



PÚBLICA

desafios e inovação na gestão pública



GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO NORDESTE

A large, dark gray, three-dimensional block with a white "in" logo on its front face. The block is positioned in the center of the frame, casting a shadow on the surface below it. The "in" logo is rendered in a white, sans-serif font, with a small square above the "i".

in

Catalogação da publicação na fonte

R454

Revista InPública : desafios e inovação na gestão pública [recurso eletrônico] / Secretaria de Administração do Rio Grande do Norte. - v. 2, n.1, out. 2023. - Natal/RN : Secretaria de Administração do RN, 2023.
205 p. : il. Color.

Anual

Disponível em: www.escoladegoverno.rn.gov.br

1. Administração Pública – Periódico. 2. Gestão Pública – Periódico.
3. Gestão Pública, Desenvolvimento Regional e as Experiências Inovadoras do Nordeste. - Periódico. I. Governo do Estado do Rio Grande do Norte. II. Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales.
III. Título.

CDU 35(813.2)(05)

Ficha catalográfica elaborada por
Vagner Ivan de Alencar Gomes – Bibliotecário Documentalista (CRB15/990).

EXPEDIENTE

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Maria de Fátima Bezerra

Governadora

Walter Pereira Alves

Vice-governador

Pedro Lopes de Araújo Neto

Secretário de Estado da Administração

Iranildo Germano dos Santos

Secretário Adjunto da Administração

Carlos José Cerveira de Andrade e Silva

Subsecretário de Recursos Humanos

João Emanuel Evangelista de Oliveira

Diretor da Escola de Governo Cardeal

Dom Eugênio de Araújo Sales



Revista iNpública:
“desafios e inovação na gestão pública”

CORPO EDITORIAL

Editora-chefe:

Profa. Dra. Maria Lúcia Pessoa Sampaio
(EGRN/SEAD/FAPERN)

Editores:

Profa. Dra. Terezinha Cabral de Albuquerque Neta Barros
(UERN)

Profa. Dra. Ana Augusta da Silva Campos (UERN)

Prof. Dr. Luís Miguel Dias Caetano (UNILAB)

Profa. Dra. Raquel Maria da Costa Silveira (UFRN)

Editores Juniores:

Esp. André China Salustino (SEAD/FAPERN)
Bel. Júlia Pazzini (SEAD/FAPERN)

Esp. Sebastião Carlos Lima da Silva (SEAD/FAPERN)
Bel. Wagner Ivan de Alencar Gomes
(EGRN/SEAD/FAPERN)

Comitê Científico:

Profa. Dra. Ana Augusta da Silva Campos (UERN)
Profa. Dra. Andrezza Maria Batista do Nascimento Tavares
(IFRN)

Prof. Me. Cláudio Bezerra Dantas (UFRN)

Prof. Me. Edivaldo Rabelo de Menezes (UERN)

Profa. Dra. Gilcelia Batista de Gois (UERN)

Profa. Ma. Hortência Pessoa Rêgo Gomes (UFERSA)

Prof. Dr. Luís Miguel Dias Caetano (UNILAB)

Profa. Dra. Regiane Santos Cabral de Paiva (UERN)

Prof. Dr. Richard Medeiros de Araújo (UFRN)

Prof. Dr. Samuel de Carvalho Lima (IFRN)

Profa. Dra. Terezinha Cabral de Albuquerque Neta Barros
(UERN)

Revisores:

Profa. Dra. Ana Maria Carvalho (UERN)

Prof. Dr. José Carlos Redson (UERN)

Equipe ASCOM

(Assessoria de Comunicação - SEAD)

André China Salustino (SEAD/FAPERN)

Júlia Pazzini (SEAD/FAPERN)

Vanessa Dantas da Silva (ASCOM/SEAD/FAPERN)

Aldecy Silva Oliveira Junior (ASCOM/SEAD/UFRN)

Ana Carolina Firmino de Abreu Cavalcante
(ASCOM/SEAD/UFRN)

Dayse Chagas Bezerra (ASCOM/SEAD/UFRN)

Projeto Gráfico e Diagramação:

Júlia Pazzini - ASCOM/SEAD

Bibliotecário

Vagner Ivan de Alencar Gomes (EGRN/SEAD/FAPERN)

Escola de Governo Cardeal

Dom Eugênio de Araújo Sales

<http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/>
Centro Administrativo - Av. Senador Salgado Filho, s/n,
Lagoa Nova Natal/RN - CEP: 59064-901

(84) 3190-0600

egov.rgn@gmail.com

Prezados leitores e leitoras,

É com grande satisfação que apresentamos a segunda edição da Revista InPública, dedicada à temática “Gestão Pública, Desenvolvimento Regional e as Experiências Inovadoras do Nordeste”. Esta edição representa um marco significativo em nossa missão de promover o conhecimento acadêmico, a pesquisa de ponta e a disseminação de informações relevantes no campo da gestão pública e do desenvolvimento regional.

A região Nordeste do Brasil possui uma riqueza cultural e geográfica inigualável. No entanto, também enfrenta desafios complexos relacionados ao desenvolvimento econômico, social e ambiental, que requerem uma gestão pública sensível às suas singularidades. Esta edição reúne uma série de contribuições valiosas de pesquisadores, acadêmicos e profissionais que mergulharam profundamente nesses temas, trazendo à luz não apenas os desafios enfrentados, mas também as soluções inovadoras que estão moldando o futuro do Nordeste, buscando seu espaço, também de protagonismo no país.

Em meio a uma diversidade de abordagens e perspectivas, destacamos nesta edição uma série de artigos que exploram temas cruciais. Desde análises ambientais até estudos de caso inspiradores de projetos inovadores, cada artigo representa uma peça fundamental do quebra-cabeça que é o desenvolvimento regional

bem-sucedido, assim como reconhecer que a gestão pública abarca olhares múltiplos para os seus desafios cotidianos.

As experiências inovadoras apresentadas nestas páginas mostram que é possível superar desafios históricos e construir um futuro mais promissor para a região Nordeste. Os artigos demonstram que a gestão pública eficaz desempenha um papel crucial na promoção do crescimento econômico, da inclusão social e da sustentabilidade ambiental.

Gostaríamos de expressar nossa profunda gratidão aos autores que dedicaram seu tempo e expertise para contribuir com esta edição. Os melhores foram selecionados oriundos dos Grupos de Trabalhos: Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável, Trabalho e Qualidade de Vida, Inovação na Gestão Pública, Gestão de Projetos, Gestão de Pessoas, Experiências Inovadoras Durante a Pandemia, Desafios e Perspectivas da Gestão Pública e Compras Governamentais e Controle dos Gastos Públicos, do 15º CONGESPI afirmando anualmente, seu compromisso com a pesquisa e a produção de conhecimento, que se expande para além do Rio Grande do Norte. O evento congrega servidores públicos, bem como administradores e pesquisadores de diferentes regiões do Brasil, estabelecendo conexões em torno de questões relevantes na esfera da gestão pública contemporânea. Durante esse evento, são estabelecidas parcerias e exposições abordagens criativas e inovadoras para os desafios que surgem no dia a dia da administração pública. Além disso,

não poderíamos deixar de estender nossos agradecimentos aos revisores que trabalharam incansavelmente para garantir a qualidade e a validade de cada artigo que fará parte da InPública.

À medida que encerramos esta edição, encorajamos todos os nossos leitores e leitoras a explorarem os artigos apresentados e a se inspirarem nas histórias e descobertas que eles contêm, assim como as seções espaciais.

Na seção “Opinião” o entrevistado, José Aldemir Freire, Ex-Secretário de Planejamento (SEPLAN/RN) e atualmente Diretor de Planejamento do Banco do Nordeste do Brasil expressa orgulho em ter feito fazer parte do governo da Governadora Fátima Bezerra, reconhecendo suas conquistas passadas e o papel dela na gestão. Destacando a importância da defesa da democracia, equilíbrio financeiro do Estado e a necessidade de avançar em infraestrutura, educação, saúde e assistência social. José Aldemir menciona desafios financeiros, mesmo com ventos favoráveis na administração federal, e enfatiza a importância de uma gestão cuidadosa.

Ainda temos a entrevista com Pedro Lopes de Araújo Neto, atual Secretário de Estado da Administração (SEAD) do Rio Grande do Norte, que estando à frente da pasta, destaca a melhoria na organização e estrutura da SEAD, bem como a continuidade e implementação de novos projetos. Menciona o avanço na gestão de recursos humanos, simplificando procedimentos e aumentando os mecanismos de controle, além da busca por unificar sistemas de

gestão de pessoal em todos os órgãos. A valorização dos servidores públicos também têm destaque. O secretário ressalta a importância do diálogo com representações sindicais para alcançar acordos favoráveis. Na entrevista também enfatiza os avanços na área de gestão patrimonial e compras governamentais, o Programa Estadual de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho, e finaliza como desejo futuro de instituir a Central de Compras do Estado.

A InPública dedica um espaço à “Gestão de Pessoas”, que enfatiza como a Rede Estadual de Gestão de Pessoas (Regesp) promove a integração e aprimoramento das políticas de gestão de recursos humanos no Rio Grande do Norte. Destacando um evento chamado “2º Meetup da Rede Estadual de Gestão de Pessoas”, que reuniu servidores de Recursos Humanos de órgãos públicos e promoveu a integração por meio de atividades fora do ambiente de trabalho. Foi destacado também a criação de grupos de trabalho para discutir e implementar políticas relacionadas a temas como teletrabalho, diversidade, qualidade de vida e saúde no trabalho. A Regesp vem protagonizando a colaboração e integração entre os órgãos públicos do Rio Grande do Norte para aprimorar a gestão de recursos humanos e modernizar a administração pública.

Na parte das “Boas Práticas Governamentais” o destaque foi que o Estado do Rio Grande do Norte modernizou sua gestão imobiliária com o Sistema de Gestão Patrimonial (SGP), que oferece centralização de documentação, busca avançada e filtros

personalizados e o Portal de Imóveis do RN (SIPAT), que disponibiliza dados abertos e um mapa georreferenciado para consulta detalhada dos imóveis, promovendo transparência e acessibilidade às informações. Através da NIP do Brasil, foi catalogado 3051 imóveis, criando ferramentas de gerenciamento e consulta.

A Seção “Inovação” aborda o impacto do 1º Prêmio iNovaRN no Rio Grande do Norte, destacando os projetos inovadores nos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, enfatizando a importância da inovação na administração pública. Treze projetos foram premiados na primeira edição.

Na “De fato” a InPública apresenta os 55 anos da UERN, destacando os notáveis avanços, como o seu recredenciamento, obtendo o conceito 4,5, a conquista de sua autonomia financeira, o fim da lista tríplice nas eleições, e plano de cargos para servidores. A UERN ao longo dos anos vem oferecendo educação em seis campi, promovendo acesso ao ensino superior gratuito e com qualidade. Valorizando a avaliação e planejamento estratégico, que vem refletindo diretamente em resultados positivos. Além das conquistas destacadas, a UERN destaca-se na pós-graduação, com 22 programas e 28 cursos e alinhando suas atividades aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Na mesma seção também apresenta os 20 anos da Fundação de Amparo e Promoção à Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado do Rio Grande do Norte (FAPERN). O diretor-presidente Gilton Sampaio de Souza destaca cinco realizações significativas que marcaram a

instituição: regularização do Fundo Estadual de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNDET), novo marco legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), retomada de parcerias com agências federais de fomento, fortalecimento de programas de mestrado e doutorado e apoio ao ecossistema de inovação em todo o estado. Reforçando a atuação da FAPERN no desenvolvimento social e econômico do estado.

Acreditamos que esta edição servirá como uma fonte valiosa de insights para pesquisadores, formuladores de políticas, acadêmicos e todos os interessados na gestão pública e no desenvolvimento regional.

Esperamos que esta edição contribua para a compreensão aprofundada do Rio Grande do Norte e da nossa região Nordeste e inspire futuras pesquisas e ações que impulsionem ainda mais o desenvolvimento desta vibrante parte do nosso país, com ações ancoradas na eficiência, eficácia, efetividade e inovação.

Agradecemos por sua dedicação à pesquisa e à promoção do conhecimento e esperamos que você aproveite a leitura da 2º edição da Revista InPública.

Com estima,

Profa. Dra. Terezinha C. de Albuquerque Neta Barros
(UERN)

Profa. Dra. Ana Augusta da Silva Campos (UERN)

Prof. Dr. Luís Miguel Dias Caetano (UNILAB)

Profa. Dra. Raquel Maria da Costa Silveira (UFRN)

Editores da Revista InPública

SUMÁRIO

OPINIÃO 9

ENTREVISTA 15

EVENTOS 22

ARTIGOS 27

GESTÃO
DE PESSOAS 178

BOAS PRÁTICAS
GOVERNAMENTAIS 183

INOVAÇÃO 188

DE FATO 195



foto: arquivo pessoal

CARTA ABERTA À GOVERNADORA FÁTIMA BEZERRA¹

José Aldemir Freire, Ex-Secretário de Planejamento (SEPLAN/RN)
Diretor de Planejamento do Banco do Nordeste do Brasil

Excelentíssima Senhora Governadora,

Em primeiro lugar Governadora, não poderia deixar de iniciar essa fala sem dar um testemunho: todos nós que estamos no seu governo ou que passamos por ele nos últimos quatro anos, temos um imenso orgulho de fazer parte de sua equipe. Levaremos para toda a vida as lembranças dos momentos bons e dos momentos ruins vividos juntos, bem como a certeza de estarmos do lado certo da história e termos dado nossa contribuição para retirarmos o Estado do Rio Grande do Norte da condição lastimável que se encontrava quatro anos atrás. Levaremos conosco também o seu exemplo de dedicação, de trabalho e de amor pelo Rio Grande do Norte e pelo seu povo.

¹ Discurso adaptado para o gênero Carta, originalmente proferido pelo autor, no dia 13/01/2023, no Centro de Convenções em Natal/RN, por ocasião da solenidade de posse dos novos Secretários de Estado/RN, para o quadriênio 2023-2026.

Sou testemunha das primeiras horas desse projeto. Fui daqueles que desde 2017 começaram a rodar o interior desse estado, juntamente com a senhora, para recolher as dores e as esperanças do nosso povo e construir um projeto de resgate não só das finanças estaduais, mas da nossa economia, da cidadania e da dignidade dos potiguares.

Como já disse algumas vezes, a cadeira do governo do nosso Estado foi na década passada uma máquina de moer reputações políticas. Aqueles e aquelas que estavam sentados naquele gabinete perderam suas eleições em 2010, 2014 e 2018. Por outro lado, o eleitor potiguar vinha de duas gestões em que tinha depositado todas as suas esperanças nos novos gestores que emergiram das urnas em 2010 e 2014. Todavia, nas duas vezes essas esperanças foram terrivelmente frustradas. Cada uma dessas gestões entregou o nosso Estado em uma situação pior do que aquela que recebeu. O nosso Rio Grande era um barco sem rumo e sem norte. Tinha apenas uma direção: ladeira abaixo. A senhora teve a coragem de abandonar sua confortável e segura cadeira no Senado da República para se submeter aos escrutínios das urnas. E o risco maior que correu nem era o de perder a eleição. O risco maior era ganhar e sentar naquela cadeira e acabar como alguns outros. Mas, a senhora foi a pessoa certa no momento certo.

Nem quero aqui destacar como a senhora acabou com os atrasos na folha salarial e pagou uma dívida com servidores públicos da ordem de R\$ 1 bilhão de reais. Também não quero destacar as mudanças que fizemos na legislação dos incentivos fiscais,

estabelecendo condições paritárias de competitividade com os estados vizinhos e que já rendem frutos. Vou passar ao largo do trabalho que foi feito no Governo Cidadão, um projeto que andava a passos de tartaruga e que ganhou velocidade, agilidade e concretude nos últimos 4 anos. Só vou citar de passagem nossa política de aquisição de alimentos e de fortalecimento da agricultura familiar. Quero mesmo é chamar a atenção para dois papéis que a senhora desempenhou nesse período. Primeiro, a resistência firme a uma quadra federal absurdamente adversa e que mergulhou o país em um período de obscurantismo e retrocessos. Segundo, liderança absoluta, firme e incontestável no enfrentamento à pandemia da Covid. Não foi fácil passar quatro anos enfrentando os desafios que a gente enfrentava e ao mesmo tempo contar com um governo federal, e seus representantes locais, que nos era franca e abertamente hostil. Mas, em meio às trevas em que vivíamos, a sua gestão foi um farol de esperança e um porto de resistência no nosso Brasil.

No enfrentamento da Covid a senhora enfrentou o negacionismo de longe e o de perto. Defendeu e promoveu o distanciamento social, o uso das máscaras e as vacinas. Em paralelo montou em tempo recorde uma rede de assistência nunca vista antes neste Rio Grande que agora tem norte. Salvamos milhares de vidas e fortalecemos nossa rede de hospitais no interior do estado. A imagem símbolo dessa semente de revolução na saúde foi, na pandemia, uma foto do avião do governo do Estado transportando passageiros de Natal e da Região Metropolitana para o hospital regional de Pau

dos Ferros. Só quem é do interior pode aqualatar minimamente o significado daquela imagem. Simbolicamente é um sinal inverso da ambulancioterapia que perdurou por décadas nesse estado.

O enfrentamento da pandemia no Rio Grande do Norte precisava ter uma mulher no governo, com a sensibilidade, a origem e a trajetória da senhora. Somos testemunhas da sua luta incansável (que poucos aqui têm pique para acompanhar, diga-se de passagem), das inúmeras reuniões em sábados, domingos, feriados e noites adentro. Fomos testemunhas das suas lágrimas quando se sentia impotente, quando se revoltava contra o negacionismo federal ou quando se deparava com o sofrimento de inúmeras famílias que perderam seus entes queridos. A população do Rio Grande que agora tem Norte soube reconhecer o seu trabalho e a reconduziu no leme do destino do nosso Estado. Agora é o momento de falarmos de futuro. E mais uma vez a senhora é a pessoa certa na hora certa. Farol de esperança e aquele porto de resistência são chamados novamente para duas missões principais: a defesa intransigente da democracia e o resgate da dignidade do povo brasileiro.

Vivemos nesse momento o maior ataque à democracia desde que restabelecemos os plenos direitos políticos na década de 80 do século passado. Forças obscuras e retrógradas querem nesse momento solapar o Estado de Direito e restabelecer no nosso país uma ditadura militar. Os movimentos que vemos nas ruas desde o fim das eleições do ano passado não têm nada de democráticos e muito menos pacíficos. A reação a eles deve ser firme e todo o peso da lei deve ser

utilizado para que essas sementes do autoritarismo não vinguem. O nosso Estado estará nas fileiras da frente na defesa da democracia e a senhora é nossa referência. Além de defender a democracia, nossa outra tarefa é reerguer o Brasil. Recuperar o crescimento econômico, o emprego, reduzir as desigualdades sociais, combater a pobreza e a fome, preservar o meio ambiente, valorizar a cultura, retomar a importância do Brasil no cenário internacional, fortalecer os povos originários, a liberdade religiosa, o respeito interfederativo e o protagonismo do Estado.

No âmbito local, os nossos desafios não serão menores. Em primeiro lugar precisamos cuidar do equilíbrio das nossas contas públicas. Já sabemos por experiência própria, vivida pelos norte-rio-grandenses nos últimos 12 anos, que o descontrole das finanças estaduais é a maior tragédia que podemos viver. Por um lado, um Estado com suas contas desequilibradas não consegue prestar um serviço público de qualidade, não consegue investir e funciona como uma âncora puxando a economia para baixo. Por outro lado, é um Estado financeiramente saudável que consegue prestar serviços públicos de qualidade, fazer investimentos e desempenhar o papel de motor da economia. Ter nossas contas públicas equilibradas é, portanto, um objetivo basilar da nossa gestão. Será o alicerce e os pilares para fazermos um governo que consiga dar respostas efetivas para os anseios, as demandas e as necessidades do nosso povo.

Nesse sentido, não posso deixar de fazer um alerta: no primeiro semestre precisamos trabalhar com o pé no freio. Vivemos sob o

efeito de três impactos nas nossas finanças: do lado das receitas, temos a queda do ICMS incidente sobre combustíveis, energia elétrica e telecomunicações. Essa medida, tomada com fins eleitoreiros, está produzindo uma sangria nos cofres do Estado da ordem de R\$ 80 milhões por mês. Cerca de R\$ 1 bilhão em um período de 12 meses. Ainda do lado das receitas, temos uma economia sob efeitos de uma taxa de juros que beira os 14% ao ano. Essa taxa de juros tem corroído os lucros das empresas, com impacto negativo no pagamento do imposto de renda por parte dessas empresas e, consequentemente, nas receitas do FPE. Do lado das despesas ainda estamos digerindo os aumentos salariais que entraram em vigor no ano passado. Essa tesoura de redução de receitas e aumento de custos precisa ser enfrentada de maneira firme neste início de segundo mandato, sob pena de perda de controle futuro.

Se a preocupação com a saúde financeira do Estado é um elemento de continuidade entre a primeira e a segunda gestão desse governo, nós devemos ter a convicção que SOMOS UM NOVO GOVERNO. Nesse sentido, o povo do Rio Grande do Norte não conduziu a governadora ao posto de chefe do executivo estadual para fazer o mesmo que foi feito na gestão passada. cobrança que recairá sobre os nossos ombros é muito maior do que aquela que nos foi dada na primeira gestão. O eleitor estará muito mais exigente conosco nos próximos quatro anos. Arrumar a casa não basta mais. Ele agora quer uma casa maior, com móveis novos e melhores, um quintal, uma piscina, uma churrasqueira e uma geladeira cheia. Cabe a cada um de nós, sob o comando da governadora, avançar para

O nosso Estado estará nas fileiras da frente na defesa da democracia e a senhora é nossa referência.

Além de defender a democracia, nossa outra tarefa é reerguer o Brasil. Recuperar o crescimento econômico, o emprego, reduzir as desigualdades sociais, combater a pobreza e a fome, preservar o meio ambiente, valorizar a cultura, retomar a importância do Brasil no cenário internacional, fortalecer os povos originários, a liberdade religiosa, o respeito interfederativo e o protagonismo do Estado.

atender aos anseios da nossa população. Para isso precisamos necessariamente ampliar os investimentos: estradas, saneamento básico e recursos hídricos são áreas de infraestrutura essenciais que demandam, literalmente, bilhões de investimentos. Obviamente que sozinhos não temos condições de arcar com

OPINIÃO

todos os investimentos necessários nessas áreas. Daí a necessidade de parcerias com o capital privado, de aportes do Orçamento Geral da União e de linhas de financiamento.

