercendo atividades de natureza orçamentária, financeira e contábil.

MURILLO KAUFFMANN FIDALGO CARDOSO DA SILVEIRA

Formado em Bacharelado e Licenciatura em Geografia - 2010 pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB, Técnico em Meio Ambiente - 2014 – Faculdade Internacional da Paraíba – FPB. Desde 2013 fazendo parte do quadro de servidores efetivos do Governo Estadual da Paraíba, lotado na Secretaria de Saúde como Téc. Administrativo, atualmente cedido à empresa pública CAGEPA, atuando na Subgerência de Armazenagem – SGAM.

NATALUAN DE CARVALHO SANTOS

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (2019) e Especialização em Gestão em Administração Pública pela Universidade Estadual

da Paraíba. Possui mais de 11 anos de vida pública, atuando na área administrativa como Assessor Técnico em diversos órgãos do Estado da Paraíba. Tem experiência nas áreas de gestão estratégica e logística, mapeamento de fluxos BPMN e desenvolvimento de projetos estratégicos e gestão de contratos públicos.

PALOMMA PEREIRA DE ABRANTES LOPES

Servidora pública estadual, graduada em Enfermagem pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCCG), com experiência profissional em gestão, administração e assistência hospitalar. Atualmente, Diretora Geral do Hospital Regional de Sousa. Possui Pós Graduação em Gestão em Administração Pública (UEPB) e Pós Graduação em MBA Gestão em Saúde e Controle de Infecção (FACEAT/SP).

PATRÍCIA DALIARK SALES DE SOUZA

Possui experiência na área de gestão de convênios na plataforma de transferências de recursos da União – Transferegov.br. Graduada em Direito e em Comunicação Social. Especialista em: Gestão em Administração Pública; Direito Administrativo e Gestão Pública; Direito e Processo Civil e Difusão e Inovação Tecnológica.

RIVALDO HENRIQUE LOPES JUNIOR

Formação em Gestão em Segurança Pública e Privada- FACOL. Pós-Graduando em Gestão em Administração Pública - UEPB/ ESPEP, Servidor Público do Estado da Paraíba, Policial Penal, exerceu as funções de Segurança do Gerente Executivo do Sistema Penitenciário (Gesipe), Inteligência do Sistema Penitenciário (Gisop) e Coordenador de Plantão.

ROBERTO DANIEL DE FIGUEIRÊDO

Pós-Graduado em Gestão em Administração Pública – UEPB; MBA em Gestão Pública – FAECH/FIBRAS; Pós-Graduado em Gestão de Sistemas Prisionais – IDEAL/IBRA (FAMEV); Bacharel em Arquivologia - UEPB; Chefe de Gabinete da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária da Paraíba – 2018/2019; e Atualmente está como Professor para a área de Segurança Pública na Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba/ESPEP-PB. Membro da Comissão Permanente de Disciplina da Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba e Membro da Comissão Permanente de Procedimento Administrativo de Apuração de Responsabilidade da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária da Paraíba.

VANESSA MARIA PEREIRA DE SOUZA

Formação em Administração - IFPB e Direito - UNIPE. Pós-Graduada em Gestão em Administração Pública - UEPB/ ESPEP, Servidora Pública do Estado da Paraíba, exerceu as funções na Gerência Executiva de Licitações, junto à Secretaria de Estado da Administração, na função de apoio de Pregoeiro. Aluna Especial do Mestrado em Administração - UFPB.

VILTEMAR VARELA DA SILVA

Especialização em Gestão em Administração Pública – UEPB (2023); Bacharel em Administração de EMPRESAS - FAP (2009); Cursos de Teologia (2018; 2020 e 2023); Técnico em contabilidade – Fundação Bradesco (1993); exerceu a função de Chefe do Núcleo de Convênios da SES/PB (2002 a 2022); Coordenador de Controle Interno (2023) e atualmente é Gerente de Controle Interno da Fundação PBSAÚDE.

As ações estatais devem sempre focar nos benefícios ofertados à população. Para isto, torna-se imperioso que a gestão pública balize sua tomada de decisão considerando a real necessidade e o custo da oportunidade evidenciado. Por este motivo, é imprescindível que passemos a refletir sobre a correta otimização de recursos públicos e a aplicabilidade da governança pública, no que atualmente chamamos de Nova Gestão Pública.

Desta forma, assim como no Volume I, 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). Visam, portanto, trazer boas práticas e os desafios contemporâneos enfrentados na gestão pública.

Esta obra faz parte de uma coletânea de três volumes. O Volume II é organizado em duas partes: 1. Políticas públicas e gestão estratégica de pessoas; e 2. Planejamento Estratégico, Gestão orçamentária, empreendedorismo e inovação na gestão pública; constituída de dezesseis 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 aos seus leitores pela oportunidade de lê-la.

ISBN 978-85-7879-954-0



 eduepb