Além de investimentos em infraestrutura temos grandes desafios na educação, na saúde e no desenho de nossos programas de assistência social. Lembrando que a principal fonte de receitas do FECOP foi praticamente decepada com o fim da não essencialidade sobre combustíveis, telecomunicações e energia elétrica. Sim, é verdade que agora temos ventos a favor na Administração Federal. Temos certeza de que fará uma enorme diferença termos um Governo Federal alinhado com nossa visão de mundo e com nossas prioridades. Mas isso não significa dizer que devemos renunciar à gestão cuidadosa e cautelosa das nossas finanças. Portanto, nosso desafio não passou a ser muito mais fácil de ser enfrentado. O nível da régua subiu e o nível de cobrança será maior, de um lado, mas de outro teremos um início de governo em um ambiente ainda incerto e



José Aldemir Freire
Ex-Secretário de Planejamento SEPLAN/RN

foto: arquivo pessoal

conturbado. Precisamos, mais do que nunca, de uma gestão integrada e da condução firme da governadora para essa travessia inicial de governo. Por fim, um agradecimento pessoal a Helena Fernandes (minha esposa) e a João Pedro (meu filho) que suportaram minhas ausências e meus estresses nesse período. Gostaria também de registrar meu lamento e minha profunda dor, por não ter mais meu filho Luís Felipe ao nosso lado. Ele partiu dessa vida em julho de 2022 e deixou conosco uma terrível saudade.

Ter nossas contas públicas equilibradas é, portanto, um objetivo basilar da nossa gestão. Será o alicerce e os pilares para fazermos um governo que consiga dar respostas efetivas para os anseios, as demandas e as necessidades do nosso povo.

Quer saber mais?

Aponte a câmera do seu celular para o código ao lado e acesse o site do governo do RN.



Cajueiro de Pirangi

**Um dos maiores
frutos da nossa terra.**



**Visitação:
Todos os dias
das 7h30 às 17h30**

ENTREVISTA



foto: Abdré Salustino

PEDRO LOPES DE ARAÚJO NETO

**SECRETÁRIO DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Auditor fiscal do Estado do Rio Grande do Norte, Pedro Lopes de Araújo Neto foi controlador-geral do Estado durante o primeiro mandato da professora Fátima Bezerra, entre 2019 e 2022, e está à frente da Secretaria Estadual da Administração (Sead) desde janeiro de 2023. Nesta entrevista, o gestor fala sobre a atuação do órgão na condução de políticas públicas, gestão do patrimônio estadual, gerência da folha de pagamento, iniciativas sobre capacitação de pessoal e inovações na área de Tecnologia da Informação, além das iniciativas realizadas em prol do funcionalismo público.

ENTREVISTA

Como encontrou a Sead desde que tomou posse como secretário da Administração do RN? Qual bagagem traz da sua experiência como controlador-geral e quais áreas são prioritárias na sua gestão?

Encontramos uma Sead organizada, bem estruturada, agora em 2023, com muitos projetos em andamento, com os quais temos procurado dar continuidade, mas também implementar novos projetos, visando resultados positivos. Quando aceitei a missão de assumir a Sead, foi exatamente pelas possibilidades que nós poderíamos implementar a partir desse novo desafio.

A bagagem que eu trouxe como controlador-geral, quando fiquei de 2019 a 2022, está sendo muito proveitosa. Tanto pelo aspecto do conhecimento técnico, de tramitações processuais, quanto pela visão preliminar que nós tínhamos, sobre o andamento de certos projetos. Aqui na Sead, estamos tendo a oportunidade de executar muito daquilo que já tínhamos proposto para a Administração Pública Estadual, a partir dessa experiência na Controladoria.

Temos uma equipe muito boa, servidores e gestores muito comprometidos e competentes. Isso está sendo muito favorável para o andamento de todos os projetos. Apenas estamos implementando uma linha de gestão mais focada. É bom salientar que nós estamos em um momento diferente agora em 2023, diferente daquele que nós encontramos o Estado em 2019. Nós herdamos uma estrutura totalmente desorganizada naquela ocasião, com um grande déficit orçamentário

Temos uma equipe muito boa, servidores e gestores muito comprometidos e competentes. Isso está sendo muito favorável para o andamento de todos os projetos.

e financeiro. Hoje, nós temos um Estado bem melhor, dentro de uma organização, que foi resultado dos esforços da gestão do Governo da professora Fátima Bezerra. Apesar de que sofremos bastante em 2023 pela perda de receita de ICMS, que aconteceu em 2022. A redução do ICMS do combustível e da energia elétrica afetou bastante as finanças estaduais, todas as áreas da Administração Pública Direta e Indireta, dentre as quais também a Sead, que integra esse conjunto de órgãos.

A Sead atua em várias frentes, dentre elas a gestão de pessoas. O que podemos destacar de avanço nessa área?

Existem vários projetos em andamento na Sead, outros para avançar. Já temos resultados, principalmente, no setor de recursos humanos, que é um dos nossos objetivos. Priorizamos dar celeridade aos processos de implantação, buscando maior segurança jurídica, sob o aspecto de controle. Por exemplo,

ENTREVISTA

os processos de implantação de folha de pagamento, que antes passavam por mais de 30 dias, hoje já tramitam na Sead em torno de dez dias. Para isso, nós eliminamos algumas instâncias e simplificamos procedimentos, mas sempre garantindo a segurança.

Outro avanço prático que nós tivemos foi a ampliação dos nossos controles internos na folha de pagamento. Ampliamos o número de servidores na 1ª Câmara, que é o setor responsável pela análise da conformidade dos processos, além de integrantes da Unidade de Controle Interno da folha de pagamento e também do setor de acumulação de cargos. Em resumo, de um lado demos mais celeridade à tramitação processual a partir da simplificação de procedimentos, do outro lado aumentamos os nossos mecanismos de controle.

Também estamos trabalhando em um processo mais amplo para poder implementar um sistema de gestão de pessoas unificado em todos os órgãos. Vários deles não têm sistema de gestão de pessoas, de controle de licenças, sistemas corporativos, de controle de ponto, etc. A ideia é unificar, por meio do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), que a Sead já utiliza e aos poucos outros órgãos estão adotando. Acreditamos que no exercício de 2024 consolidaremos esse processo.

Além disso, estamos investindo no próprio ERGON, que é o sistema utilizado pelo Governo do Estado para gerenciamento da folha de pagamento. Nosso intuito é poder utilizar o ERGON em toda a sua plenitude, pois usamos só algumas partes do sistema.

Aproveitá-lo na sua totalidade vai também facilitar muito a tramitação dos processos, além de trazer mais segurança.

Com relação à valorização profissional do funcionalismo público?

Como diferença nessa gestão, nós podemos apontar a questão do rigor para o cumprimento do que está posto na legislação para os servidores públicos. O Governo do Estado, por meio da Sead, vem atuando para que o direito do servidor seja efetuado, por exemplo, no tocante à questão de promoções, licenças, quinquênios e anuênios. A Sead tem implementado todos os atos que a legislação permite com relação a esses direitos, tão logo são publicados.

Iniciamos também uma política para reduzir as demandas judiciais. Nós já estamos fazendo implantações retroativas, a partir do ano de 2023, a fim de que, no médio prazo, consigamos reduzir significativamente qualquer tipo de demanda judicial. Isso representa um valor muito elevado que o Governo suporta mensalmente por descumprimento de legislações durante a história da Administração Pública no Rio Grande do Norte. Em resumo, quando você não cumpre a legislação lá atrás, a conta alguma hora chega e está chegando agora. E é uma conta alta, porque além de pagar o direito do servidor pelo valor nominal que está previsto, vai ter que pagar com juros, correção e honorários de sucumbência para advogados. Ou seja, isso sai muito mais caro, então a nossa política é exatamente cumprir os direitos.

ENTREVISTA

Arena das Dunas

foto: Dayse Bezerra



Secretário participa de agenda de diálogo permanente com sindicatos

Além disso, já temos uma abertura com as representações classistas, a qual estamos intensificando mais ainda essa relação. Estamos dialogando com muita franqueza sobre as possibilidades do Estado e esperando que, muito em breve, possamos avançar para termos novas legislações que assegurem recomposições salariais para os servidores. Porém, tudo dentro das reais possibilidades que o Estado possa se comprometer a cumprir e que não venha gerar, no futuro, maiores prejuízos para a sociedade.

A Sead se reúne de forma periódica com as representações sindicais. Quão importante são essas conversas tão frequentemente?

O diálogo é sempre o caminho mais adequado para podermos avançar dentro das possibilidades do Estado. Eu tive essa experiência enquanto atuei como controlador do Estado. Fui designado para ser o negociador do Governo, quando houve a indicação pela governadora Fátima Bezerra

de uma recomposição salarial de 15% para algumas categorias. Naquela oportunidade, isso foi em 2021, nós dialogamos de forma muito intensa com 14 categorias, que estavam desde 2010 com os salários congelados, atingindo com a medida 15 mil servidores, entre ativos e aposentados.

Na época, explicávamos de maneira técnica o que é que o Estado podia exatamente conceder para aquele momento e, a partir desse diálogo, nós conseguimos chegar ao acordo, claro que havia muitas perdas, bem maiores do que o que estava sendo concedido naquela ocasião. Porém, as representações classistas, com muita maturidade, reconheceram as limitações que o Estado tinha e nós encaminhamos um projeto de lei que passou de forma íntegra na Assembleia Legislativa, com o apoio dos sindicatos.

Isso não acontece quando o Governo não promove o melhor diálogo. Porque se não promove uma conversa franca e, a partir dessa conversa negociada, é encaminhado um

ENTREVISTA

projeto mal construído. Dessa forma, acontece de, às vezes, chegar na Assembleia e haver um atropelo no parlamento e isso lá na frente traz um prejuízo muito maior para a sociedade, como aconteceu na negociação de 2010.

A gestão patrimonial e de compras governamentais também são competências da Sead. O que tem sido priorizado nessas áreas?

Nós intensificamos os processos que passam pelo Conselho de Gerenciamento de Patrimônio. Com isso, nós estamos fazendo com que alguns serviços públicos de assistência social, à saúde, à educação possam ocorrer, por meio de concessões de uso de bens do Estado para as prefeituras. Estamos dando toda a celeridade para que, o mais rápido possível, consigamos ofertar esses serviços para os nossos municípios, que chegam a todos os norte-rio-grandenses.

Além disso, temos várias ações relacionadas a regularizações fundiárias. No início

da nossa gestão, inclusive, nós aprovamos uma **cessão de espaço público**, que vai gerar mais de 4 mil empregos nos próximos anos no Vale do Assú. Pretendemos ampliar também outras áreas, como a parte de leilões, que nós já estamos realizando, mas pretendemos fazer com que muitas sucatas ou bens inservíveis, que hoje estão entulhando em várias repartições, tenham um destino mais adequado por meio desses leilões ou de doações para outras entidades.

Nós temos hoje um pleno controle dos bens imóveis, mas ainda tem muitos imóveis do Estado que precisam de regularização cartorial, visando melhor gerência. Isso continua, esse processo é relacionado, mas temos intenção de fazer também mais operações para possibilitar que esses imóveis gerem receitas. A contrapartida pode ser financeira, por meio de prestação de serviço à sociedade ou ainda em ações assistenciais para o funcionalismo público.

Quanto às Compras Públcas, é importante ressaltar como resultado que, já no primeiro semestre, nós economizamos, em compras,

Cessão de espaço público, que vai gerar mais de 4 mil empregos nos próximos anos no Vale do Assú.



foto: cedida

ENTREVISTA

mais de 40 milhões de reais. Realizamos 309 homologações de itens de janeiro a junho de 2023, que pelo preço médio, somando tudo, era de R\$ 212 milhões. Todavia, seguindo os princípios da instituição pública, da transparência, do controle, da ampla concorrência, da publicidade, fizemos a contratação por R\$ 168 milhões, o que representa uma economia de R\$ 43 milhões. Dessa forma, pretendemos continuar avançando com esses números. A Central de Compras, que também está no planejamento, vai nos permitir chegar com esse objetivo no próximo ano.

Como titular da Sead, o senhor é também coordenador do Comitê Gestor do Programa Estadual de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho. Quais avanços nessa temática podemos evidenciar?

Essa é uma das competências das quais me dão mais satisfação de gerenciar. O Programa Estadual de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho, do qual a Sead coordena, possibilita implementarmos várias ações, em prol do bem-estar físico e emocional do funcionalismo público estadual. Queremos exatamente dar uma melhor satisfação para o trabalhador, tanto com relação à saúde mental, quanto física.

Desse modo, estamos conseguindo estimular os colaboradores de diversos órgãos do Governo com esse Programa. Referente à promoção da saúde física, em 2023, temos promovido o nosso **Círculo de Corridas do Servidor**, que está sendo um sucesso, interiorizando com muitas agendas em várias cidades aqui do Rio Grande do Norte, como Mossoró,

Caicó, Macau e Currais Novos, além de Natal, com a tradicional Corrida do Servidor Público Estadual, que obteve mais de mil inscritos. Realizamos ainda mais uma edição da Copa de Futebol dos Servidores Públicos, com a presença de times femininos pela primeira vez, valorizando as mulheres. No dia 28 de outubro, a ideia é realizar uma grande festa para celebrar o Dia do Servidor Público, uma data muito importante para os colaboradores da sociedade.

Com relação à saúde mental, estamos implementando o projeto da Escuta Ativa, que está em fase de tramitação. Por meio dele, pretendemos em breve começar a dar esse suporte psicológico para o servidor público que tem alguma dificuldade no seu dia a dia. A ideia é oferecer suporte a partir de uma rede de psicólogos, a fim de que o servidor possa ser ouvido, manifestar suas vicissitudes, e, então, exercer o seu trabalho com total plenitude e ter uma melhor qualidade de vida.



Edição do Circuito de Corridas do Servidor 2023 realizada em Macau

foto: cedida

ENTREVISTA

Atuar no Programa de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho representa um trabalho que nós fazemos com muito gosto, muita satisfação e esperamos avançar mais ainda nos próximos três anos de Governo.

O Governo Fátima tem mais três anos de mandato pela frente. Quais as perspectivas para o futuro, especialmente no tocante aos assuntos da Secretaria da Administração?

Neste ano de 2023, priorizamos bastante a parte de pessoal. A partir de 2024, queremos ressaltar duas grandes áreas: Compras e Tecnologia da Informação.

Com relação à primeira, queremos avançar na instituição da Central de Compras do Estado, onde nós vamos reunir servidores de diversos órgãos no mesmo ambiente, servidores especializados em compras públicas. A ideia é garantir, a partir dessa central, maior celeridade, eficiência, transparência e, consequentemente, economia nas compras públicas.

Outra área que pretendemos avançar é a de Tecnologia. Contratamos recentemente uma empresa especializada em tecnologia para oferecer um suporte mais profissional nessa parte, pois percebemos que era necessário para melhor desenvolvimento e continuidade dos projetos. A partir dessa contratação, esperamos ter um serviço de tecnologia muito bem prestado e atendido para todos os órgãos, inclusive com a continuidade da implantação do SIPAC, que é um sistema que era gerenciado até 2022 pela

O Programa Estadual de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho, o qual a Sead coordena, possibilita implementarmos várias ações, em prol do bem-estar físico e emocional do funcionalismo público estadual.

Seplan e agora veio para a Sead. Por meio dele, pretendemos fazer todo um processo de implementação de controle de bens móveis e imóveis, além de contratos, requisições administrativas, almoxarifado, etc. Todos os processos de compras públicas e de controle reunidos em um único sistema sob a gerência da Sead e com a observação da Controladoria Geral do Estado.

Além disso, estamos, desde já, firmando importantes parcerias, realizando o compartilhamento de informações e de equipamentos, para também promover o maior controle administrativo do Estado.

Quer saber mais?

Aponte a câmera do seu celular para o código ao lado e acesse o site da SEAD





foto: Elisa Elsie

DEBATE SOBRE “GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO NORDESTE” MARCA 15º CONGESP/RN

Texto: André Salustino - ASCOM/SEAD

O Governo do RN, por meio da Secretaria de Estado da Administração (Sead) e da Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales (EGRN), reuniu gestores e servidores públicos, pesquisadores e acadêmicos, para discutir “Gestão Pública, Desenvolvimento Regional e as Experiências Inovadoras do Nordeste” durante o 15º Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte (Congesp/RN). O evento foi realizado, em formato remoto, entre os dias 15 e 18 de março de 2022 e teve recorde de inscrições. Ao todo, 1.683 pessoas se inscreveram no congresso.

EVENTOS

Embora a programação do 15º Congesp tenha sido quase que predominantemente online, a solenidade de abertura, no dia 15 de março, aconteceu de maneira híbrida, reunindo autoridades do Poder Público Estadual para dar as boas-vindas aos congressistas. A cerimônia foi realizada no auditório da EGRN, com transmissão ao vivo pela internet para quem optou por assistir a atividade remotamente.

O vice-governador do Rio Grande do Norte, Antenor Roberto, representando a governadora Fátima Bezerra, falou da importância do Congesp como instrumento de troca de experiências e compartilhamento de ideias novas, bem como destacou que a inovação é fundamental para otimizar a máquina pública.

"O Estado do Rio Grande do Norte tem gestão, tem foco, tem inovação; e quer compartilhar isso com os demais estados, com as demais instituições, em prol da coletividade. É preciso semear sobre o melhor uso a ser aplicado aos recursos públicos, que são finitos, mas que, através da inovação, se faz possível ajudar mais e

mais pessoas. E é isso que o governo deve buscar: atender a todos, sobretudo, os mais excluídos. Viva a gestão pública! Viva o servidor público e aqueles que se dedicam a construir a coletividade!", declarou Antenor Roberto.

A secretária da Administração, Virgínia Ferreira, lembrou das deficiências históricas a serem superadas no Brasil, principalmente no que se refere às desigualdades sociais e regionais, mas que o Executivo Estadual tem investido em ciência e tecnologia desde o início da atual gestão, visando à modernização da administração pública e priorizando cada vez mais políticas públicas de inclusão social. "O Governo do Estado tem um quadro de servidores dispostos a transformar a realidade. Estamos reunindo os esforços de todos e todas em direção a essa transformação a partir da introdução de novas práticas de planejamento e gestão, de inovação e tecnologia, com participação, ética, transparência e gestão comprometida com a sociedade".

Virgínia Ferreira também ressaltou que dois projetos inovadores do RN foram

foto: Elisa Elsie



selecionados para integrar o Plano de Ação da Câmara Temática de Gestão Pública e Inovação Tecnológica do Consórcio Nordeste, cujo intuito é difundir as experiências exitosas para que possam ser aplicadas em outros estados. "Ao todo, os estados apresentaram 12 iniciativas, mas apenas cinco projetos foram selecionados e dois são do Rio Grande do Norte", pontuou.

Uma das iniciativas refere-se ao Projeto de Levantamento, Cadastramento, Regularização e Registro do Patrimônio Imobiliário, que é pioneiro e se destaca pela modernização da gestão das propriedades imobiliárias do Governo do RN a partir do uso de tecnologia da informação. A outra é a Escola de Tecnologia da Informação para a Gestão Pública, criada com a finalidade de dotar a Administração Pública Estadual de um ambiente propício ao desenvolvimento de software livre para a melhoria na prestação dos serviços públicos. Ambos os projetos foram detalhados na mesa-redonda "Iniciativas Inovadoras do Nordeste", que fez parte da programação do 15º Congesp.

"Esse evento é um símbolo de inovação, pois mostra a sua possibilidade de potência e de alcance quanto a disseminação de informações para uma gestão cada vez mais eficiente. Precisamos ficar atentos à nossa realidade e àquilo que se mostra essencial nos processos de mudança", disse a procuradora-geral de Justiça, Elaine Cardoso, que também compôs a mesa solene da cerimônia de abertura.

"Fico muito feliz que podemos contar com eventos dessa natureza, onde há a

oportunidade de compartilhar experiências. Porque não aprendemos a gestão pública em livros, em internet, mas sim vivenciando e buscando soluções. Desejo que os participantes possam compartilhar as experiências de uma forma macro, para que possamos dar à população realmente uma resposta de que a Administração Pública é necessária e existe para resguardarmos e defendermos o interesse de todos", afirmou o defensor público-geral Clístenes Gadelha.

"O Governo do Estado tem um quadro de servidores dispostos a transformar a realidade. Estamos reunindo os esforços de todos e todas em direção a essa transformação a partir da introdução de novas práticas de planejamento e gestão, de inovação e tecnologia, com participação, ética, transparência e gestão comprometida com a sociedade".

Virgínia Ferreira
Ex-Secretária de Estado da Administração

Lançamentos marcam realização do 15º Congesp

Durante a solenidade de abertura, foram realizados os lançamentos da Revista InPública e do 1º Prêmio de Inovação em Gestão Pública do RN.

“Esse prêmio é uma forma simbólica de iniciar um movimento para disseminar e estimular a cultura e a prática da inovação da gestão pública em todos os órgãos da administração direta e indireta do Governo do Estado e em outros órgãos dos poderes públicos que atuam no Rio Grande do Norte”, destacou o diretor da EGRN, professor João Emanuel Evangelista sobre a iniciativa.

Já a Revista InPública, “um sonho da Escola de Governo”, segundo Evangelista, busca amplificar as informações a respeito das ações de inovação e da modernização dos processos de gestão pública. A primeira edição reuniu artigos apresentados no 14º Congesp, realizado em 2020, e está disponível no site da Escola de Governo.



Programação

A programação do 15º Congesp/RN continuou nos dias 16 e 17 de março de 2023 com vários momentos distintos em formato remoto. A “Inovação Tecnológica e Políticas Públicas no Nordeste” foi o tema de uma das conferências realizadas no evento, sob condução do secretário do Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo da Paraíba, Gilmar Santiago.

O palestrante iniciou destacando que, de acordo com estudos do Banco Mundial, o Brasil estava na 7ª posição em um ranking que avalia o estado atual da transformação digital do serviço público em 198 economias pelo mundo. O gestor também ressaltou a importância de iniciativas como a criação das câmaras temáticas do Consórcio Nordeste, as quais buscam o compartilhamento e futura replicação das boas práticas nos estados. O Governo da Paraíba preside a Câmara Temática de Gestão Pública e Inovação Tecnológica.

“Entendemos que a tecnologia da informação pode contribuir para as políticas públicas nos estados, não só no Nordeste, mas no Brasil todo”, comentou o secretário acerca das iniciativas apresentadas e discutidas nas reuniões da Câmara Temática. Santiago enumerou ainda projetos desenvolvidos na Paraíba que obtiveram êxito e são exemplos de inovação, como o Paraíba Educa, política pública de ensino remoto implementada a partir do ano letivo de 2020 que obteve o melhor índice de educação a distância do país, segundo a Fundação Getulio Vargas (FGV).

“Transformação digital a partir da tecnologia da informação para desenvolver políticas

públicas só faz sentido se tiver como prioridade a satisfação dos usuários, ou seja, dos cidadãos", concluiu o secretário do Planejamento, Orçamento e Gestão da Paraíba.

Mesas-redondas simultâneas também integraram a programação do 15º Congesp. Com temáticas diversas, os participantes se dividiram nas salas para prestigiar as apresentações. Alguns dos debates realizados foram sobre "A relevância dos ecossistemas tecnológicos no enfrentamento à Covid-19 no Sistema Único de Saúde", "As Experiências dos Laboratórios de Inovação como Alternativas para o Setor Público", "Procedimentos Econômico-Financeiros para o último ano do mandato: reflexões a partir da Lei de Responsabilidade Fiscal", "Teletrabalho: impactos e perspectivas na gestão de pessoas na Administração Pública", "Energias Limpas: as experiências em desenvolvimento no Nordeste", e "Impactos da Pandemia na Educação Brasileira", entre outros.

A conferência de encerramento do 15º Congesp foi ministrada pelo jornalista Luis Nassif, que abordou o tema "Desenvolvimento Regional e o Nordeste: desafios e perspectivas". O palestrante abordou a evolução do país ao longo dos anos, citando não só os avanços, mas também a interrupção de programas e políticas públicas, o que culminou no contexto brasileiro atual. Segundo o jornalista, o desenvolvimento do país precisa retomar de maneira sistemática, abrangendo trabalhos voltados para inclusão social, para o fortalecimento de micro e pequenas empresas e também das políticas de inovação. "[Acredito que] a renovação virá a partir do Nordeste, pois a região trouxe de novo aquilo que deveria ser o foco de toda política pública, que é o foco no cidadão", pontuou.

O conferencista destacou que os governos populares, os quais têm um olhar muito mais direcionado para as necessidades da população, tendem a fazer a diferença. Nassif abordou que o artesanato, o turismo, a música e as celebrações locais características do Nordeste, por exemplo, podem contribuir para o fortalecimento de uma gestão.

O jornalista comentou das diversas formas criativas de gestão existentes, citando como exemplo o Consórcio Nordeste, iniciativa que defende não só os interesses individuais de cada estado, mas também busca, por meio da associação, potencializar o desenvolvimento de toda a região. "O Nordeste vai ser o grande laboratório de transformações sociais", declarou Nassif.

O 15º Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte teve patrocínio do Regula RN, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, do Laboratório de Inovação Tecnológica em Saúde da UFRN, e o apoio da Interjato Soluções, UERN, FAPERN, IFRN, Instituto de Educação Superior Presidente Kennedy (IFESP/RN), Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), UFERSA e Fundação José Augusto (FJA).

Quer saber mais?

Aponte a câmera
do seu celular para o
código ao lado
e acesse o site da 15ª
edição do CONGESP



ARTIGOS



O Governo do Rio Grande do Norte tem como prioridade a consolidação e potencialização do processo de modernização da gestão pública. Para isso, fomenta a realização de ações de pesquisas intervencionistas, inseridas no contexto dos órgãos e entidades estaduais, de modo a converter projetos e iniciativas que visem ao aperfeiçoamento de atividades e resoluções para entraves no setor público. O objetivo, ao final, é elevar o nível de qualidade, eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados à população.

Muitas das execuções desses projetos, são resultados de pesquisas científicas desenvolvidas nas mais diversas secretarias, fundações e autarquias que compõem a estrutura do Executivo Estadual e, também, de outros estados da federação e do exterior. Nas próximas páginas, podem ser encontrados os artigos que foram apresentados no 15º Congresso de Gestão Pública do RN, em 2022. Tais trabalhos foram austeramente selecionados por uma equipe de professores doutores que integram o Comitê Científico desta publicação.

Foram 115 trabalhos apresentados no 15º Congesp. Acredita-se que através de divulgação científica, a exemplo da InPública, corrobora-se para incentivar o desenvolvimento de pesquisas e, consequentemente, a disseminação da ciência e tecnologia como parte fundamental para a modernização da máquina pública.

Acesse o repositório
da revista iNpública
no site da EGRN.



TRILHAS INTERPRETATIVAS COMO FERRAMENTA DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL (EA) NA MATA DA NASCENTE DO CATU EM ÁREA DE PROTEÇÃO AMBIENTAL – APA PIQUIRI – UNA, GOIANINHA E CANGUARETAMA – RN

André Luiz Guedes de Sousa¹

Francicélio Mendonça da Silva²

Maria Alcilene Moraes³

Mariana Alves Gondim⁴

Tiego Luiz de Araújo Costa⁵

Liana Mara de Sena⁶

Heloísa Dantas Brum⁷

Jaciana Cássia Barbosa⁸

Ramiro Gustavo Valera Camacho⁹

Maria José Olímpio Cabral¹⁰

Rafael Camilo Laia¹¹

1 Bolsista da FUNCITERN com atuação no Núcleo de Gestão de Unidades de Conservação (NUC) para o projeto de fortalecimento institucional da gestão ambiental e territorial no âmbito IDEMA, em consonância com o plano de trabalho aprovado pela FUNCITERN sob orientação da Profª. Dra. Ana Mônica Medeiros Ferreira. Email: andreguedesbio@gmail.com

2 Professor Adjunto IV da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN com atuação no Núcleo de Gestão de Unidades de Conservação (NUC) para o projeto de fortalecimento institucional da gestão ambiental e territorial no âmbito do Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte (IDEMA). Email: franciceliomendonca.nucidema@gmail.com

3 Técnica de nível superior com atuação no Núcleo de Gestão de Unidades de Conservação (NUC) para o projeto de fortalecimento institucional da gestão ambiental e territorial no âmbito do Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte (IDEMA). Email: alcilenemorais@ymail.com

4 Email: marianagondim@yahoo.com.br

5 Email: tiegobiomar@gmail.com

6 Email: lianamms@gmail.com

7 Email: hdbrum@gmail.com

8 Email: jacianacb@gmail.com

9 Email: ramirogustavo@uern.br

10 Email: mjocabral@yahoo.com.br

11 Email: rafaelaia@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

As Unidades de Conservação (Ucs) são limites espaciais e territórios delimitados geograficamente, reconhecidos e gerenciados por legislação ambiental, com base em instrumentos legais, tendo como intuito a conservação, proteção dos ecossistemas, como também de serviços ambientais e culturais. Essas unidades são espaços de fundamental representatividade e viáveis ecologicamente para as populações locais, com ecossistemas e águas jurisdicionais, proporciona a preservação e conservação ambiental e a segurança da biodiversidade natural (BRASIL, 2011).

De acordo com o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC) (BRASIL, 2011), as Unidades de Conservação (UC) dividem-se em áreas de proteção integral e de uso sustentável, de modo que a regularização da criação de áreas de proteção e conservação ambiental em território brasileiro, proporciona uma melhor adequação da gestão e do planejamento, possibilitando um gerenciamento e monitoramento com a aplicação no controle, gestão e fiscalização ambiental de responsabilidade das três esferas (União, Estados e Municípios) (BRASIL, 2011).

A Área de Proteção Ambiental (APA) Piquiri-Una é uma unidade de conservação estadual do Rio Grande do Norte, pertencente à categoria de uso sustentável. Foi criada através do Decreto Estadual nº 10683, de 06 de junho de 1990, apresentando uma área de 12.000 hectares. Os limites da Unidade de Conservação (UC) foram modificados pelo Decreto Estadual nº 22182, de 22 de março de 2011, tendo sua área ampliada para 40.707,45

hectares, abrangendo os municípios de Goianinha, Canguaretama, Espírito Santo, Pedro Velho e Várzea (RN). Na APA Piquiri-Una (APAPU) ocorrem os biomas de Mata Atlântica e de Caatinga e estão presentes as Bacias dos rios Curimataú, Catu e Jacú. O Plano de Manejo e o Zoneamento Ecológico - Econômico da APAPU foram instituídos pela Portaria 167/2013 de 01 de novembro de 2013, estabelecendo as normas e diretrizes de uso e as metas ambientais e visando à proteção dos recursos naturais, a recuperação de áreas degradadas e a promoção do desenvolvimento sustentável (IDEMA, 2013).

O presente trabalho teve como objetivo identificar e mapear as trilhas ecológicas interpretativas presentes na Mata da Nascente do Catu na APA Piquiri-Una.

2. EDUCAÇÃO AMBIENTAL (EA) E OS INSTRUMENTOS DE USOS NA ELABORAÇÃO DE TRILHAS INTERPRETATIVAS

A Educação Ambiental (EA) e a Política Nacional de Meio Ambiente na Lei 6.938, 31 agosto de 1981, como também a legislação nº 9.795, 27 de abril de 1999, definiu a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA). Esta tem como base a discussão da sustentabilidade ambiental, preservação, conservação e a capacitação em proteção e defesa do meio ambiente. Essa Lei reforça a importância da Educação Ambiental (EA), com intuito na preservação e conservação do meio ambiente, contemplando os níveis educacionais e modalidades e os componentes

curriculares. Em seu Artigo 10º descreve que: "a educação ambiental será desenvolvida como uma prática educativa integrada, contínua e permanente em todos os níveis e modalidades do ensino formal" (BRASIL, 1999).

No entanto, a base da Educação Ambiental (EA) é ponto fundamental nas discussões e diálogos na sociedade atual, tendo como aplicação do desenvolvimento, proteção e a conservação ambiental que vêm sendo discutido entre a comunidade científica e a participação da sociedade, auxiliando o campo do saber no uso da Educação Ambiental (EA), a qual compreende um conjunto de práticas educativas, objetivando o entendimento do modo de vida e a interação com os elementos naturais de forma significativa no meio ambiente (CARVALHO, 2008).

Nesse sentido, as trilhas ecológicas e interpretativas com diverso têm contribuído para a conservação e preservação ambiental, apresentando um forte crescimento de atividades físicas ao ar livre, como por exemplo, a caminhada. As pessoas estão em buscar de interagir com a natureza (FERREIRA, 1998). Essas atividades de trilhas interpretativas estão sendo desenvolvidas como forma de condução aos ambientes naturais, com práticas de esporte, recreação, lazer e, especialmente, o ecoturismo, tendo como objetivo a complementação da natureza local no desenvolvimento do turismo (COSTA, et, al., 2014; EISENLOHR et, al. 2013).

Desse modo, as trilhas ecológicas constituem-se como paisagem cênica em ambientes de conservação ambiental, que proporciona o contato entre a sociedade, incentivando assim a visitação de Unidade de Conservação (UC),

buscando compreender os ambientes naturais na relação entre os seres humanos e o meio ambiente (MENEZES, 2015). Na identificação de trilhas ecológicas interpretativas para compreender o meio ambiente local, enfatizar que “pode-se entender interpretação também como um meio de tradução da linguagem técnica das ciências ambientais, e por isso longe do alcance do visitante comum, para uma linguagem não formal e acessível a quem recebe as informações” (PEREIRA, 2015, p.2).

A aplicação de trilhas ecológicas interpretativas vem sendo, atualmente, trabalhada de forma organizada, com a aplicação da Educação Ambiental (EA) como forma de ferramenta de apoio no processo de ensino e aprendizagem no contexto ambiental e, especialmente, em Unidade de Conservação (UC), criando uma nova forma de contato com a natureza, sendo aplicada em roteiro de elaboração de campo no ensino da temática ambiental.

O desenvolvimento das trilhas ecológicas interpretativas é ponto fundamental no seu planejamento para leva ao visitante a experiência educativa não formal sobre o meio ambiente (PEREIRA, 2015). Logo, essas trilhas vêm criando um destaque positivo sobre a área ambiental como potencial para a conscientização e sensibilização ambiental dos visitantes (ROCHA et, al., 2017).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo busca enriquecer o arcabouço teórico, conceitual e metodológico de estudos

sobre a temática proposta de trilhas ecológicas interpretativas. Para tanto, utilizou-se de procedimentos técnico-operacionais e de instrumentos de apoio, que foram divididos nas seguintes etapas: levantamento bibliográfico e geocartográficos; visitação no levantamento de trilhas ecológicas em campo; aquisição dos dados; e a integração, análise e correlação dos dados.

Em uma primeira etapa, realizou-se o levantamento dos materiais bibliográficos e geocartográficos, de forma a subsidiar a temática proposta. Posteriormente, tais informações foram utilizadas para a interpretação de imagens de satélite que serviu de apoio na efetuação da identificação e mapeamento das áreas de trilhas ecológicas. Ademais, foram utilizadas fotografias aéreas multitemporais na coleta de informações ambientais, gerando uma base de dados geoespaciais, com a descrição e caracterização de trilhas, identificando e traçando a delimitação da área de estudo.

A concretização do levantamento da visitação de campo teve como objetivo o reconhecimento do meio ambiente na caracterização de trilhas ecológicas interpretativas e na delimitação da área de estudo, como também na observação da conservação e preservação da vegetação, associado a compartimentação morfológica e de recursos hídricos superficiais e subterrâneos.

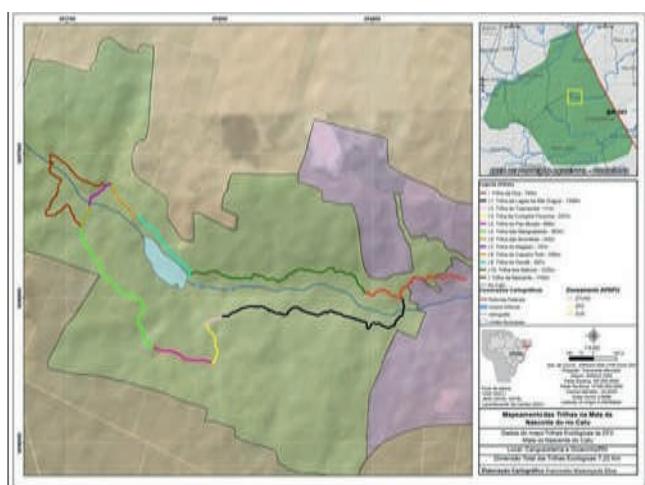
Em seguida, foi realizada a identificação e mapeamento de trilhas ecológicas interpretativas, delimitando espacialmente os pontos de coletas, sendo anotados e organizados em forma de tabelas. Tais dados primários foram coletados pela equipe do Núcleo de

Gestão de Unidade de Conservação – NUC do IDEMA – RN, com técnicos especializados em meio ambiente.

4. ANÁLISE E MAPEAMENTO DAS TRILHAS ECOLÓGICAS INTERPRETATIVAS COMO FERRAMENTA DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL

Na Área de Proteção Ambiental (APA Piquiri-Una), na denominada Zona de Preservação (ZP2) da Mata da Nascente do Catu, existem 12 (doze) trilhas ecológicas interpretativas, sendo identificadas e mapeadas e nomeadas, com a sub-nomeação das trilhas de acordo com a caracterização local ou da cobertura vegetacional (Figura e Tabela 01), sendo descritas a seguir:

Figura 01: Mapa de localização das trilhas ecológicas interpretativas na ZP2 da Mata da Nascente do Catu na Área de Proteção Ambiental – APA Piquiri – Una, Goianinha e Canguaretama - RN.



Fonte: Francicélio Mendonça, 2021.

Desse modo, a caracterização ambiental das trilhas apresenta-se a distância e tempo do percurso, associado ao compartimento de geomorfologia com o grau de dificuldade, com os recursos hídricos superficiais e subterrâneos e a cobertura da vegetação, retratando, através dos pontos culturais, históricos e de costume, local da população indígena ou moradores no entorno da APA, estabelecendo as seguintes informações ambientais:

Tabela 01: Tabela de identificação das trilhas ecológicas interpretativas na ZP2 da Mata da Nascente do Catu na Área de Proteção Ambiental – APA Piquiri – Una, Goianinha e Canguaretama – RN.

TRILHA	DIMENSÃO DO PERCURSO (ida)	DURAÇÃO DO PERCURSO	NÍVEL DE DIFICULDADE
Trilha da Oca	740 metros	30 minutos	Leve a Moderado
Trilha da Lagoa da Mãe D'água	1346 metros	45 minutos	Leve a moderado
Trilha do Tupinambá	111 metros	5 minutos	Leve
Trilha da Comadre Florzinha	247 metros	14 minutos	Moderado
Trilha do Pau Mulato	369 metros	20 minutos	Moderado
Trilha da Mangabeira	903 metros	40 minutos	Moderado
Trilha das Bromélias	140 metros	5 minutos	Moderado
Trilha do Alagado	197 metros	9 minutos	Moderado
Trilha do Cajeiro Torto	258 metros	16 minutos	Leve
Trilha do Dendê	497 metros	25 minutos	Leve
Trilha dos Nativos	1225 metros	45 minutos	Moderada
Trilha da Nascente	1190 metros	45 minutos	Pesado

5. CONCLUSÃO

A importância no mapeamento e descrição das trilhas ecológicas interpretativas como forma sustentável na preservação e conservação do meio ambiente e dos recursos naturais e, para a conscientização do desenvolvimento da educação ambiental, voltada para a criação de atores e agentes ambientais, para o crescimento do ecoturismo de base comunitária, fortalecendo o vínculo de interação sociedade-natureza para a comunidade local e visitante. Essas ações ambientais contribuem e orientam as ações das sociedades em relação ao meio ambiente.

Portanto, na Área de Proteção Ambiental (APA Piquiri-Una), e mais precisamente, a Mata da Nascente do Catu, que está dentro de Zona de Preservação 2 (ZP2), é um importante ponto para a garantia e a sustentabilidade ambiental na conservação e preservação da biodiversidade natural. E tendo como base os compartimentos vegetacionais e geomorfológicos no condicionamento para a criação dos espaços de proteção e conservação ambiental onde subsidia o planejamento territorial. Diante do cenário atual, apresenta-se como uma área de importância ambiental para não continuar perdendo a sua biodiversidade e riquezas naturais frente às ameaças antrópicas, sendo entraves na administração, gerenciamento e monitoramento ambiental.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Sistema Nacional de Unidades de Conservação – SNUC** – Lei 9985/2000. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em 18 mar. 2011.

CARVALHO, I.C.M. **Educação Ambiental**: a formação do sujeito ecológico. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

COSTA, E. S. A. et, al. Trilhas interpretativas na área verde da escola como estratégia de ensino para aprendizagem de conceitos ecológicos. **Revista SBEnBIO**, nº 7, 2014.

EISENLOHR, P. V. et, al. Trilhas e seu papel ecológico: o que temos aprendido e quais as perspectivas para a restauração de ecossistemas? **Hoehnea**, v. 40, p. 407-418, 2013.

FERREIRA, G. Environmental education through hiking: Aqualitative investigation **Environmental Education Research**, v. 4, n. 2, p. 177-185, 1998.

IDEMA – Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do RN. Plano de Manejo da Área de Proteção Ambiental – APA Piquiri – Una. Instituto UNIEMP, Natal – RN.

MENEZES, P. C. **Parques do Brasil Sinalização de Trilhas**: Manual Prático. WWF-Brasil. 2015.

PEREIRA, D. E. S. O Dever De Participação Na Proteção Em Matéria Ambiental Na Legislação Brasileira. **Revista Direito e Política**, v. 10, n. 1, p. 68-90, 2015.

ROCHA, M. B, PIN, J. R. O, GOÉS, Y. C. B; RODRIGUES, L. A. Contribuições de uma trilha ecológica para as percepções de meio ambiente dos estudantes. **Debates em Educação Científica e Tecnológica**, 7 (2), 19-43, 2017.

OS IMPACTOS DA POLUIÇÃO DO RIO ITAPECURU À POPULAÇÃO RIBEIRINHA NO MUNICÍPIO DE CODÓ – MA

Simone Assunção Araújo¹
Venícios Oliveira Alves²

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é identificar os principais impactos causados pela poluição do rio Itapecuru à população ribeirinha, no município de Codó, e os seus objetivos específicos são investigar sobre a lei e o meio ambiente; apresentar as características do rio Itapecuru; e entender a relação do rio Itapecuru junto aos ribeirinhos. A investigação teve caráter qualitativo descritivo, com abordagem bibliográfica e de campo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa. Os participantes foram 10 moradores ribeirinhos. Os resultados da pesquisa mostram que, mesmo com o avanço na regulamentação e criação de mecanismos de proteção do rio Itapecuru, como a licença ambiental e a obrigação de reparar quaisquer danos causados ao meio ambiente, entre outros, a população ribeirinha, que vive na margem do rio Itapecuru, no município de Codó, vem enfrentando dificuldades em decorrência dos impactos causados pela poluição do rio e da ausência

¹ Graduanda em Administração no Centro de Estudos Superiores de Codó (CESD) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). E-mail: simone@cdlcodo.org.br

² Doutorando no Programa de Pós-graduação em Mudança Social e Participação Política (PROMUSPP) da Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH) da Universidade de São Paulo (USP). Professor

de ações do poder público, que contribui para o agravamento desses problemas.

PALAVRAS-CHAVE: Rio Itapecuru; População Ribeirinha; Poluição.

1. INTRODUÇÃO

É de fundamental importância explorar os fatores de impactos poluidores do rio Itapecuru, por isso, se faz necessária a reflexão sobre os impactos que a poluição do rio Itapecuru promove à população ribeirinha, tendo em vista o estudo da Lei Ambiental atuante no município. As contribuições, tanto sociais e políticas, estão nos aspectos da relação de respeito entre todos os sujeitos residentes e visitantes do município, buscando que todos façam seu papel para que, juntos, possam acompanhar, denunciar e contribuir com ambas as partes.

Dentro da área do curso de administração, diante dos impactos poluidores do rio Itapecuru, observa-se a falta de gerenciamento do poder público, que tem sua secretaria do meio ambiente, ou seja, uma gestão responsável, pois, quando se fala em gestão, o papel da administração tem sua importância em resolver uma problemática que depende de sua atuação.

Na ponte que liga Centro a Trizidela, percebe-se a realidade dos ribeirinhos, casas feitas sem um acompanhamento do poder público, o que traz riscos para a vida dessa população. Todavia, é necessário que a comunidade se organize de forma formal como entidades representativas, associação ou outra instituição sem fins lucrativos, com o objetivo

voltado para o melhoramento da situação, diante do rio Itapecuru, conciliando os seus interesses em relação ao cuidar do rio, pois cada um pode gerir sua parte de contribuição em relação à preservação e cobrar que o poder público supra as suas necessidades.

Diante desse contexto, a problemática deste estudo está voltada para: Quais são os principais impactos causados pela poluição do rio Itapecuru à população ribeirinha em Codó? As hipóteses correspondem ao mau cheiro e doenças, pois há acúmulos de mosquitos e outros insetos que estão no lixo e nas casas e, quando chove, os resíduos que estão na água, são levados para as residências. O objetivo geral é identificar esses impactos, para confirmar ou não esses pressupostos, e os objetivos específicos são investigar sobre a lei e o meio ambiente, apresentar as características do rio Itapecuru e entender a relação do rio Itapecuru junto aos ribeirinhos.

Os principais fundamentos teóricos desta pesquisa são: Péres (2018), que aborda os principais aspectos da temática deste estudo; Gil (2017), que retrata os procedimentos metodológicos; Leff (2002), que versa sobre o saber ambiental em sua sustentabilidade, entre outros. A investigação tem caráter descriptivo, com abordagem bibliográfica e de campo, utilizando um questionário fechado como instrumento.

A pesquisa em questão está estruturada em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. Na segunda seção, o texto apresenta o arcabouço teórico da pesquisa, o qual aborda a poluição e seus fatores impactantes na sociedade; a lei e o meio ambiente;

as características do rio Itapecuru e suas riquezas; e a poluição e o rio Itapecuru diante dos ribeirinhos. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Na quarta seção, são registrados os resultados da pesquisa, procurando-se articular a análise empírica com os pilares teóricos da pesquisa. Por fim, na quinta e última seção, são apresentadas as considerações finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. POLUIÇÃO AMBIENTAL

A poluição que recai sobre o rio Itapecuru e seus fatores impactantes na sociedade, podem promover doenças respiratórias, podendo levar à morte de acordo com o grau de poluição existente no local. A poluição é provocada pelas atividades humanas, por exemplo, a agricultura, a pecuária, a mineração e a geração de energia, que causam grandes impactos negativos sobre o meio ambiente. Jacobi *et al.* (2013, p. 244) reforçam esses impactos:

[...] as enchentes são os desastres mais comuns e devastadores, e como os problemas gerados após um evento expõem a falta de um planejamento do uso e da ocupação do solo, o despreparo das autoridades e a falta de um ethos de prevenção na sociedade. Não se pode também desconsiderar os agravantes associados às desigualdades sociais e à precariedade da estrutura urbana, que se tornam vetores da multiplicação de tragédias recorrentes, causadas pelo descontrole do processo histórico de ocupação urbana.

Depreende-se que os desastres e riscos são gerados pela ocupação do homem em territórios que pertencem à natureza, os quais os homens destroem para fazer suas ocupações. Um exemplo são as margens do rio Itapecuru, em Codó. Suas enchentes, como em 2009, a mais recente, deixaram ribeirinhos fora de suas residências, tendo que se abrigar em escolas, sem a Escola Estadual Lúcia Bayma que, ao começo da chuva, deve deixar o local, e que muitas vezes sofre perda de matérias e documentos necessários à escola. De acordo com Borelli (2012, p. 8):

Na década de 1990, houve um aumento da ocupação ilegal de terras e a compra de terrenos em loteamentos irregulares, sem título de propriedade. A maior parte desses novos loteamentos localiza-se em áreas de baixo custo, sem atendimento às exigências legais, em áreas irregulares e impróprias, encostas, várzeas, córregos e, principalmente, áreas de proteção ambiental como reservas de Mata Atlântica e áreas de mananciais, provocando a degradação do meio ambiente.

Perceba que o texto apresenta que as formas ilegais, desordens em compra e expansão de terras, prejudicam o espaço ambiental, por estarem alojadas nas dimensões da natureza que, quando o clima muda, espalha-se ocupando seu território, com isso, causa desastres e risco ao ser humano. Ferro *et al.* (2018) trazem, em seus escritos, a degradação da vegetação ocasionada pela ação humana como entrave na margem do rio Itapecuru e a problemática do esgoto doméstico, que passa pela rede de esgoto da rua e é despejado no rio Itapecuru sem nenhum

tratamento, sendo jogado diretamente no rio da mesma forma.

2.2. LEGISLAÇÕES AMBIENTAIS

A Lei de crimes ambientais nº 9.605/98 traz a possibilidade de penalização das pessoas jurídicas, no caso de ocorrência de crimes ambientais estipulados pela própria lei e retrata infrações e punições decorrentes das atividades e ações que lesam o ambiente. A Lei nº 1.567/11, que é o código ambiental de execução na cidade de Codó, traz vários direitos e deveres da população codoense, diante do respeito para com o meio ambiente (CODÓ, MA, 2011). Todavia, na prática, não estão sendo realizadas as fiscalizações cabíveis em relação ao rio Itapecuru, pois há muito lixo poluindo-o.

Nesse sentido, em Codó, é necessário um inquérito que faça a cobrança das providências cabíveis ao Ministério Público diante da desorganização urbana do município em questão. De acordo Sznick (2001, p. 243):

Dentro dos princípios que regem o Ministério Público, mais do que a obrigatoriedade funciona o princípio da oportunidade, especialmente nos crimes ambientais, onde uma ação esperada em lugar de uma precipitada pode propiciar a descoberta do grupo ou de seus responsáveis.

Avelino (2016) elenca as principais leis ambientais no Brasil, organizadas no quadro 1.

Quadro 1: Principais leis ambientais no Brasil

LEI	CARACTERÍSTICAS
Lei da Política Nacional do Meio Ambiente – nº 6.938 de 17/01/1981	Institui a PNMA e o Sistema, estipulando e definindo, entre outros preceitos, que o poluidor é obrigado a indenizar danos ambientais que causar, independentemente da culpa, e que o Ministério Público pode propor ações de responsabilidade civil por danos ao meio ambiente, impondo ao poluidor a obrigação de recuperar e/ou indenizar prejuízos causados. Cria ainda obrigatoriedade dos estudos e respectivos relatórios de impacto ambiental.
Lei dos Crimes Ambientais – nº 9.605 de 32/02/1998	Responsável pela reconstituição da legislação ambiental brasileira no que se refere às infrações e punições. Dentre várias inovações e determinações, destaca-se, por exemplo, a possibilidade de penalização das pessoas jurídicas no caso de ocorrência de crimes ambientais cometidos pela própria lei.
Lei de Recursos Hídricos – nº 9.433 de 08/01/1997	Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos e cria o Sistema Nacional de Recursos Hídricos. Define a água como recurso natural limitado, dotado de valor econômico, que pode ter uso múltiplo – consumo humano, produção de energia, transporte, lançamento de esgotos. A lei prevê também a criação do Sistema Nacional de Informação sobre Recursos Hídricos para a coleta, tratamento, armazenamento e recuperação de informações sobre recursos hídricos e fatores intervinientes em sua gestão.
Novo Código Florestal Brasileiro – nº 12.651 de 25/05/2012	Dispõe sobre a proteção da vegetação nativa, tendo reengolido o Código Florestal Brasileiro de 1965. Desde a década de 1990, a proposta de reforma do Código Florestal visava aprimorar a relação entre ambiental e ambientalistas.
Lei de Parcelamento do Solo Urbano – nº 6.766 de 19/12/1979	Estabelece as regras para lotesamentos urbanos, preenchendo em áreas de preservação ecológica, aquelas onde a poluição representa perigo à saúde e em termos degradados.
Lei da Exploração Mineral – nº 7.305 de 18/07/1989	Regulamenta as atividades garimpeiras.
Lei da Ação Civil Pública – nº 7.347 de 24/07/1985	Lei de interesses difusos, trata da ação civil pública de responsabilidades por danos causados ao meio ambiente, ao consumidor e ao patrimônio artístico, turístico ou patrimonial, de responsabilidade do Ministério Público Brasileiro.

Fonte: Avelino (2016).

Já no âmbito local, o município de Codó criou algumas leis com base nas normas da constituição de 1988, que tratam sobre os direitos e deveres de todos, para que se tenha um ambiente ecologicamente equilibrado, conforme o quadro 2.

Quadro 2: Principais leis ambientais do município de Codó- MA

LEI	CARACTERÍSTICAS
Lei Nº 1.480, de 13 De Maio de 2009	Dispõe sobre o Licenciamento Ambiental no Município de Codó, cria a Taxa de Licenciamento Ambiental e dá outras providências.
Lei Nº 1.493, de 15 De Julho de 2009.	Cria o Fundo Municipal do Meio Ambiente e dá outras providências.
Lei Nº 1.567, de 22 De Dezembro de 2011.	Institui o Código de Meio Ambiente do Município de Codó – Maranhão, e dá outras providências.
Lei Nº 1.685, de 10 De Abril de 2014.	Institui a Semana de Conscientização Ambiental em todo o território do município de Codó – Estado do Maranhão, e dá outras providências.
Lei Nº 1.692, de 09 De Maio de 2014.	Institui o dia 05 de junho como Dia Municipal do Meio Ambiente, e dá outras providências.

Fonte: Prefeitura Municipal de Codó – MA (2021), Câmara Municipal de Codó – MA (2021).

Diante desse marco legal, a secretaria do meio ambiente tem a responsabilidade de acompanhar e fiscalizar todo processo

ambiental em Codó – MA, mas percebe-se que, até o presente momento, essas medidas não estão sendo implementadas, pois a população e o poder público estão agindo de forma passiva diante dos crimes ambientais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia visa os procedimentos da realização da pesquisa durante o processo investigativo, em que se fez necessário a utilização da pesquisa bibliográfica, que, segundo Lira(2014), é aquela estudada através de livros, jornais, revistas, sites, blogs e outros informativos, dentro da temática em estudo, com sua estratégia descritiva e explicativa, esta, segundo o mesmo autor, é a preocupação de descrever tentando interpretar o que estar sendo encontrado, e aquela esclarece os fatores de uma realidade.

A investigação também contou com uma coleta de dados, por meio da pesquisa de campo, que Vergara (2016) comprehende como meio de observar ou aplicar instrumentos dentro da realidade, isto é, o autor faz-se presente para conhecer a situação dos fatos e relacioná-los aos estudos bibliográficos. A abordagem da investigação pode ser qualitativa e quantitativa. Segundo Vergara (2016), esta explica quantitativamente um fato, destacando o seu quantitativo, e aquela comprehende o processo da análise de um problema, descrevendo o estudo.

Nesse sentido, o instrumento elaborado foi uma entrevista, com questões fechadas

que, segundo Gil (2017), visa traduzir os objetivos, pois não existe norma rígida para a construção de questionário ou entrevista, sendo que, nesse caso, ela foi desenvolvida pela autora da pesquisa. Para execução da presente pesquisa, primeiramente, foi realizada uma visita às margens do rio Itapecuru para obtenção de dados sobre a quantidade de famílias residentes no local, pois não foram encontradas informações nas bases de dados do Instituto Brasileiro Geografia e Estatística (IBGE – 2021) e da prefeitura municipal de Codó (MA, 2021) acerca da quantidade de famílias que habitam nas margens do rio local.

Segundo os ribeirinhos que foram entrevistados, a população que vive próxima às margens do rio Itapecuru, está estimada em média de 100 famílias. Partindo desse pressuposto, foi utilizada a calculadora automática de amostragem do site SURVEYMONKEY (2021), que tem cálculos rápidos de pesquisa de mercado. Segundo o cálculo: tamanho para 100 pessoas, grau de confiança 80% com a margem de erro de 20%, resultou no tamanho da amostragem de 10 participantes (famílias).

Logo, ao verificar a amostragem, deslocou-se ao local aplicando o questionário às famílias domiciliadas próximo ao rio, com amostra de dez ribeirinhos, maiores de dezoito anos, pois, segundo Gil (2017), a amostra pode ser proporcional ou não, uma amostragem aleatória, como fator relevante. As análises do conteúdo das questões foram feitas por classificação de suas respostas dentro da análise da autora Bardin (2017), que retrata a análise de conteúdo dentro da palavra significativa do que foi encontrado na investigação.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O rio Itapecuru, genuinamente maranhense, percorre cerca de 16% das terras do Maranhão, limitando-se ao sul e leste, com a bacia do rio Parnaíba, através da serra do Itapecuru, chapada do Azeitão e outras pequenas elevações; ao sudoeste e oeste, com a Bacia do Mearim; e ao nordeste, com a Bacia do Munim (IBGE, 2021). Com 1.050 quilômetros, desde a nascente, nos contrafortes das serras da Crueira, Itapecuru e Alpercatas, até a desembocadura na Baía do Arraial, ao sul da Ilha de São Luís, o rio Itapecuru está inserido no Vale do Itapecuru, que tem superfície de 52,5 mil km², um total de 55 municípios e população de 1.622.875 habitantes.

Desses municípios, 20 estão totalmente dentro da Bacia, e os demais 35 estão parcialmente inseridos no Vale (IBGE, 2021). O Itapecuru abastece 75% da população de São Luís, além de outras cidades. A bacia do rio Itapecuru estende-se a leste do Maranhão, ocupando considerável área de sul a norte, em terrenos relativamente baixos e de suaves ondulações, totalizando aproximadamente 54.027 km². Constitui-se num divisor entre as bacias do Parnaíba, a leste, e a do Mearim, a oeste. Seus principais afluentes são os rios Alpercatas, Corrente, Pucumã, Santo Amaro, Itapecuruzinho, Peritoró, Tapuia, Pirapemas, Gameleira, Codó, Timbiras e Coroatá (ONG ESTILO DE VIDA, 2021).

No município de Codó, o rio Itapecuru tem representatividade histórica, pois foi o principal caminho de transporte de mercadorias

para região, bem como uma fonte de sobrevivência dos codoenses que utilizam a água para beber, tomar banho, plantar e alimentar suas famílias. Contudo, o rio vem perdendo suas lindas riquezas e valor diante de uma sociedade como poluidor ambiental. Conforme mostrado por Peres (2018), na figura 1, a poluição no rio é um dos fatores que contribui nesse processo, causando sua seca:

Figura 1: Poluição do rio Itapecuru



Fonte: Péres (2018)/Reprodução/TV Mirante.

A figura 2 mostra o mato sobre as águas, que é um problema que impacta diretamente as margens do rio e, se o poder público não fizer ações efetivas de preservação ambiental, o mato irá fechar essas margens.

Figura 2: Margens do rio Itapecuru



Fonte: Péres (2018)/Reprodução/TV Mirante.

A pesquisa foi realizada em 2018, mostrando a triste realidade do município de Codó, que ainda continua em sua forma passiva diante da atual característica do rio Itapecuru e suas riquezas.

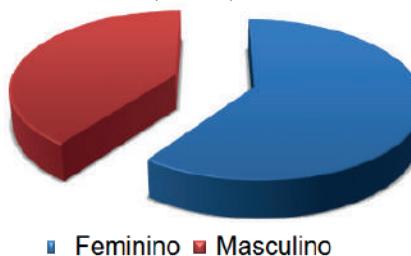
Compreende-se que a sociedade também tem seu papel em cuidar, pois são as ações dos seres humanos que transformam riquezas em desastres naturais. A riqueza da natureza favorece o bem-estar do indivíduo e, quando ela sofre alteração, ao mesmo tempo, a saúde do ser humano também sofre alterações. Cada ser humano tem sua responsabilidade em cuidar da natureza, como no foco do estudo, o rio Itapecuru, promovendo denúncia, contribuindo na limpeza, pensando nos ribeirinhos, mas isso não acontece na prática, por isso acontecem as desigualdades sociais.

A pesquisa foi direcionada a 10 famílias ribeirinhas naturais de Codó (MA), com a abordagem de caráter quali-quantitativa, com visitas nas casas de forma aleatória, e nas quais se aceitava participar da pesquisa. Os entrevistados foram nomeados (R1 a R10), sendo aplicado um questionário fechado a eles. Todas as dez famílias destacaram que o lixo nas águas do rio Itapecuru é um dos principais problemas causados ao meio ambiente. Silva e Conceição (2011) falam, em seus estudos, sobre a exploração do rio Itapecuru como sobrevivência dos ribeirinhos, os quais enfatizam que a prática provoca problemas ambientais e que há necessidade da orientação e acompanhamento da educação ambiental, pois “a educação não constitui a solução ou resposta para todos os problemas ambientais, mas facilita o processo de tomada de consciência sobre a problemática”.

E, ainda, marcam em seus resultados “os agentes causadores de degradação do rio Itapecuru e apontam o próprio homem como responsável por acelerar alguns processos naturais”, pois, ao explorar as margens do rio para as plantações, tiraram as árvores próximas ao rio; além disso, há o acúmulo de lixo. Lima (2010) enfatiza os entraves encontrados no ambiente e afirma que deve haver uma articulação entre sociedade e Estado, construindo e colocando em prática as políticas ambientais.

Em relação à escolaridade dos respondentes, todos possuem o ensino fundamental incompleto. Conforme o gráfico 1, a maioria (60%) dos entrevistados é do sexo feminino.

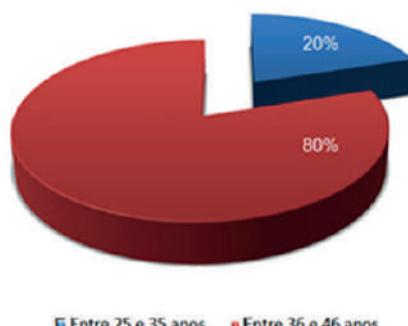
Gráfico 1: Gênero dos participantes



Fonte: Elaboração própria (2021).

O gráfico 2 mostra a idade que os participantes da pesquisa (R1 a R10) descreveram em suas respostas:

Gráfico 2 – Idade dos participantes



Fonte: Elaboração própria (2021).

Quando questionados se gostam de morar nas proximidades do rio Itapecuru, todos os entrevistados responderam que “não”, mas permanecem na região, pois, segundo eles, ainda não têm condições de comprar uma casa em outro local, devido à sua parte financeira. Segundo Furlan (2003, p. 54):

Comissão Mundial Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento define “desenvolvimento sustentável” como o “desenvolvimento”, que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.

De acordo com o texto, há uma comissão que deveria atuar para definir e agir em benefício de um desenvolvimento sustentável. Contudo, toda atuação necessita de estratégias, ousadia e persistência, e a falta dessas características é um fator fundamental nesse caso. Além disso, percebe-se que os ribeirinhos têm o rio Itapecuru como contribuinte de sua renda. Na quinta questão, você encontra dificuldades morando próximo ao Rio Itapecuru? Todos os ribeirinhos responderam que sim, e destacaram algumas dificuldades, conforme o quadro 3 a seguir.

Gráfico 3: Dificuldades dos ribeirinhos que moram nas margens do rio Itapecuru



Fonte: Elaboração própria (2021).

Nesse cenário, percebe-se que as autoridades locais estão deixando a natureza ser prejudicada, conforme mostrado na figura 3. O poder público poderia criar políticas públicas de conscientização, manutenção e preservação ambiental no município. Lima (2010) retrata que a cooperação entre Estado e sociedade pode resolver os problemas ambientais, contudo essa parceria ainda não acontece no município.

Figura 3: Margens do rio Itapecuru no município de Codó – MA



Fonte: Arquivo pessoal (2021).

Na sexta questão: a poluição do rio Itapecuru afeta você? Se sim, especifique. 100% dos entrevistados responderam que sim, conforme mostrado na figura 4, pois o lixo jogado nas águas do rio prejudica suas plantações. Lima (2010) afirma que a sociedade também tem seu papel junto à política ambiental, isto é, a comunidade pode lutar pelos direitos em prol de qualidade de vida.

Figura 4: Poluição do Rio Itapecuru no município de Codó



Fonte: Arquivo pessoal (2021).

Na sétima questão, foi perguntado: o rio Itapecuru tem sua importância para sua sobrevivência? Todos responderam que o rio é de muita importância para sua sobrevivência, pois ele é a principal fonte de renda dos ribeirinhos. Guarim (2000) trata, em seu trabalho, sobre os ribeirinhos do rio Cuiabá e a ação humana diante da exploração e os prejuízos do rio, todavia, percebe-se que os problemas estão também presentes no caso do rio Itapecuru, pois os ribeirinhos utilizam o rio como meio para sua sobrevivência, com plantações cuja "maioria é de subsistência, principalmente, com plantações de mandioca, milho, feijão e quiabo" (figura 5).

Figura 5: Plantação as margens do Rio Itapecuru no município de Codó



Fonte: Arquivo pessoal (2021).

Na oitava questão: você participa das políticas públicas em busca de melhoria para o rio Itapecuru? Todos responderam que não participam de nenhuma política pública. As políticas públicas são ações e programas que devem ser colocados em prática de acordo com a Constituição Federal 1988 (BRASIL, 2012) e as Leis que regem o que se solicita, são os direitos e deveres que garantem o bem-estar da população. As políticas públicas são planejadas e executadas pelos três poderes: Legislativo, Executivo, Judiciário.

Na nona questão: você contribui para com o meio ambiente a respeito do rio Itapecuru? 100% responderam sim e a forma de contribuição para preservação do meio ambiente mencionada é não jogar lixo no rio. Observou-se que essa ação é de grande relevância para os ribeirinhos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi identificar os principais impactos causados pela poluição do rio Itapecuru à população ribeirinha no município de Codó. Para chegar a esse objetivo final, inicialmente, realizou-se uma revisão da literatura, que permitiu a posterior construção do arcabouço teórico. Depois disso, foi realizada uma entrevista por meio da aplicação de um questionário com 10 famílias residentes nas margens do rio e, por fim, foi feita a análise dos dados dessa pesquisa.

Nos resultados, foi apresentado o perfil dos respondentes, em que a maioria dos entrevistados (60%) é do sexo feminino, sendo que 80% dos entrevistados, possuem 36 a 46 anos de

idade e 20% possuem de 25 a 35 anos de idade e todos possuem ensino médio incompleto.

No que se refere ao impacto da poluição do rio Itapecuru na vida dos ribeirinhos, foi possível identificar que os entrevistados não gostam de morar nas margens do rio e que permanecem nesse lugar por falta de opção. Além disso, eles relataram as principais dificuldades de morar nas margens do rio, como conviver com a poluição, medo de chuva devido às enchentes, entre outras. Os entrevistados também relataram que essas dificuldades contribuem para a destruição das suas plantações, que representam a principal fonte de renda das famílias ribeirinhas.

Em relação à participação em políticas públicas para melhoria desses impactos, foi constado que eles desconhecem qualquer ação do poder público no sentido de conscientização, preservação e manutenção do rio Itapecuru. Os entrevistados acreditam que sua principal contribuição com o meio ambiente é preservar e não jogar lixo nas margens do rio.

Por fim, conclui-se que, mesmo com o avanço na regulamentação e criação de mecanismos de proteção do Rio Itapecuru, como a licença ambiental e a obrigação de reparar quaisquer danos causados ao meio ambiente, entre outros, a população ribeirinha que vive na margem do rio Itapecuru, no município de Codó, vem enfrentando dificuldades em decorrência dos impactos causados pela poluição do rio e da ausência de ações do poder público, que contribui para o agravamento desses problemas. Assim, com base nas legislações, é importante que o poder público, em parceria com a

população, crie mecanismos que contribuam para redução/eliminação desses impactos no âmbito do município.

REFERÊNCIAS

AVELINO, C. (2016). **As sete principais leis ambientais brasileiras.** Estratégia ODS.

Disponível em: <https://www.estrategiaods.org.br/as-sete-principais-leis-ambientais-brasileiras/>. Acesso em 10 de maio de 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2017.

BORELLI, E. Urbanização e vulnerabilidade socioambiental na Grande São Paulo. *In: VI ENAPEGS – Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social*, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2012. Disponível em: <http://anaisenapegs.com.br/2012/dmdocuments/30.pdf>. Acesso em: 03 de maio de 2021.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: Texto Constitucional. Promulgado em 5 de outubro de 1988, Brasília: Senado Federal, ano 2012.

BRASIL. Lei Federal Nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9605.htm Acesso em maio de 2021.

CÂMARA MUNICIPAL DE CODÓ-MA. **Leis Ordinárias.** Disponível em: <http://www.transparenciamunicipio.com.br/portal/atosadministrativo/ultimasPublicacoes.xhtml?token=e0432f4f88f2e1705ee2ba5e50748896e0606790&tipo=Lei+Ordin%C3%A1ria>. Acesso em: 31 de julho de 2021.

CÂMARA MUNICIPAL DE CODÓ-MA **Lei nº 1.567, de 22 de dezembro de 2011.** Institui o Código de Meio Ambiente do Município de Codó – Maranhão, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.codo.ma.gov.br/uploads/1.567%20de%202011.pdf>. Acesso em: 31 de julho de 2021.

FERRO, W. C. et al. Percepção ambiental dos moradores ribeirinhos sobre a ocorrência dos impactos ambientais na margem direita do Rio Itapecuru, na avenida beira rio em Caxias- MA./2018. **Anais do V Congresso Nacional de Educação.** Disponível em: http://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2018/TRABALHO_EV117_MD1_SA14_ID7857_27082018161146.pdf. Acesso em 02 de agosto de 2021.

FURLAN, S. Â. Ecoturismo: do sujeito ecológico ao consumidor da natureza. *In* RODRIGUES, Adyr Balastreri (Org.).

Ecoturismo no Brasil possibilidades e limites. São Paulo: Contexto, 2003.

Gil, A. C. 1946 - **Como elaborar projetos de pesquisa.** – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

GUARIM, V. L. Sustentabilidade ambiental em comunidades ribeirinhas tradicionais. *In: Anais do III Simpósio sobre Recursos Naturais e Sócio-econômicos do Pantanal.* 27 de novembro de 2000.

ARTIGOS

Corumbá-MS. Disponível em: http://www.ecoa.org.br/wp-content/uploads/2015/10/Sustentabilidade_Comunidades.pdf. Acesso em 03 de agosto de 2021.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Biblioteca / Catálogo**. 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/biblioteca-catalogo.html?id=448938&view=detalhes>. Acesso em: 28 de agosto de 2021.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística **IBGE 2021** disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/codo>. Acesso em 14 de maio de 2021.

JACOBI, P.R.; Momm-SCHULT, S.I.; BOHN, N. Ação e reação: intervenções urbanas e ação das instituições no pós-desastre em Blumenau (Brasil). EURE – **Revista Latino americana de Estudios Urbano Regionales**, Santiago, v. 39, n. 116, p. 243-261, jan. 2013. Disponível em: [71612013000100010&script=sci_arttext](https://1612013000100010&script=sci_arttext). Acesso em: 08/ maio/2021.

LEFF, E. **Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

LEIS, H. R. **A modernidade insustentável**: as críticas do ambientalismo à sociedade contemporânea. Petrópolis, RJ: 3ª Ed. Vozes; Santa Catarina: UFSC, 2014.

LIMA, F. W. **Crimes Contra o Meio Ambiente**: aplicabilidade da legislação ambiental no âmbito municipal. Goiânia: Ed. PUC de Goiás. 2010.

LIRA, D. **Saiba como fazer artigo científico, TCC, monografia de pós, dissertação e tese**. 2014.

ONG ESTILO DE VIDA. **Rio Itapecuru**. 2021. Disponível em: http://ongestilodevida.org.br/fr_uf_maranhao_rio_itapucuru.html. Acesso em: 28 de agosto de 2021.

PÉRES, D. **Desmatamento e poluição tomam conta do Rio Itapecuru no Maranhão**. G1 Maranhão - Caxias.TV Mirante. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/ma/maranhao/noticia/desmatamento-e-poluicao-tomam-conta-do-rio-itapucuru-no-maranhao.ghtml>. Acesso em 13 de maio de 2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CODÓ-MA. **Leis Municipais**. Disponível em: <https://www.codo.ma.gov.br/leis>. Acesso em: 31 de julho de 2021.

SILVA, D. J.; CONCEIÇÃO, G. M. Rio Itapecuru: Caracterização Geoambiental e Socioambiental, Município de Caxias, Maranhão, Brasil. **Scientia Plena**. VOL. 7, NUM. 12011. Disponível em: <https://www.scientiaplena.org.br/sp/article/view/50>. Acesso em 04 de agosto de 2021.

SURVEYMONKEY. **Pesquisa de mercado com rapidez**. Acesso disponível em: <https://pt.surveymonkey.com>. Acesso em maio de 2021.

SZNICK, V. **Direito Penal Ambiental**. São Paulo: Ícone, 2001.

VEGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE ESGOTAMENTO SANITÁRIO DE SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE: APLICANDO OS 3R'S DA SUSTENTABILIDADE

Teodolino Morimitsu Hiramine¹
Rodrigo Cosmo Silva da Costa²

RESUMO

Conviver em harmonia com a natureza, é uma preocupação cada vez maior. Nesse contexto, o saneamento básico tem um grande impacto ao meio ambiente, como na redução da poluição de rios, na diminuição na incidência de enchentes e na emissão de gases responsáveis pelo aquecimento global. O presente trabalho tem como objetivo explicar a aplicação dos 3 R's da sustentabilidade (reduzir, reutilizar e reciclar) na implantação do Sistema de Esgotamento Sanitário de Santa Cruz do Capibaribe. A pesquisa mostra que o projeto teve uma grande preocupação no tocante à sustentabilidade. Além dos benefícios próprios de um sistema de esgotamento sanitário, como melhora na qualidade de vida e saúde da população e redução da poluição dos rios, o projeto também contemplou o reuso da água do efluente tratado e a reciclagem dos resíduos gerados pelo processo de

¹ Turismólogo e MBA em Gestão Pública. Membro do EGP/PE há 6 anos, servidor de carreira do Estado pertencente ao cargo de Gestor Governamental de Planejamento, Orçamento e Gestão vinculado à Secretaria Estadual de Planejamento e Gestão de Pernambuco. E-mail: teohiramine@gmail.com

² Engenheiro Civil e MBA em Gestão Pública. Atua há 12 anos como gestor na Compesa. Atualmente é o Gerente de Obras Especiais da Compesa. E-mail: rodrigocosta@compesa.com.br

tratamento de esgoto, antes do seu descarte final, demonstrando um alinhamento com as atuais questões ambientais e um novo jeito de fazer gestão pública.

PALAVRAS-CHAVE: Saneamento básico; meio ambiente; 3 R's; sustentabilidade; Santa Cruz do Capibaribe.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo explicar a aplicação dos 3 R's da sustentabilidade (reduzir, reutilizar e reciclar) na implantação do Sistema de Esgotamento Sanitário de Santa Cruz do Capibaribe. Como procedimento metodológico, foi adotado o estudo de caso. Realizou-se uma pesquisa exploratória, com coleta de dados através de visitas em campo, análise de documentos e entrevistas não estruturadas com pessoas envolvidas na concepção e execução da obra do sistema de esgotamento estudado.

REFERENCIAL TEÓRICO

O impacto do saneamento básico ao meio ambiente. Conviver em harmonia com a natureza, é uma preocupação cada vez maior, seja do poder público, da iniciativa privada ou do cidadão comum. Os sistemas de esgotamento sanitário, a coleta de rejeitos, a reciclagem e o direcionamento das águas pluviais, entre outros pontos, têm um grande impacto na qualidade de vida dos municípios (BRK, 2018). A relação entre saneamento básico e meio ambiente é muito próxima (BRK, 2018). De acordo com o Portal da Indústria:

Saneamento básico é um conjunto de serviços fundamentais para o desenvolvimento socioeconômico de uma região, tais como abastecimento de água, esgotamento sanitário, limpeza urbana, drenagem urbana, manejos de resíduos sólidos e de águas pluviais. (PORTAL, 2018).

O saneamento básico é um direito garantido pela Constituição Federal e instruído pela Lei nº. 11.445/2007. O ciclo do saneamento básico tem início na captação e armazenagem de água em reservatórios para, então, seguir para tratamento e distribuição aos pontos de consumo residenciais e industriais. A água servida é descartada na rede de esgoto, onde é direcionada para tratamento. A conclusão desse ciclo ocorre quando a água do esgoto tratado é devolvida à natureza (BRK, 2018). São medidas que melhoram a qualidade de vida das pessoas, a economia e, sobretudo, promovem a saúde, pois aumentam a salubridade e evitam a proliferação de doenças. Paralelamente, também contribui com a preservação do meio ambiente (BRK, 2018).

Um rio, córrego ou bacia que sofre alguma contaminação compromete a vida de várias espécies de uma cadeia alimentar e afeta todo um ecossistema. Para a população, isso pode representar um surto de doenças ou uma infestação de insetos ou pragas (BRK, 2018). São exemplos de doenças causadas pelo não tratamento de esgoto: dengue, febre amarela, malária, Zika, Chikungunya, leptospirose, disenteria, esquistossomose, cólera e parasitos. A diarreia causa, anualmente, em todo o mundo a morte de 361 mil crianças com menos de cinco anos. E a universalização do esgotamento sanitário e do acesso à água potável poderiam evitar 88% dessas mortes (BRK, 2018).

Bons investimentos em saneamento básico também ajudam a evitar enchentes, especialmente, em cidades que investem na manutenção preventiva das redes coletoras de águas pluviais e de esgoto e orientam a população sobre a correta utilização das galerias pluviais e das redes de esgoto (BRK, 2018). A expansão do acesso ao saneamento básico também contribui para minimizar o aquecimento global, por meio da redução da emissão de gases poluentes na atmosfera, como o gás carbônico (CO₂) (BRK, 2018). Os 3 R's da Sustentabilidade.

Os 3 R's da Sustentabilidade (Reducir, Reutilizar e Reciclar) são um conjunto de práticas que visa a minimizar os impactos negativos ao meio ambiente, causados pelo desperdício e descarte de materiais e bens de consumo na natureza. Essa política deve ser aplicada em sua ordem de importância: reduzir, reutilizar e reciclar. Reduzir o consumo ao máximo, reutilizar produtos e materiais enquanto puderem ser reutilizados e, por último, reciclar aqueles que tiverem chegado ao fim de sua vida útil. A aplicação dessas práticas permite reduzir custos e favorecer o desenvolvimento sustentável global, uma vez que contribui para a reversão dos impactos negativos causados na natureza (PIRAMIDAL, 2020).

Reducir consiste em ações que reduzem o consumo de bens e serviços, visando à diminuição da geração de resíduos e consequente redução do desperdício. A redução deve englobar tanto a utilização de produtos quanto o racionamento de recursos, como água, energia e combustíveis, práticas que impactam positivamente na economia

e refletem na minimização dos danos causados pela geração de lixo e poluição ao meio ambiente. A redução requer repensar hábitos de consumo de bens e serviços, de acordo com as reais necessidades para evitar desperdícios, economizando energia, água, alimentos e combustível, atentando-se sempre para a utilização consciente desses recursos (PIRAMIDAL, 2020).

A reutilização contribui significativamente para a economia de recursos utilizados para fabricar cada vez mais bens de consumo, pois quando se reutiliza um produto, prolonga-se seu uso e sua vida útil. Conforme a sociedade evoluiu, a fabricação em larga escala de produtos, contribuiu para um hábito de consumo desenfreado, já que hoje se descarta muitas coisas que poderiam ser reutilizadas para outros fins. O objetivo desse R é reutilizar tudo o que puder ser reutilizado, oferecendo um novo propósito para um produto que seria descartado. Essa prática auxilia na redução da quantidade de matéria-prima, energia e água necessária para a fabricação de novos produtos, reduzindo drasticamente o descarte de bens de consumo e consequente poluição do meio ambiente (PIRAMIDAL, 2020).

Por fim, a reciclagem envolve o processamento de materiais por meio de sua transformação física ou química, geralmente em forma de matéria-prima para produção de novos produtos e bens de consumo. A reciclagem é um processo que também faz parte da economia circular, um modelo de desenvolvimento sustentável que visa reintegrar todo e qualquer material à cadeia de produção e consumo (PIRAMIDAL, 2020).

O SISTEMA DE ESGOTAMENTO SANITÁRIO DE SANTA CRUZ DO APIBARIBE

O Sistema de Esgotamento Sanitário de Santa Cruz do Capibaribe teve os seguintes objetivos:

- 1-** Promover a qualidade de vida e a saúde da população, através do tratamento de esgoto residencial;
- 2-** Combater a poluição do rio Capibaribe, por meio da redução do lançamento de esgoto no manancial;
- 3-** Melhorar a oferta sustentável de água para as demais cidades da Bacia do Capibaribe e da RMR, através do tratamento de uma fonte poluidora.

O empreendimento integra o Projeto de Sustentabilidade Hídrica do Governo do Estado de Pernambuco (PSHPE), que tem como pilares a redução de perdas; a eliminação do racionamento de água da Região Metropolitana do Recife; e a despoluição do rio Capibaribe. O rio Capibaribe é um dos principais patrimônios hídricos do estado de Pernambuco. Ele apresenta 248 km de extensão e abastece 43 municípios e cerca de 3,5 milhões de habitantes, que residem especialmente na zona urbana da Região Metropolitana de Recife.

A escolha do município de Santa Cruz do Capibaribe para receber o primeiro sistema de esgotamento sanitário da bacia do Rio Capibaribe, se deu devido ao potencial poluidor. A atividade econômica predominante da cidade, é indústria e comércio com

maior potencialidade de desenvolvimento para confecções de roupas, atividade altamente poluidora de mananciais. Hoje a cidade é o segundo maior polo de confecções do Brasil, superada apenas pela cidade de São Paulo, e possui o maior parque de confecções da América Latina em sua categoria, o Moda Center Santa Cruz.

A obra foi realizada em dois anos (de 2018 a 2020) e foram gastos cerca de R\$ 103 milhões. O projeto beneficiou diretamente 110 mil habitantes. Antes, o município despejava 100% do esgoto doméstico diretamente no rio, sem tratamento e, após a conclusão da obra, o índice de coleta de esgoto no município passou de zero para 95%. Aí, observa-se a aplicação do primeiro R da sustentabilidade: a expressiva REDUÇÃO do lançamento de esgoto no rio.

Após a entrada em funcionamento do sistema, observou-se o uso de outro R da sustentabilidade: o REUSO do efluente tratado em atividades que necessitam de uma qualidade de água inferior, como regas urbanas de áreas verdes em praças, canteiros e calçadas. Destaca-se que Santa Cruz do Capibaribe está localizada no polígono das secas, região de escassez hídrica e sujeita a repetidas crises de prolongamento das estiagens.

Por fim, o terceiro R da sustentabilidade foi aplicado ao se RECICLAR lodo de esgoto excedente como fertilizante para diversas culturas agrícolas da região. O lodo de esgoto é um resíduo sólido não perigoso e não inerte gerado no tratamento biológico de esgotos sanitários. A sua composição é predominantemente orgânica e sua reciclagem agrícola, seja para o

aproveitamento de nutrientes ou como condicionador de solos, é prática tradicional na Europa, Austrália, Canadá e Estados Unidos.

CONCLUSÃO

Percebe-se que os projetistas do Sistema de Esgotamento Sanitário de Santa Cruz do Capibaribe tiveram uma grande preocupação no tocante à sustentabilidade. Além dos benefícios próprios de um sistema de esgotamento sanitário, como melhora na qualidade de vida e saúde da população e despoluição dos rios, o projeto também contemplou o reuso da água do efluente tratado e a reciclagem dos resíduos gerados pelo processo de tratamento de esgoto antes do seu descarte final. Dessa forma, o Sistema de Esgotamento Sanitário de Santa Cruz do Capibaribe demonstra um alinhamento com as atuais questões ambientais tão presentes na comunidade internacional como um todo.

Outro ponto a se ressaltar é que não se trata de um projeto pequeno, tampouco simples, mas uma obra de mais de R\$ 100 milhões e bastante complexa, o que nos deixa a lição de que grandes obras também podem ser sustentáveis. Esse é um novo jeito de se fazer gestão pública.

REFERÊNCIAS

BRK Ambietal. **Saneamento básico e meio ambiente: quais os impactos no dia a dia das cidades?** São Paulo, 2018. Disponível em: <https://blog.brkambiental.com.br/saneamento-basico-e-meio-ambiente/>. Acesso em 09 Nov. 2021.

Piramidal. **Reducir, reutilizar e reciclar: conhecendo os 3 R's da sustentabilidade.**

Santana de Parnaíba, 2020. Disponível em: <https://www.piramidal.com.br/blog/economia-circular/3-rs-da-sustentabilidade/>. Acesso em 10 Nov. 2021.

PORTAL da Indústria. **Entenda a realidade do saneamento básico no Brasil.**

Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/saneamento-basico/>. Acesso em 09 Nov. 2021.

ESTIMATIVAS DE MATRÍCULAS E DEMANDA POR NOVAS VAGAS NO ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE, 2020 A 2024*

José Vilton Costa¹
Luciana Conceição de Lima²
Francisco Demetrius Monteiro Rodrigues³

RESUMO

O objetivo principal do artigo foi estimar o número de matrículas no Ensino Fundamental e médio, da rede estadual de ensino do Rio Grande do Norte (RN), de 2020 a 2024. Seguindo tendência nacional, o estado potiguar vem passando pelo processo de transição demográfica. Neste contexto, identificar as tendências populacionais de médio e de longo prazo, contribui para um efetivo planejamento de políticas públicas e definição de prioridades governamentais. A metodologia do estudo inclui informações do Censo Escolar (INEP) e de Projeções Populacionais (IBGE), e o Modelo de Regressão Linear Simples (MRLS) para a projeção de matrículas de 2020 a 2024. Além do estado, as análises também foram realizadas por Diretoria Regional de

Educação e Cultura (DIREC). Entre os principais resultados se destacaram: redução de 33% das matrículas no Ensino Fundamental I, redução de 29,6% no Ensino Fundamental II, e redução de 5% no Ensino Médio. A DIREC 6 - Macau chamando a atenção por ser a única a apresentar tendência de aumento no número de matrículas e para Ensino Fundamental I. Estima-se que a abertura de novas vagas será necessária nas DIREC 2 - Parnamirim (Ensino Fundamental I e II e Ensino Médio) e DIREC 6 - Macau (Ensino Fundamental I). De um modo geral, os resultados indicam redução da população em idade escolar e o número de matrículas em ambos os níveis de ensino da rede estadual, porém, há particularidades internas que devem ser observadas para o melhor planejamento das políticas públicas.

PALAVRAS-CHAVE: **Transição Demográfica; Matrículas; Rio Grande do Norte; DIREC; Educação básica; Políticas públicas.**

INTRODUÇÃO

Desde meados dos anos 1960, o Brasil passa por uma rápida transição demográfica, caracterizada por declínios tanto nas taxas de fecundidade quanto de mortalidade, com consequências para o tamanho, crescimento e perfil etário de sua população (CARVALHO; WONG, 2008). O impacto desta transformação é exercido através de uma alteração da estrutura etária, que se caracteriza por uma diminuição da proporção de jovens dependentes e um correspondente aumento da proporção da população em idade ativa. Aos benefícios dessa transformação, alguns autores

1 Professor do Departamento de Demografia e Ciências Atuariais da UFRN e pesquisador no Programa de Pós-graduação em Demografia (PPgDEM/UFRN). E-mail: josevilton@gmail.com.

2 Professora do Departamento de Demografia e Ciências Atuariais da UFRN e pesquisadora no Programa de Pós-graduação em Demografia (PPgDEM/UFRN). E-mail: luciana.lima@ufrn.br.

3 Doutorando no Programa de Pós-graduação em Demografia (PPgDEM/UFRN). E-mail: demetrius.monteiro.024@ufrn.edu.br.

denominam como “bônus demográfico” ou “dividendo demográfico” (MASON, 2005; NASIR; TAHIR, 2011), enquanto outros chamam janela de oportunidades (WONG; CARVALHO, 2006; BLOOM; CANNING; FINK, 2011). Lam e Marteleto (2006), salientam que o menor tamanho da família reduz a competição por recursos em nível familiar, e eleva a disponibilidade de recursos de cada membro da família para aplicação na educação. Assim, aumentam as taxas de matrícula e, consequentemente, há uma melhora no desempenho escolar.

Essa tendência de declínio da população em idade escolar associada a melhorias no fluxo educacional (em particular, por reduções na taxa de repetência) se traduz em declínio no número de matrículas (CARVALHO; WONG, 1995). É de suma importância para os formuladores de políticas e planejadores da educação, conhecer o comportamento demográfico dada à população em idade escolar para estimar futuras matrículas escolares, abertura de novas escolas e contratação de novos professores.

No cenário educacional, a educação brasileira, nas últimas décadas, tem apresentado transformações significativas no seu perfil, com mudanças importantes em alguns dos seus indicadores. A taxa de analfabetismo reduziu, de forma considerável, ampliou-se o número de matrículas em todos os níveis de ensino e as taxas de escolaridade média da população apresentaram aumento.

Em relação aos indicadores de matrículas, observa-se queda nas matrículas na educação básica (ensino infantil, fundamental, médio e Educação de Jovens e Adultos

- EJA) pelo quarto ano consecutivo na rede pública. O Censo Escolar da Educação Básica 2020 registrou 47,3 milhões de matrículas na educação básica naquele ano, aproximadamente, 579 mil a menos do que no ano anterior, representando uma queda de 1,2% do total. No Ensino Fundamental, a queda de matrículas foi de 3,5% em relação a 2019. Por outro lado, verificou-se ligeiro aumento de 1,1% no total de matrículas no Ensino Médio em 2020 comparativamente ao observado em 2019: foram 7,55 milhões de matrículas registradas pelo Censo Escolar 2020 contra 7,46 milhões em 2019.

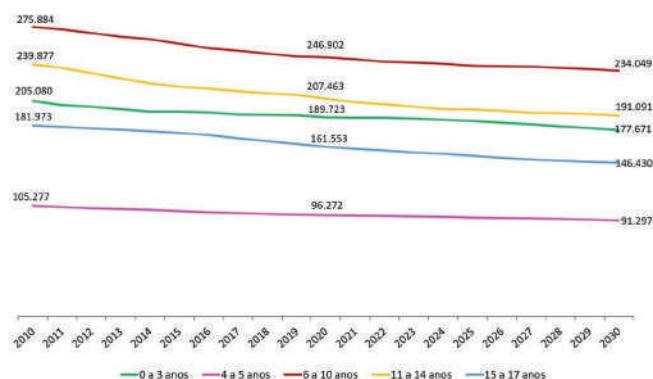
Desta forma, considerando-se essas transformações demográficas recentes e a necessidade da projeção de demanda educacional como parte das metas do Plano Nacional de Educação (PNE, INEP, 2015), este artigo tem por objetivo estimar o número de matrículas no Ensino Fundamental e médio, da rede estadual de ensino do estado do Rio Grande do Norte (RN), para o período 2020 a 2024. Para um melhor entendimento desses processos dentro do estado, as análises foram realizadas desagregadas por Diretoria Regional de Educação e Cultura (DIREC), que caracterizam 16 regionais.

Além desta introdução e das considerações finais, este artigo é composto por outras quatro seções. Na primeira, discute-se sobre as projeções da população em idade escolar do RN, de 2010 a 2030. Em seguida, analisa-se a evolução das matrículas no Ensino Fundamental e médio por DIREC, no período 2015 a 2019. Posteriormente, apresenta-se a metodologia para estimativa de novas matrículas no Ensino Fundamental (I e II) e Médio, e por fim analisa-se os resultados obtidos das estimativas de novas matrículas.

EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO EM IDADE ESCOLAR DO RIO GRANDE DO NORTE DE 2010 A 2030

De acordo com a revisão 2018 da projeção de população do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), a população potiguar começará a diminuir a partir de 2049, quando atingirá 3.912.020 pessoas contra 3.506.853 em 2019. Se por um lado, a população total do RN começará a diminuir somente a partir de 2049, analisando-se o comportamento das projeções do contingente populacional que constitui o público-alvo da educação básica (0 a 17 anos), verifica-se uma redução do tamanho desse grupo populacional desde 2010 (FIG. 1).

Figura 1. Projeção* da população em idade escolar, 2011 a 2030. Rio Grande do Norte.



Fonte: IBGE, 2018.

Em 2010, o RN contabilizava 239.877 crianças nessa faixa etária, em 2030, as projeções apontam para 191.091 crianças, representando uma redução percentual de 20,3%. A população de 10 a 14 anos também apresenta significativo declínio, na ordem de 19,3%. Nos demais grupos etários, as

reduções percentuais são de 13,4%, 13,3% e 15,2% para 0 a 3 anos, 4 a 5 anos e 6 a 10 anos, respectivamente.

A análise das informações recentes sobre os números absolutos de matrículas, consiste em um ponto de partida, ao se buscar estimar a quantidade de matrículas futura. A partir dos dados do Censo Educacional, a Tabela 1 ilustra a evolução do quantitativo de matrículas no RN, no período 2015 a 2019.

Tabela 1. Evolução do número de matrículas no Ensino Fundamental (I e II) e médio, segundo DIREC. Rio Grande do Norte, 2015 a 2019.

DIREC	Data	Ensino Fundamental I				Ensino Fundamental II				Médio			
		2015	2017	2019	2015	2017	2019	2015	2017	2019	2015	2017	2019
11.081	10.010	9.909	9.111	22.815	21.081	20.706	19.187	18.812	18.812	27.881	26.808	26.514	25.726
2.497	2.091	1.802	1.831	3.476	3.269	4.480	4.912	4.011	4.024	11.984	12.019	12.182	12.794
8.009	2.815	2.812	2.767	2.876	2.815	4.725	4.546	4.051	4.051	8.668	8.495	8.635	8.032
1.181	1.401	1.334	1.242	3.187	3.085	3.840	3.661	3.406	3.473	3.183	3.234	3.313	3.446
2.134	2.079	1.991	1.773	1.827	1.662	2.723	2.510	2.349	2.490	4.338	4.123	4.413	4.457
720	639	647	618	861	931	998	919	908	951	2.818	2.542	2.550	2.518
2.294	2.042	1.841	1.521	3.277	3.116	2.846	2.759	2.606	2.642	3.287	3.047	3.004	2.975
1.000	1.226	1.223	918	901	1.232	1.201	1.132	1.172	1.182	1.110	1.082	1.094	1.059
1.410	1.416	1.368	1.318	1.314	3.577	3.414	3.949	2.765	2.678	4.818	4.696	4.768	4.460
1.392	1.344	1.323	1.223	2.189	2.040	2.410	2.210	2.109	2.098	4.234	4.026	4.057	3.729
1.181	1.171	918	802	869	2.065	2.287	1.937	1.826	1.819	3.763	3.687	3.637	3.340
6.748	6.817	6.265	6.018	6.186	9.417	9.422	9.109	8.721	8.294	11.873	11.073	10.494	10.449
3.016	3.019	918	917	913	1.168	1.168	1.168	1.167	1.167	2.999	2.989	2.989	2.958
5.595	5.600	5.602	5.416	5.442	2.344	2.346	2.362	2.387	2.387	5.036	5.036	5.036	4.936
2.144	2.144	2.142	2.142	2.144	2.144	2.144	2.144	2.144	2.144	4.445	4.445	4.445	4.345
1.601	1.646	813	649	478	1.987	2.113	1.816	1.793	1.645	3.178	3.183	3.009	2.829
41.624	39.969	37.447	34.575	30.246	76.752	69.957	64.877	64.846	67.916	110.787	98.754	96.748	95.645

Fonte: Censo Escolar (2015 a 2019), INEP⁴.

Considerando-se o estado como um todo, o cenário que se observa é o de redução no número de matrículas. Essa diminuição foi de 19,8% no Ensino Fundamental I, 18,7% no Ensino Fundamental II e 6,0% no Ensino Médio. Verifica-se que essa queda de matrículas ocorre de forma generalizada nas 16 DIRECs.

METODOLOGIA

As matrículas de 2015 a 2019, foram obtidas a partir do censo escolar, realizado pelo INEP⁴. Para as projeções educacionais na rede

⁴ Informações disponíveis no sítio <http://portal.inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>.

estadual, partiu-se do número de matrículas no período 2015 a 2019, no Ensino Fundamental (I e II) e médio. As tendências de matrículas foram estimadas a partir do modelo de regressão linear simples (MRLS) no tempo, com respectivos intervalos de confiança (I.C.95%). Em virtude de termos como input as matrículas de cinco períodos no tempo (2015 a 2019), optou-se por um horizonte de projeção (2020 a 2024) com o mesmo número de períodos, de forma a obter estimativas mais realistas.

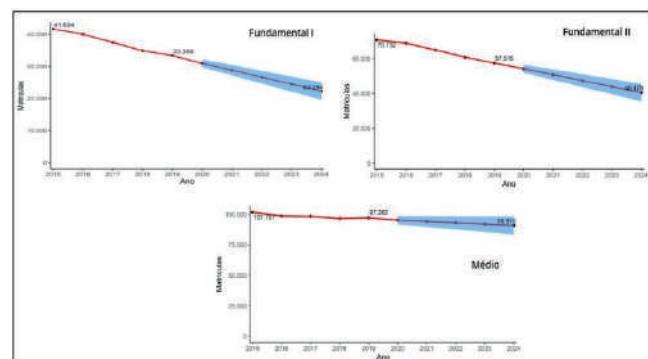
Para estimar a demanda por novas vagas, computou-se a diferença entre os valores estimados de matrículas e a projeção da população em idade escolar. As estimativas populacionais para a população em idade escolar, nas diferentes etapas de ensino, para os anos de 2010 a 2030 foram obtidas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE, 2018), e desagregadas para os distintos grupos etários que compõem as etapas analisadas neste estudo.

ESTIMATIVA DE MATRÍCULAS NA REDE ESTADUAL DO RIOGRANDE DO NORTE, 2020 A 2024

No Ensino Fundamental I, considerando-se o estado como um todo, os dados apontam 33.365 matrículas em 2019, e estima-se 22.284 matrículas em 2024, representando uma diminuição percentual de 33% nesse período. Para o Ensino Fundamental II, as estimativas traçam uma redução de 29,6% no número de matrículas, com 57.516 em 2019 e estimando-se 40.479 em 2024. No Ensino Médio, considerado o maior gargalo da educação básica, com

crescimento estagnado e crescente taxa de evasão, a estimativa de matrículas para 2024 traz uma queda de 5,0% no número de matrículas, com 90.910 matrículas estimadas, frente as 95.671 observadas em 2019 (FIG.10).

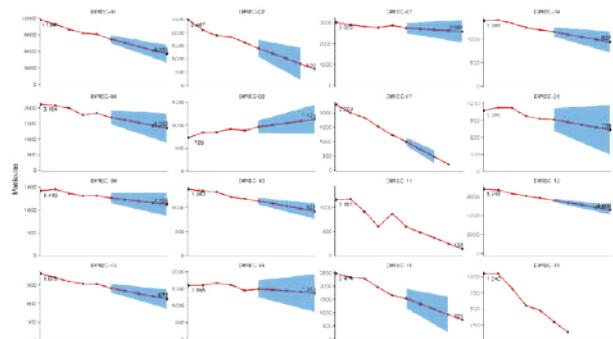
Figura 10. Número de matrículas (2015 a 2019) e estimativas de matrículas (IC. 95%) no Ensino Fundamental (I e II) e médio, na rede Estadual. Rio Grande do Norte, 2020 a 2024.



Fonte: INEP e IBGE.

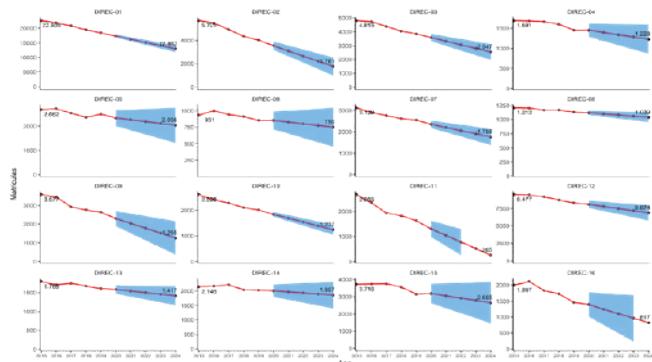
Em linhas gerais, o cenário que se observa por DIREC (Figuras 11 a 13), segue o comportamento retratado para o estado como um todo. Chama a atenção, as estimativas obtidas na DIREC 6 - Macau, para o Ensino Fundamental I, com uma perspectiva de aumento no número de matrículas, ao contrário do que se observa no estado:

Figura 11: Número de matrículas (2015 a 2019) e estimativas de matrículas (IC. 95%) no ensino fundamental I, na rede estadual, por DIREC. Rio Grande do Norte, 2020 a 2024



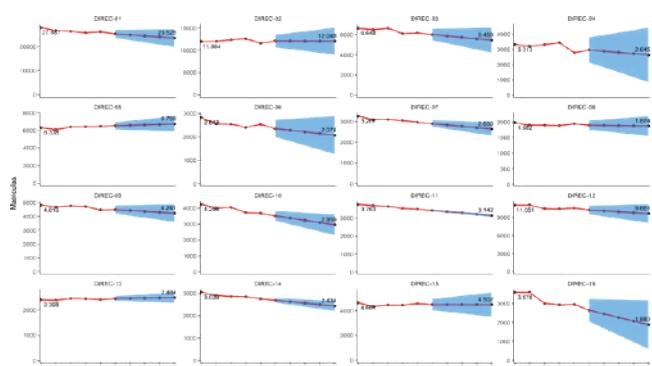
Fonte: INEP e IBGE.

Figura 12. Número de matrículas (2015 a 2019) e estimativas de matrículas (IC. 95%) no ensino fundamental II, na rede Estadual, por DIREC. Rio Grande do Norte, 2020 a 2024



fonte: INEP e IBGE

Figura 13: Número de matrículas (2015 a 2019) e estimativas de matrículas (IC. 95%) no Ensino Médio, na rede Estadual, por DIREC. Rio Grande do Norte, 2020 a 2024



Fonte: INEP e IBG

CRIAÇÃO DE NOVAS VAGAS NO ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO

Para avaliar a abertura de novas matrículas em 2024, por DIREC, considerou-se o seguinte pressuposto: o percentual de matrículas no ensino fundamental e médio na rede estadual será constante até 2024, bem como, a taxa de escolarização líquida. A partir da diferença entre

as estimativas de matrículas (Figuras 11, 12 e 13) e a projeção da população em idade escolar, ambas estimativas para o ano 2024, obteve-se o quantitativo de novas vagas a serem abertas em 2024. Os resultados desse exercício sobre a necessidade de abertura de novas vagas estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Necessidade de novas vagas por etapa de ensino e DIREC, em 2024.

DIREC	Ensino fundamental 1	Ensino fundamental 2	Ensino médio
DIREC-01	-407	-1288	-1255
DIREC-02	128	177	284
DIREC-03	+143	+383	+736
DIREC-04	-29	-120	-342
DIREC-05	-55	-176	-534
DIREC-06	12	-33	-83
DIREC-07	-36	+149	-218
DIREC-08	-108	-171	-253
DIREC-09	-102	-285	-350
DIREC-10	-109	-288	-462
DIREC-11	-55	+171	-338
DIREC-12	-146	-370	-120
DIREC-13	+108	-264	-331
DIREC-14	-149	-311	-349
DIREC-15	-126	-360	-460
DIREC-16	-17	-128	-364
Total	139	177	284

Fonte: Elaborado pelo autor(es).

No Ensino Fundamental I, estima-se que a abertura de novas vagas será necessária nas DIREC 2 - Parnamirim e DIREC 6 - Macau; no Ensino Fundamental II e no Ensino Médio também na DIREC 2 - Parnamirim.

CONCLUSÃO

Neste artigo, buscamos estimar o número de matrículas no ensino fundamental e médio, da rede estadual de ensino do Rio Grande do Norte, para o período 2020 a 2024, bem como, a necessidade de abertura de novas vagas, segundo as 16 Diretorias Regionais de Ensino do estado.

O contexto demográfico recente do país, decorrente da queda da fecundidade, produz “uma janela de oportunidades” na área educacional, uma vez que diminui a pressão por construção de muitas escolas e crescente ampliação do número de novas vagas. As projeções populacionais sinalizam para diminuição da população em idade escolar e diminuição do número de matrículas no ensino fundamental e médio na rede estadual. Além da tendência demográfica, outros dois fatores devem explicar a queda nas matrículas estaduais.

A municipalização de escolas, isto é, a transferência de escolas estaduais para a gestão de municípios é um fenômeno iniciado em meados dos anos 1990 em todo país e ainda continua a impactar as matrículas estaduais.

Segundo a tendência de crescimento das redes municipais, as escolas particulares também têm ganhado alunos nos últimos anos, em função do aumento real da renda das famílias. Assim, vários fatores têm contribuído para a redução na demanda por educação básica oferecida pelo governo do Estado e as consequências disso têm se refletido nas escolas.

REFERÊNCIAS

BLOOM, David E.; CANNING, David; FINK, Günther. **Implications of Population Aging for Economic Growth** Boston: Harvard School of Public Health, 2011 (PGDA Working Paper n.64).

CARVALHO, José Alberto Magno de; WONG, Laura Lídia Rodriguez. A window of opportunity: some demographic and

socioeconomic implications of the rapid fertility decline in Brazil. **Working paper**. Cedeplar, UFMG, Belo Horizonte, 1995.

CARVALHO, José Alberto Magno de; WONG, Laura Lídia Rodriguez. A transição da estrutura etária da população brasileira na primeira metade do século XXI.

Cadernos de Saúde Pública [online], v. 24, n. 3, p. 597-605, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/PrPGy4RXRLpkQmx4qgDxVCh/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 26 Fev. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Projeções da população: Brasil e unidades da federação: revisão 2018. IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. – 2. ed. - Rio de Janeiro: **IBGE**, 2018, 58 p. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101597>. Acesso em: 25 fev. 2022.

LAM, David; MARTELETO, Letícia. A escolaridade das crianças brasileiras durante a transição demográfica: aumento no tamanho da coorte versus diminuição no tamanho da Família.

Pesquisa e Planejamento Econômico, v. 36, n. 2, 319-341, 2006.

MASON, Andrew. **Demographic Transition and Demographic Dividends in Developed and Developing Countries Proceedings of the United Nations Expert Group Meeting on Social and Economic Implications of Changing Population Age Structures**. New York: Departament of Economic and Social Affairs/United Nations, 2005.

ARTIGOS

NASIR, Jamal Abdul; TAHIR, M. H. A Statistical Assessment of Demographic Bonus Towards Poverty Alleviation. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, v. 5, n. 1, 01-11, 2011.

WONG, Laura Lídia Rodriguez; CARVALHO, José Alberto Magno de. O rápido processo de envelhecimento populacional do Brasil: sérios desafios para as políticas públicas. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 23, n. 1, 5-26, 2006.

ENERGIA EÓLICA NO RIO GRANDE DO NORTE: REFLEXÕES SOBRE A ATUAÇÃO DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO NOS PROCESSOS DE LICENCIAMENTO

Luiz Augusto Melo e Souza Modesto¹

Patrícia Santos Fagundes²

INTRODUÇÃO

O mundo tem enfrentado o acirramento das questões climáticas nas últimas décadas. Em decorrência disso, a busca por fontes limpas de energia e o incremento na escala de sua geração são temas centrais quando se fala em desenvolvimento sustentável em todo o planeta. Uma das mais propagadas fontes renováveis de energia é a eólica, que nada mais é do que a captação de parte da energia cinética do vento por uma turbina, que, ao ser rotacionada, é transformada em energia elétrica (COSERN, 2003, p. 9).

No Brasil, se observou um rápido crescimento na geração deste tipo de energia. Entre os anos de 2008 e 2009 não houve registro de produção de energia de fonte eólica em todo o

país (MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA, 2009, p. 14). Em julho de 2021, se observou apenas nas regiões Norte e Nordeste, uma geração de 8.755 MW proveniente da fonte eólica, correspondente a 15,5% da matriz energética nacional, além de uma capacidade instalada de aproximadamente 18.000 MW (MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA, 2021, p. 28-30).

Nesse contexto de aceleração na geração de energia eólica, o Rio Grande do Norte, em virtude do seu amplo potencial natural (geografia, relevo, clima etc), tem merecido destaque. Em março de 2021, a operação dos parques eólicos no estado foi responsável pela geração de 4.948 MW, com expectativa de rápido incremento de 1.415 MW (SEDEC/RN, 2021, p. 3). O trabalho desenvolvido no projeto de fortalecimento institucional da gestão ambiental e territorial no âmbito do Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte (IDEMA) ganha relevância, uma vez que a conservação da biodiversidade é um dos componentes essenciais para a sustentabilidade no contexto de transição energética e expansão da energia eólica no estado do Rio Grande do Norte.

Nesse sentido, uma atuação dialogada entre o IDEMA e Procuradoria-Geral (PGE) se mostra fundamental para o fortalecimento e a promoção da gestão ambiental, por meio da cooperação e do planejamento de diretrizes jurídicas estratégicas.

Desse modo, o objetivo deste trabalho é de apresentar as atividades desenvolvidas na PGE de forma exploratória, com enfoque no setor eólico como elemento de Gestão Ambiental. O estudo fornece

1 Bacharel em direito pela UFRN. Mestre em direito constitucional pela UFRN. Bolsista da FUNCITERN com atuação no projeto de fortalecimento institucional da gestão ambiental e territorial no âmbito do IDEMA, em consonância com o plano de trabalho aprovado pela FUNCITERN sob orientação da Profª Dra. Ana Mônica Medeiros Ferreira. E-mail: luizaugustomelo@hotmail.com

2 Bacharel em Direito pela UFRN. Especialista em Direito Legislativo e Políticas Públicas pelo IAL. Bolsista FUNCITERN com atuação no projeto de fortalecimento institucional da gestão ambiental e territorial no âmbito do IDEMA, em consonância com o plano de trabalho aprovado pela FUNCITERN sob orientação da Profª Dra. Ana Mônica Medeiros Ferreira. E-mail: patriciafagundes_@hotmail.com

subsídios suficientes para o conhecimento inicial das práticas exercidas no licenciamento ambiental, bem como para a análise preliminar das principais demandas que envolvem o tema. Enquanto procedimento metodológico para o desenvolvimento deste estudo, foram realizadas pesquisas bibliográficas, estatísticas e legislativas em relação à temática abordada, como também o levantamento e a descrição das atividades em questão.

ENERGIA EÓLICA: REFLEXÕES JURÍDICAS INICIAIS

A República Federativa do Brasil é formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, conforme dispõe o art. 1º, da Constituição Federal. A organização político-administrativa do Estado brasileiro compreende estes Entes Federativos, todos autônomos entre si, nos termos do art. 18, *caput*, da Constituição Federal.

No âmbito do sistema federativo, as competências legislativas e administrativas são repartidas ou compartilhadas entre os Entes Federados, se estabelecendo uma harmonia nas atividades estatais. Esse sistema constitucional prevê a descentralização do poder em vários centros autônomos coordenados. Em se tratando de matéria ambiental, a Constituição Federal, em seu art. 23, incisos III, VI e VII, se ocupou de prever a competência administrativa comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios para proteger o meio ambiente, combater a poluição e preservar a fauna, a flora e as florestas.

A existência de competências comuns ambientais não significa, necessariamente, a sobreposição de competências de forma desordenada, mas a reunião de esforços entre os Entes Federados em busca da consecução do bem comum a ser tutelado (MACHADO, 2013, p. 18). Isso ocorre porque o Brasil adotou, para as competências comuns elencadas no dispositivo constitucional acima citado, o modelo de Federalismo Cooperativo, conforme se depreende do Parágrafo Único, do art. 23, da Constituição Federal. O chamado federalismo cooperativo tem por objetivo evitar a sobreposição inútil e dispendiosa da atuação dos entes estatais (BIM; FARIA, 2015), sendo pautado por uma racionalidade que visa evitar o desperdício dos escassos recursos públicos, através da cooperação e da coordenação entre eles.

A Lei Complementar Federal n.º 140, de 08 de dezembro de 2011, foi editada exatamente como objetivo de regulamentar o Federalismo Cooperativo em relação às competências comuns ambientais elencadas no art. 23, incisos VI e VII, da Constituição Federal. A partir dela, o Legislador se debruçou sobre essas competências, passando a distribuí-las, com base em critérios de racionalidade, entre os Entes Federados. Ressalvados os casos de empreendimentos necessariamente licenciados pela União (art. 7º) e pelos Municípios (art. 9º), coube aos Estados o exercício da competência de licenciar as atividades potencialmente degradadoras do meio ambiente, conforme se observa do art. 8º, inciso XIV, da Lei Complementar Federal n.º 140/2011, no que se inserem os parques eólicos que pretendem se instalar no Rio Grande do Norte.

O LICENCIAMENTO PARA AS ATIVIDADES DE GERAÇÃO DE ENERGIA EÓLICA NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Considerada uma fonte limpa e renovável, a geração de energia eólica demanda a instalação de numerosos e, muitas vezes, extensos parques eólicos. Em março de 2021, por exemplo, o Rio Grande do Norte já contava com 175 (cento e setenta e cinco) parques eólicos em funcionamento em diversos municípios (SEDEC/RN, 2021, p. 3).

A construção, a instalação e a operação dos empreendimentos reclamam prévia análise quanto a eventuais danos ambientais, o que se concretiza através do adequado licenciamento ambiental, de modo a se analisar os possíveis impactos ambientais e estabelecer requisitos a serem cumpridos com a finalidade de impedir ou minimizar os danos, sendo, portanto, um instrumento essencial para a preservação do meio ambiente (TRENNEPOHL, 2008).

Em que pese a energia eólica ser considerada uma fonte de energia limpa, a comunidade científica vem evidenciando, nos últimos anos, que os processos relativos à sua geração, podem causar alterações nos componentes ambientais, ecológicos, na paisagem e na topografia dos terrenos, além de soterramento de lagoas e impacto na fauna, na flora e na saúde das pessoas que fazem parte das comunidades do entorno.

O licenciamento ambiental das atividades eólicas, no estado do Rio Grande do Norte, é

realizado pelo IDEMA, autarquia estadual que atua como entidade executora do Sistema Estadual do Meio Ambiente, coordenando, executando, formulando e supervisionando a política Estadual do Meio Ambiente, conforme art. 6º, III, da Lei Complementar n.º 272/2004.

O licenciamento ambiental foi introduzido no Brasil, por meio da Lei Federal n.º 6.938/1981, que dispõe sobre a Política Nacional de Meio Ambiente e posiciona o licenciamento ambiental como um dos instrumentos para um desenvolvimento econômico sustentável. A Política Nacional do Meio Ambiente deve ser compreendida como o conjunto dos instrumentos legais, técnicos, científicos, políticos e econômicos destinados à promoção do desenvolvimento sustentado da sociedade e economias brasileiras (ANTUNES, 1992, p. 79).

A Resolução n.º 237/1997, do CONAMA, em seu art. 1º, inciso I, define o licenciamento ambiental como um procedimento administrativo, pelo qual o órgão ambiental competente licencia a localização, instalação, ampliação e operação de empreendimentos e atividades utilizadoras de recursos ambientais, consideradas efetiva ou potencialmente poluidoras ou passíveis de causar degradação ambiental.

Conforme a mesma Resolução, existem três tipos de licenças ambientais, quais sejam: (i) Licença Prévia (LP), que é concedida na fase de planejamento do empreendimento, servindo para aprovar sua localização e concepção, atestando sua viabilidade e estabelecendo requisitos básicos a serem cumpridos; (ii) Licença de Instalação (LI), a qual autoriza a instalação ou atividade do

empreendimento de acordo com o já aprovado na LP; e (iii) Licença de Operação (LO), responsável por autorizar a operação do empreendimento após verificado o efetivo cumprimento das licenças anteriores.

O IDEMA exerce o licenciamento ambiental das atividades de energia eólica com base na Lei Complementar n.º 272/2004, na Resolução n.º 279/2001, do CONAMA, até o ano de 2014, e, a partir de então, de forma restritiva, na Resolução n.º 462/2014, do CONAMA.

A ATUAÇÃO DA PGE/RN NO CONTEXTO DA EXPANSÃO EÓLICA NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

O assessoramento e a consultoria jurídica do IDEMA são reservados à PGE, consoante dispõe o art. 132, da Constituição Federal. O art. 32, da Lei Complementar n.º 240/2002, reservou à Procuradoria do Patrimônio e da Defesa Ambiental (PPDA), órgão integrante da estrutura administrativa da PGE, a competência para expedir pareceres e recomendações em processos de cunho ambiental, bem como para exercer a representação judicial do IDEMA.

O licenciamento de empreendimentos de geração de energia eólica foi objeto de apreciação pela PGE por ocasião do Memorando n.º 231/2019, expedido no Processo Administrativo n.º 01110030.001823/2019-57. O documento se prestou a analisar as atividades das Fontes de Energia Renovável e a legislação aplicada no estado, expondo os desafios e as dificuldades enfrentadas, além

de elencar recomendações ao IDEMA. Entre as dificuldades apontadas, está a falta de critérios objetivos na disponibilização dos processos de licenciamento para análise por parte da PGE. É fato que o tema carece de regulamentação, pois não existem critérios objetivos previamente determinados, que indiquem quais processos de licenciamento devem ser obrigatoriamente submetidos à apreciação da PGE e quais podem ser examinados unicamente pelo órgão próprio de assessoria jurídica do IDEMA.

Na sistemática atual, os processos são remetidos à PGE mediante livre escolha do IDEMA e/ou através de solicitação da PGE. Com isso, se observa que processos iguais podem ter tramitações diferentes. Ademais, casos com potencial repercussão ambiental e de grande importância podem deixar de ser analisados pela PGE, o que, em princípio, eleva a possibilidade de implicações e desdobramentos de ordem administrativa e judicial.

É comum, *exempli gratia*, que processos de licenciamento que não contaram com o assessoramento jurídico prévio da PGE, acabem resultando em demandas judiciais futuras, as quais aportam na Procuradoria para fins de defesa judicial sem que tenha havido conhecimento prévio do caso, exatamente em razão da ausência de envio quando ainda tramitava na via administrativa. Além de representar inobservância aos preceitos constitucionais e legais relativos à competência da PGE, na prática, se observa que a manutenção desse sistema tende a causar inconformidade nos procedimentos adotados, agravamento na lentidão da tramitação dos feitos, imprevisibilidade (até mesmo

à aleatoriedade) no agir estatal e, em última análise, aumento na judicialização.

Outro ponto de dificuldade indicado pela PGE, tem sido o enquadramento, como regra, dos empreendimentos eólicos como de pequeno potencial poluidor, dispensando a exigência do EIA/RIMA, com base apenas no RAS, estudo menos complexo, que não contempla todos os aspectos que um empreendimento de maior porte exige, o que, por vezes, impossibilita a análise completa dos impactos ambientais e a atuação mais eficaz por parte do Poder Público.

Para o licenciamento prévio dos empreendimentos eólicos, o IDEMA tem exigido do empreendedor, via de regra, a realização do RAS, em razão da aplicação da Resolução n.º 001/2011, do CONEMA, que considera tais empreendimentos, indiscriminadamente, como de baixo potencial poluidor, não sendo levados em consideração outros aspectos como o porte, a localização e o potencial poluidor da atividade.

Com a edição da Resolução n.º 462/2014, do CONAMA, havia expectativa que restou não se confirmado até o presente momento, de redução dos impactos adversos, uma vez que se passou a prever que o enquadramento do potencial poluidor dos empreendimentos de geração de energia eólica, deve considerar três aspectos: o porte, a localização e o potencial poluidor. A par disso, a Resolução n.º 01/1986, do CONAMA, dispõe que o licenciamento de usinas de geração de eletricidade, qualquer que seja a fonte de energia primária, acima de 10 MW, dependerá de elaboração de Estudo de Impacto Ambiental e respectivo Relatório de Impacto Ambiental (EIA/RIMA). Porém, ao

se examinar a regulação no âmbito estadual, percebe-se que a Resolução n.º 02/2014, do CONEMA, fixou para os empreendimentos eólicos os seguintes potenciais poluidores: micro (até 5MW); pequeno (entre 5 e 15MW); médio (entre 15 e 45MW); grande (entre 45 e 135MW) e excepcional (acima de 135MW).

Apesar do exercício de competência discricionária para a fixação dos portes de usinas e do enquadramento sobre as dimensões dos empreendimentos, a PGE se posicionou, no sentido de não se verificar força normativa para a resolução estadual se sobrepor aos critérios fixados na resolução federal no tocante aos critérios de fixação do potencial poluidor e de não haver espaço para afastar a regra prevista na Resolução n.º 01/1986, do CONAMA, que impõe a exigência de EIA/RIMA para empreendimentos acima de 10MW.

A não exigência do EIA/RIMA nestes casos, impede a participação direta da sociedade civil e científica e das comunidades do entorno no processo de licenciamento, pois as audiências públicas só são exigíveis quando há EIA/RIMA. Também é efeito da exigência menos criteriosa do RAS a não obrigatoriedade de o empreendedor arcar com a compensação ambiental, visto que, por lei, ela só é exigível nos casos de EIA/RIMA.

As recomendações apresentadas pela PGE, dentro de suas competências legais de assessoramento e consultoria, visam direcionar o licenciamento para uma análise técnica dos impactos ambientais decorrentes da instalação de empreendimentos de energia eólica no estado, de modo a impedir ou a mitigar a ocorrência de danos ambientais, de

garantir um procedimento participativo, além de viabilizar importante fonte de receita e investimentos ambientais, consubstanciado na cobrança de compensação ambiental, que não deve ser renunciado.

Por fim, é notável que as recomendações endereçadas pela PGE ao IDEMA são fruto do desenvolvimento de mecanismos e de estudos realizados em conjunto pelos órgãos, sempre em busca de realizar adequações nos processos de licenciamento, a fim de possibilitar, ao mesmo tempo, a proteção ao meio ambiente e aos recursos ecológicos do estado do Rio Grande do Norte e maior segurança jurídica aos investimentos socialmente responsáveis e sustentáveis.

CONCLUSÃO

O estudo desenvolvido demonstrou que é crescente a importância da geração de energia eólica para a matriz energética no Brasil, de modo que esta fonte renovável tende a assumir um protagonismo significativo no processo de transição energética do país e nas políticas públicas que visam à efetivação do desenvolvimento sustentável.

A maturação e a aceleração desse processo passam pela adequada interlocução entre os diversos atores envolvidos, sejam públicos ou privados, no que se inclui a busca constante pelo aperfeiçoamento dos procedimentos de licenciamento ambiental dos empreendimentos de energia eólica para se garantir o equilíbrio ecológico e o desenvolvimento sustentável, deveres do estado e direito fundamental da sociedade.

No estado do Rio Grande do Norte, o aprimoramento das práticas ambientais tem sido objeto de análise da PGE e do IDEMA, de modo que foram detectados, em um primeiro momento, alguns aspectos que carecem de regulamentação formal mais precisa e de ajustes na praxe adotada, conforme recomendações da Procuradoria exaradas no Processo Administrativo SEI n.º 01110030.001823/2019-57.

Sem dúvidas, a realização de trabalhos, como o presente, e a adoção de revisões sistemáticas nos procedimentos adotados são salutares na promoção do refinamento das rotinas de trabalho, da proteção ao meio ambiente, da celeridade na tramitação dos processos e da segurança jurídica para o Poder Público e os administrados.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Paula Bessa. **Curso de Direito Ambiental: doutrina, legislação e jurisprudência.** 2 ed. Rio de Janeiro: Renovar, 1992.

BIM, Eduardo Fortunato. FARIAS, Talden. **Competência ambiental legislativa e administrativa.** Revista de informação legislativa: v. 52, n. 208. 2015.

BRASIL, Ministério de Minas e Energia. **Monitoramento do sistema elétrico brasileiro:** boletim julho 2009, 2009. Disponível em: https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/secretarias/energia-eletrica/publicacoes/boletim-de-monitoramento-do-sistema-eletrico/2011-1/boletim-monitoramento_sistema_eletrico_jul_09.pdf. Acessado em: 02 nov.2021.

BRASIL, Ministério de Minas e Energia.

Boletim mensal de monitoramento do sistema elétrico brasileiro: agosto/2021. 2021. Disponível em: [@download/file/Boletim%20de%20Monitoramento%20do%20Sistema%20El%C3%A9trico%20-%20agosto-2021.pdf](https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/secretarias/energia-eletrica/publicacoes/boletim-de-monitoramento-do-sistema-elettrico/2021/boletim-de-monitoramento-do-sistema-elettrico-agosto-2021.pdf). Acessado em: 02 nov. 2021.

COSERN, Companhia Energética do Rio

Grande do Norte. **Potencial eólico do Estado do Rio Grande do Norte.** 2003.

Disponível em: <https://www.docsity.com/pt/atlas-eolico-do-rn/4810535/>. Acessado em: 02 nov. 2021.

MACHADO, Paulo Affonso Leme. **Direito ambiental brasileiro.** 21 ed. Malheiros: São Paulo, 2013.

RIO GRANDE DO NORTE, Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico.

Boletim trimestral da fonte eólica no RN. N.º 1. Maio/2021 Disponível em: <http://www.adcon.rn.gov.br/ACERVO/sedec/DOC/DOC000000000257164.PDF>. Acessado em: 12 maio 2021.

TRENNEPOHL, Terence. **Direito Ambiental.** 3 ed. Salvador: JusPodivm, 2008.

SIGNIFICADOS DE QVT: A PERSPECTIVA DOS SERVIDORES ESTADUAIS DO RN

Isa Raquel Batista de Azevedo¹
Fellipe Coelho Lima²

INTRODUÇÃO

O presente resumo expandido é referente à pesquisa realizada durante o estágio na Comissão de Qualidade de Vida e do Trabalho, enquanto graduanda de Psicologia. À saber, o estágio foi iniciado no período em que muitas atividades foram suspensas devido à pandemia do Covid-19, ao mesmo tempo que havia uma demanda institucional de se ter um mapeamento que os orientasse quanto à ações dentro dos setores com relação a qualidade de vida no trabalho.

Ao chegar em um ambiente de trabalho novo, foi considerado importante conhecer melhor as pessoas, seus contextos de trabalho, suas demandas e interesses, para só então poder levantar possíveis intervenções. Assim, foi elaborada uma pesquisa acerca das condições de Saúde do Servidor Estadual, abordando também questões sobre Qualidade de Vida no Trabalho, cujo desenvolvimento e resultados serão expostos adiante.

¹ Graduanda em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: isa.r@outlook.com.br.

² Professor Doutor no Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: fellipecoelholima@gmail.com.

A PESQUISA

Com a pesquisa, nosso objetivo era entender o perfil dos servidores, suas condições de trabalho e qual a perspectiva sobre QVT (Qualidade de Vida e do Trabalho) que eles elaboram. Para embasar, utilizamos a teoria de Controle- Demanda de Karasek, a qual está alinhada ao Job Content Questionnaire (JQC), (SANTOS, 2006, pp.109-111) e a teoria de Qualidade de Vida no Trabalho, do Prof.Dr. Mário César Ferreira, o qual originou o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), (BRANQUINHO, 2010, pp.165-168).

Por se tratar de uma pesquisa com fins profissionais, é importante destacar que fizemos adaptações dos instrumentos (tanto o JQC quanto o IA_QVT), com a intenção de adequá-lo à realidade da organização, principalmente, no que condiz ao tema e número de perguntas. Algumas questões não faziam sentido serem aplicadas no contexto do estágio, bem como não consideramos frutífero a aplicação de uma pesquisa que exigisse muito tempo dos respondentes. O determinante para os cortes era manter a unidade de determinados fatores que, pela experiências prévia do setor de QVT, mereciam maior atenção, sem, com isso, perder a capacidade do instrumento resgatar informações importantes sobre cada fator que estrutura os conceitos envolvidos. Assim, das 47 (quarenta e sete) questões do JQC, utilizamos apenas 13 (treze). Já das 64 (sessenta e quatro) perguntas do IA_QVT, nos apropriamos apenas das 3 (três) questões abertas. Contando com perguntas para identificar o perfil dos trabalhadores, as treze questões do JQC e as três do IA_QVT, a pesquisa somou o total de 21 (vinte e uma) perguntas.

Desse modo, os eixos ficaram divididos em: 1. Informações gerais (5 perguntas); 2. Controle sobre o trabalho (1 pergunta); 3. Demandas psicológicas (4 perguntas); 4. Demandas físicas do trabalho (1 pergunta); 5. Suporte social proveniente do supervisor/coordenador do setor (3 perguntas); 6. Suporte social proveniente do colega de trabalho (2 perguntas); 7. Insegurança relativa à situação de trabalho (1 pergunta); 8. Autoridade de decisão no nível macro (1 pergunta) e 9. Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (3 perguntas).

RESULTADOS E ANÁLISE DE RESPOSTAS

Após um mês com a pesquisa disponível, contamos com o total de 226 respostas de servidores estaduais, com a representação de 13 secretarias, além de servidores de 17 municípios do Rio Grande do Norte. Quanto ao gênero, consideramos um resultado equilibrado, visto que 53,2% das respostas, foram do público feminino, e 46,8% foram do público masculino. Em relação aos municípios, Natal foi a cidade com maior número de respondentes, totalizando 78,8% dos participantes.

Quanto aos eixos, os melhores resultados foram avaliados quando a média total das secretarias fosse o mais próximo do número 05 (cinco). Os índices gerais com melhores indicadores, foram: suporte social, proveniente do supervisor (3.75); controle sobre o trabalho (3.74); suporte social dos colegas de trabalho (3.64) e autoridade de decisão nível macro (3.51). Já os índices mais baixos, representados pela média total mais próxima de 01 (um), foram

os seguinte aspectos: demandas psicológicas (2.49), demandas físicas (2.59) e insegurança relativa à situação de trabalho (2.71).

Após análise quantitativa, analisamos as respostas sobre o significado de bem-estar, mal-estar, e qualidade de vida no trabalho para os servidores públicos estaduais. Atrelado ao bem-estar no trabalho, a maioria das respostas esteve relacionada ao sentido de servir à sociedade, ser útil à população e ajudar as pessoas; assim como o bem-estar gerado pela socialização com os colegas de trabalho, a garantia/estabilidade no emprego e, por fim, o reconhecimento e elogios. Quanto ao mal-estar no trabalho, as respostas mais frequentes relataram cobranças indevidas e/ou excessivas, e o volume de trabalho não condizente com o salário.

Sobre o significado de qualidade de vida no trabalho, as respostas se voltaram para a ideia de ambiente de trabalho agradável (tanto físico quanto psíquico) e, mais uma vez, retornou o senso de bom relacionamento entre as pessoas, além do estímulo e reconhecimento. Tais resultados nos indica uma atividade de trabalho burocratizada, com pouca possibilidade de renovação que seja pensada pelos próprios servidores. Mas, apesar disso, contam com um ótimo contexto de relações interpessoais, o que favoreceria o amplo diálogo em intervenções grupais para lidar com a reformulação das atividades de trabalho.

AÇÕES PENSADAS

Considerando as informações, anteriormente citadas, pensamos ações que pudessem beneficiar e contribuir com a

saúde do servidor. Inicialmente, mesmo que a pesquisa realizada seja uma importante representação das condições de trabalho no âmbito estadual, consideramos relevante a realização de outras pesquisas focadas por secretarias, de modo a aprofundar as especificidades de cada uma delas.

Todavia, sabemos que pesquisas frequentes podem ser cansativas, por isso, o serviço de Escuta Ativa foi outra estratégia pensada, não só para ofertar um espaço de acolhimento e escuta, mas também para conhecer de perto as principais demandas dos funcionários públicos estaduais.

Além disso, na época da realização da pesquisa, o trabalho acontecia de modo remoto, por isso, algumas intervenções foram baseadas nesse contexto. A principal delas, foi pensando na organização do trabalho mediado por tecnologias, visando a discussão e delimitação de horários no trabalho remoto. Após alguns meses, porém, o trabalho se tornou híbrido e foi iniciado o retorno ao trabalho presencial. Assim, se tornou necessário pensar intervenções levando em conta o processo de transição ao trabalho presencial, devido às possíveis consequências ocasionadas pela pandemia do COVID-19 aos trabalhadores.

Por fim, sabendo que os gestores exercem influência no modo de trabalho da equipe e dos indivíduos, acreditamos que a qualificação direcionada a supervisores acerca do processo de transição para as atividades presenciais, mas também para aspectos como desenvolvimento de habilidades especiais, tomada de decisões, suporte social, dentre outros aspectos, podem contribuir na produção de saúde laboral.

CONCLUSÃO

A pesquisa foi uma estratégia inicial para conhecer melhor o campo de estágio e apenas um primeiro passo rumo à produção de saúde. Ela teve início em um momento com reduzida - ou quase nula - interação pessoal, com pouca oportunidade de conhecer os servidores de perto. Por isso, ela nasce a partir de alguns questionamentos: "quem são os trabalhadores?", "como é o contexto de trabalho deles?" e "o que eles têm a dizer?". Algumas perguntas foram respondidas, mas outras também surgiram: "com esses dados, como podemos ajudá-los?" e "o que mais pode ser feito?".

Juntamente, tecemos outras perspectivas de qualidade de vida no trabalho (reforçado pelas respostas e relatos dos próprios servidores) como uma prática diária de valorização do trabalhador, que não são contempladas somente por atividades de caráter pontual e paliativo. Mas a produção de saúde está, sobretudo, nas condições de salário, no suporte social, no reconhecimento e na atenção/ cuidado com o servidor. Assim, os dados são importantes, mas estes precisam estar ligados à prática como uma intenção de mudar a realidade. Os dados, para além de números, são pessoas com algo a dizer e a compartilhar.

REFERÊNCIAS

BRANQUINHO, Neuzani das Graças Soares. **Qualidade de Vida no Trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar em professores da rede pública municipal de Unaí/MG.** 2010. 175 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia Social, do Trabalho e

ARTIGOS

das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

SANTOS, Kionna Oliveira Bernardes.

**Estresse ocupacional e saúde mental:
desempenho de instrumentos
de avaliação em populações de
trabalhadores na Bahia, Brasil.** 2006. 117

f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Saúde Coletiva, Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana, 2006.

PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS DE DESFAZIMENTO DE BENS INSERVÍVEIS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DO RN

Joabe Gregório Bezerra¹
Solange dos Santos Rodrigues²

RESUMO

Este artigo busca investigar quais os procedimentos utilizados pela Secretaria de Estado da Administração do Rio Grande do Norte, para o desfazimento de bens inservíveis e de manutenção onerosa de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). Nessa perspectiva, foi realizada uma busca na literatura sobre procedimentos padrão de outras instituições. A abordagem metodológica foi qualitativa, do tipo exploratória e descritiva. Foi realizada a pesquisa documental, Regimento Interno da SEAD, bem como a legislação (federal, estadual). Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com servidores responsáveis pelos procedimentos de alienação de bens inservíveis, e da gestão patrimonial como um todo, contemplando chefes de setores,

¹Pós graduado em Gestão de Tecnologia da Informação pela Universidade do Norte do Paraná (Unopar). Bolsista Pesquisador da Secretaria de Estado da Administração do Rio Grande do Norte/ Fundação de Apoio à Pesquisa do Rio Grande do Norte.
E-mail: joabe3004@gmail.com

²Mestranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Bolsista Pesquisadora da Secretaria de Administração do Estado do Rio Grande do Norte/Fundação de Apoio à Pesquisa do Rio Grande do Norte.
E-mail: solangerodrigues.adm@gmail.com

coordenadores e servidores públicos, lotados nas unidades administrativas capazes de elucidar com mais profundidade os aspectos do fenômeno analisado. Os resultados mostram que, de fato, os procedimentos relacionados ao desfazimento de bens deveriam receber uma atenção maior da administração. A relevância deste estudo se fundamenta na sistematização dos procedimentos relacionados ao desfazimento dos bens inservíveis de TI da SEAD, os quais visam subsidiar e nortear a tomada de decisão no âmbito da gestão pública, sobretudo melhorar a eficiência organizacional.

PALAVRAS CHAVE: Bens inservíveis; Desfazimento; Bens de Tecnologia da Informação e Comunicação.

INTRODUÇÃO

A gestão e destinação de bens inservíveis, é uma preocupação recorrente no âmbito da Administração Pública, considerando a complexidade que engloba os procedimentos relacionados, principalmente, ao desfazimento desse tipo de item (SANTOS, 2016).

No contexto atual, percebe-se uma busca efetiva de melhorias nos processos administrativos visando a eficiência de um modo geral. Contudo, são escassos os estudos que versam preocupação com a alienação e o desfazimento dos bens inservíveis de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC.

Em primeiro plano, o processo de desfazimento e alienação dos bens móveis que compõem o patrimônio público no Brasil, é regido pelo Decreto nº 9373/2018. A legislação

"dispõe sobre a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final ambientalmente adequadas de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional" (BRASIL, 2018). Segundo Nunes (2015), os procedimentos de gestão patrimonial das organizações públicas, tendem a ser pouco eficazes tendo em vista a pouca importância que a ela é dada. Para a autora, no contexto atual, é preciso que essas organizações estejam munidas de recursos humanos, materiais e financeiros para que sejam amenizados os problemas hoje existentes (NUNES, 2015). Em decorrência disso, nota-se também pouco direcionamento sobre a alienação de bens inservíveis relacionados aos bens de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC na legislação federal, o Decreto nº 9373/2018.

A Secretaria de Estado da Administração do Rio Grande do Norte conta com três setores responsáveis pela gestão patrimonial dos bens desta autarquia, quais sejam: a Subcoordenadoria de Gestão da Frota, de Combustíveis e do Patrimônio Mobiliário (SUGE) e a Unidade Instrumental de Administração-Geral (UIAG) dos bens em geral, e a Coordenadoria de Operações de Tecnologia da Informação e Comunicação (COTIC) como responsável da supervisão dos bens de TI.

O Regimento Interno da Secretaria de Estado da Administração, Decreto nº 30.064, de 25 de janeiro de 2021, elenca as competências desses setores no que diz respeito à gestão patrimonial, *in verbis*:

Art. 15. À Unidade Instrumental de Administração-Geral (UIAG) compete:

XV- realizar a fiscalização, a conservação e a segurança dos bens móveis e imóveis da Secretaria;

Art. 26. À Coordenadoria de Operações de Tecnologia da Informação e Comunicação (COTIC) compete:

III- supervisionar o funcionamento da Tecnologia da Informação e Comunicação (TI) no Poder Executivo Estadual, responsabilizando-se pela implantação da política;

Art. 31. À Subcoordenadoria de Gestão da Frota, de Combustíveis e do Patrimônio Mobiliário (SUGE) compete:

IX- propor ações para conservação e alienação de bens móveis; VIII - instaurar processos de leilão de bens móveis inservíveis e vistoria de veículos;

Analizando tal legislação, bem como àquela de base federal, percebe-se pouco direcionamento no tocante aos procedimentos de desfazimento e destinação dos bens inservíveis de TI. A partir da percepção e preocupação dos autores sobre tal assunto, este artigo pretende responder a seguinte questão: Qual o procedimento de desfazimento de bens inservíveis e de manutenção onerosa de Tecnologia de Informação e Comunicação - TIC da Secretaria de Estado de Administração do Rio Grande do Norte?

Com o intuito de responder a questão ora mencionada, esta pesquisa tem como objetivo geral, investigar quais os procedimentos utilizados pela Secretaria de Estado da Administração do Rio Grande do Norte para o desfazimento de bens inservíveis e de manutenção onerosa de Tecnologia de Informação e Comunicação - TIC.

O objetivo geral é desmembrado em 4 objetivos específicos, quais sejam: (i) investigar a existência de procedimentos para o

desfazimento de bens inservíveis e de manutenção onerosa de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), da SEAD; (ii) realizar um levantamento dos possíveis bens inservíveis existentes na SEAD, que seriam alcançados por esse procedimento; (iii) realçar a necessidade de procedimento padrão para o desfazimento desses bens; (iv) elaborar um framework (fluxograma) das etapas necessárias para o procedimento de desfazimento de bens inservíveis e de manutenção onerosa de Tecnologia de Informação e Comunicação - TIC da SEAD.

A partir do momento em que equipamentos de TIC são adquiridos, é necessário se ter consciência de que, depois de alguns anos, aquela tecnologia vai se tornar desatualizada ou até obsoleta. Sabendo disso, é de suma importância a existência de um procedimento para dar o destino certo para esses equipamentos, alguns deles têm componentes que não podem ser descartados de qualquer forma, e essa restrição está embasada na política nacional de resíduos sólidos.

Não existe uma forma certa de fazer esse desfazimento, algumas são as possibilidades que estão previstas nas legislações responsáveis, desde uma cessão deste bem para outro órgão ou uma doação para um órgão que precise mais, tendo em vista que alguns setores têm uma renovação das tecnologias utilizadas bem mais rápida do que outros. Então, é notória a indispensabilidade de um procedimento padrão para esses casos, visando sempre a eficiência da máquina pública e a utilização ideal de todos seus bens e serviços, não desperdiçando recursos com

um equipamento ocioso. Portanto, pretendendo-se, com este artigo, preencher essa lacuna teórica e de ordem prática.

Este trabalho é composto por, além desta introdução, quatro outras seções, quais sejam: uma de referencial teórico, apresentando os construtos que nortearam a pesquisa; uma de procedimentos metodológicos, destinada à caracterização metodológica e à explicação dos passos que viabilizaram o estudo; uma de resultados, onde os achados são evidenciados e a análise é desenvolvida; e, por fim, uma de considerações finais, na qual o objetivo da pesquisa é revisitado visando destacar os principais resultados obtidos, os fatores que limitaram a investigação são pontuados e considerando os caminhos futuros de pesquisa.

REFERENCIAL TEÓRICO

ALIENAÇÃO DE BENS INSERVÍVEIS DE TI NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No Brasil, o processo de desfazimento e alienação dos bens móveis que compõem o patrimônio público, é regido pelo Decreto nº 9373/2018, que “dispõe sobre a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final ambientalmente adequadas de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2018).

Importa ressaltar que, conforme o disposto no Art. 3º do Decreto Nº 9.373/2018, para que um bem móvel seja considerado inservível na administração pública, ele precisa atingir alguns atributos, quais sejam: ocioso,

recuperável, antieconômico ou irrecuperável (BRASIL,2018). Conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1: Classificação dos atributos dos bens móveis inservíveis

ATRIBUTO	CONCEITO
I - ocioso	Bem móvel que se encontra em perfeitas condições de uso, mas não é aproveitado;
II - recuperável	Bem móvel que não se encontra em condições de uso e cujo custo da recuperação seja de até cinquenta por cento do seu valor de mercado ou cuja análise de custo e benefício demonstre ser justificável a sua recuperação;
III - antieconômico	Bem móvel cuja manutenção seja onerosa ou cujo rendimento seja precário, em virtude do uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescência;
IV - irrecuperável	Bem móvel que não pode ser utilizado para o fim a que se destina devido à perda de suas características ou em razão de ser o seu custo de recuperação mais de cinquenta por cento do seu valor de mercado ou de a análise do seu custo e benefício demonstrar ser injustificável a sua recuperação.

Fonte: Decreto 9373. (BRASIL,2018)

Especificamente, o destino dos bens inservíveis de tecnologia da informação e comunicação - equipamentos, peças e demais componentes - conforme o disposto no Art. 14º do Decreto Nº 9.373/2018, poderão ser doados:

I - a organizações da sociedade civil de interesse público e a organizações da sociedade civil que participem do programa de inclusão digital do Governo federal; ou

II - a organizações da sociedade civil que comprovarem dedicação à promoção gratuita da educação e da inclusão digital." (NR).

Nesse sentido, tendo por base aquilo que está disposto na lei federal, os órgãos públicos elaboram manuais de procedimentos internos conforme a sua realidade. A gestão patrimonial, realizada nas organizações, ainda não obedece a um padrão (SANTOS,2016). Contudo, os procedimentos de gestão patrimonial das organizações públicas, tendem a ser pouco eficazes, tendo em vista a pouca importância que a ela é dada. No contexto atual, é preciso

que essas organizações estejam munidas de recursos humanos, materiais e financeiros para que sejam amenizados os problemas hoje existentes (NUNES, 2015).

INSTRUÇÕES NORMATIVAS DE AUTARQUIAS FEDERAIS OU ESTADUAIS

A falta de um procedimento padrão para a gestão patrimonial, pode acarretar na falta de controle dos seus ativos imobilizados. Além disso, a falta de atenção com as recomendações federais pode acarretar em implicações à gestão (FERNANDES; MONTEIRO, 2019). Nesse contexto, é possível encontrar na legislação de algumas organizações recentes de autarquias federais e estaduais, bem como de instituições federais de ensino, para o procedimento de desfazimento de bens em geral.

A Instrução normativa nº 11/2018, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão, regulariza e sugere o uso do *Reuse.Gov*, ferramenta informatizada para disponibilização e controle de bens móveis inservíveis para fins de alienação, de cessão e de transferência, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, que também pode ser utilizada pelos demais entes federados na modalidade de cessão e doação prevista no art. 17, caput, inciso II, alínea "a", da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (IMPRENSA NACIONAL, 2018).

No caso da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Mato Grosso

(SEPLAG), os procedimentos, no tocante ao desfazimento de bens móveis inservíveis, classificados como irrecuperáveis e baixados por inutilização; disponibilização de bens móveis inservíveis, e baixa de semoventes são regidos pela Instrução Normativa Nº 05/2019. Tal Instrução conta também com o detalhamento dos documentos, que devem estar presentes no processo de desfazimento, de suma importância para a situação em questão (SEPLAG, 2019).

O Instituto Federal de Rondônia, em sua Instrução Normativa Nº 01/2020, trata de forma explícita sobre a forma com que a comissão permanente de desfazimento de bens é formada, suas competências e os deveres do presidente desta. Assim como também trata do processo de desfazimento em si, fala dos documentos necessários, fala de cuidados referentes a itens específicos como, por exemplo, computadores que devem ter seus HD's completamente limpos para não correr o risco de algum dado sensível ser exposto (IFRO, 2020).

No caso do Instituto Federal de Santa Catarina, além da Instrução Normativa de Nº 04/2015, que dispõe sobre a política de aquisição e desfazimento de equipamentos de Tecnologia da Informação, foi elaborado o manual de procedimentos e elaboração de processos administrativos no tocante ao desfazimento de bens de informática. Cumpre ressaltar que, a IN 04/2015 é de extrema importância para o procedimento, contudo o Manual de procedimentos conta com 26 passos intrínsecos ao processo, concebendo maior eficiência na dinâmica do processo (IFSC, 2015). Observa-se que tais instruções

normativas objetivam a busca a padronização e eficiência dos procedimentos de desfazimentos dos bens móveis, com o intuito principal de seguir o que ora está previsto no Decreto nº 9373/2018 sobre o desfazimento e alienação dos bens móveis que compõem o patrimônio público.

METODOLOGIA

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo é caracterizado como uma pesquisa qualitativa, tendo em vista que "orientado para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais" (FLICK, 2004, p. 28). Assim, com vistas a responder os objetivos geral e específicos além da problemática, utilizou-se uma metodologia qualitativa.

Considerando os objetivos propostos, esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa descriptiva, pois visa descrever fatos e fenômenos de uma determinada realidade (VERGARA, 2009). Além disso, observou-se que a forma de abordar o tema, tem caráter exploratório, ou seja, não possui finalidade de exaurir o tema nem de elevar a discussão a patamares muito aprofundados.

A presente pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso. Segundo Yin (2015), o estudo de caso caracteriza-se como "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo - o "caso" - em profundidade e em seu contexto de mundo

real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto puderem não ser claramente evidentes (YIN, 2015, p.17). Assim, este estudo parte da pesquisa documental, na qual serão analisados o Regimento Interno da SEAD, bem como a legislação (federal, estadual) com o intuito de perceber as normas e procedimentos relacionados ao desfazimento de bens inservíveis e de manutenção onerosa de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Os instrumentos de coleta de dados foram roteiros de entrevistas, análise de documentos e fontes primárias e secundárias. Os sujeitos de pesquisa foram servidores responsáveis pelos procedimentos de alienação de bens inservíveis, e da gestão patrimonial como um todo, contemplando chefes de setores, coordenadores e servidores públicos lotados nas unidades administrativas capazes de elucidar com mais profundidade os aspectos do fenômeno analisado.

Nesse caso, a entrevista seguiu um roteiro semiestruturado, contendo aspectos relacionados ao fluxo de atividades de desfazimento de bens inservíveis, com o intuito de investigar a existência de procedimentos para o desfazimento de bens inservíveis e de manutenção onerosa de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), da SEAD.

Em atenção às questões de rigor e ética, os profissionais foram contatados pessoalmente, solicitando a participação na pesquisa e apresentando os objetivos do estudo e os métodos adotados. Após o aceite dos participantes, também foram enviados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e um formulário de levantamento dos dados destes.

Tal procedimento pode ser encontrado neste link: <https://forms.gle/B6Me12YKR9xXtWhj8>

ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

ANÁLISE DOS DADOS

Com vistas em atender os objetivos desta pesquisa, e com o intuito de elucidar a importância de se ter um procedimento orientado para o desfazimento dos bens inservíveis de TI, objeto deste estudo, foi realizado um levantamento dos possíveis bens inservíveis existentes na SEAD que seriam alcançados por esse procedimento. Após a procura e levantamento dos possíveis bens que se enquadraram no objeto de pesquisa deste artigo e que estavam alocados em um depósito para acesso rápido no interior da secretaria, foram encontrados os seguintes equipamentos:

Quadro 2: Relação dos bens inservíveis de TI encontrados na SEAD no ano de 2021.

ITENS	CLASSIFICAÇÃO	QUANTIDADE
Gabinetes Incompletos	Irrecuperáveis	6
Gabinetes completos	Ociosos	2
Telefones fixos	Ociosos	9
Fax	Irrecuperáveis	2
Multifuncional	Irrecuperável	1
Scanner	Ocioso	1

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

No quadro 2, foram descritos de maneira qualitativa e quantitativa, uma relação dos bens inservíveis de TI encontrados na SEAD no ano de 2021. Um total de 9 em situação irrecuperável e 12 ociosos. Os bens citados no quadro x, não são todos os bens sob a responsabilidade da secretaria, mas são alguns que estão ocupando espaço que poderia ser destinado para outros equipamentos ou que

apenas possibilitaria uma organização melhor do depósito interno, tendo em vista que o principal objetivo deste é agilizar a obtenção do material nele guardado, quando o depósito está lotado com bens inservíveis esta tarefa de busca de materiais fica comprometida.

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS³

Com vistas em responder os objetivos de investigar a existência de procedimentos para o desfazimento de bens inservíveis e de manutenção onerosa de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), da SEAD, e realçar a necessidade de procedimento padrão para o desfazimento desses bens, procede-se com uma análise das entrevistas realizadas com os servidores envolvidos nos procedimentos em questão. A amostra, bem como, o perfil dos entrevistados, é composto por servidores da UIAG, SUGEF/COPAT, SUPAT, dentre eles, chefes de setores, membros da comissão de avaliação de bens, e demais servidores que atuam nos procedimentos administrativos dos setores ora mencionados. A escolha pelos servidores entrevistados, foi feita considerando sua atuação e experiência em relação ao processo de alienação e desfazimento de bens, no que diz respeito ao patrimônio da SEAD.

A partir da experiência dos entrevistados, podemos perceber que não existe um procedimento padrão para alienação dos bens inservíveis de TI. Contudo, foi mencionada a existência de Ofício Circular nº 3/2020/

³ Conteúdo completo disponível em:
https://docs.google.com/document/d/1EWsY-tdRz1nAGGzdNNj5dIY-55zwFHCz5CN_ML8YcR-o/edit?usp=sharing

SEARH, que trata das Orientações para o trâmite dos processos de alienação de bens móveis. Contudo, os órgãos não possuem servidores com competências adequadas para a avaliação dos bens. Existe a Comissão de Avaliação de Bens Inservíveis, formada por 4 servidores, para procederem com a avaliação técnica de todos os bens inservíveis (Entrevistado 01).

Além disso, foi possível perceber a importância de se ter uma formação técnica para a Comissão de Avaliação de bens, a preparação dos servidores para exercerem tal função. Além disso, importa ressaltar que seria importante “a realização de um seminário com todas as secretarias para se construir uma instrução normativa; e de se ter uma maior preocupação com os resíduos sólidos gerados pelas secretarias” (Entrevistado 02).

Outros entrevistados trataram da destinação dos bens em seu fim. As informações compreendem o desfazimento em si. Nota-se que, inicialmente a Coordenadoria de Patrimônio (COPAT), recebe os itens em geral e a comissão de avaliação de bens realiza as conferência das quantidades (entrevistado 03). Acontecendo, inicialmente, a identificação dos itens que devem seguir para alienação, a COPAT recebe e procede com a guarda dos bens no Galpão (entrevistado 04) Posteriormente, segue-se o procedimento de alienação, onde é feita a avaliação dos bens e o processo de leilão, realizado por lotes de itens, quais sejam: lote de cadeiras, ar condicionados, computadores e impressoras, etc. Esse procedimento final de desfazimento dos bens, antes da pandemia de Covid-19, geralmente acontecia duas vezes a cada

ano, visando evitar o acúmulo dos resíduos sólidos no galpão.

Quando questionados sobre se o encaminhamento dos bens de TI feito atualmente, é o ideal, todos também avaliaram que o procedimento poderia passar por consideráveis melhorias, com as seguintes sugestões: "o procedimento deveria acontecer com a avaliação técnica precisa, além deveria se ter um espaço ideal para a separação dos itens de TI (entrevistado 02); "O encaminhamento de todo bem deve ser individualizado, com descrição, tombo, número do SIGEF, nº de série (entrevistado 04); "poderia existir uma forma de se ter o acesso das informações de maneira virtual dos itens, uma pasta na nuvem com as informações dos bens em questão. As informações são muitas vezes incompletas. O que tornaria os procedimentos eficientes e práticos, o que torna o processo eficaz" (entrevistado 05).

Além disso, foi ressaltado que, é de extrema importância que "a Subcoordenadoria de patrimônio - SUPAT, tenha conhecimento de quais bens são enviados à alienação para que seja possível dar baixa nos bens ainda úteis da Secretaria" (entrevistado 04);

Quando questionados sobre o procedimento padrão para o envio dos itens para o desfazimento, todos os entrevistados citam que é necessário realizar o processo no SEI, enviar o termo de recebimento e toda documentação dos bens no processo administrativo. Contudo, todos admitem não haver um manual para tal procedimento, ressaltando a importância de se ter tal instrumento a fim de gerar maior efetividade aos procedimentos

administrativos neste sentido. A existência de um manual de procedimento ou instrução normativa, "ou até mesmo um fluxograma" (entrevistado 04), pode conceder maior celeridade aos processos administrativos em questão.

Ademais, foi levantada a importância do esforço conjunto dos setores quando se trata das informações e avaliações técnicas dos bens de TI, sobretudo, da SUREC/COTIC, tendo em vista a proximidade com que tal setor tem com tais bens. Além da SUPAT, dadas as suas competências relacionadas ao controle dos bens da SEAD.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E APRESENTAÇÃO DO FRAMEWORK COM BASE NO QUE FOI ENCONTRADO

A partir do que foi percebido nas entrevistas relacionadas no item anterior, foi possível verificar a existência do Ofício circular nº 3/2020/SEARH, que trata das orientações para o trâmite dos processos de alienação de bens móveis, direcionados à todos os órgãos da administração pública direta e indireta estadual. O Ofício tem o intuito de ordenar e dar maior celeridade aos processos de alienação de bens móveis, que são enviados diariamente à SEAD. Por oportuno, o Ofício traz recomendações a serem seguidas nos processos administrativos de desfazimento de materiais em geral, a saber:

Figura 1: Recomendações Ofício 03/2020/SEARH

1. • Todo processo de alienação de bens, deverá ser assinado pelos titulares das pastas ou outras por este designado oficialmente, e enviado ao tular desta Secretaria.
2. • Todos os bens móveis enviados para alienação deverão estar acompanhados, obrigatoriamente, de parecer ou laudo oficial, elaborado por uma Comissão de Exame e Averiguação de Materiais, constatando que, de fato, são inservíveis à Administração Pública.
3. • Com vistas a atender ao disposto no § 1º, art. 53, da Lei 8.666/93, deverá constar no processo a avaliação prévia dos bens, com a devida identificação do servidor competente e/ou do responsável por sua confecção, sendo esta passível de revisão pela Comissão Especial de Leilão desta Secretaria.
4. • Os bens constantes dos processos somente serão recebidos na COPAT/SEAD se estiverem com Termo de Recebimento/Entrega de Materiais devidamente preenchido pelo Órgão de origem, conforme modelo anexo.
5. • Em se tratando de veículos, sem prejuízo dos items acima elencados, o processo deve, obrigatoriamente, trazer como anexo as UVÉ dos veículos relacionados para alienação, condição sine qua non para início de sua tramitação na Coordenadoria de Patrimônio.
6. • Ficha Veicular redada no site do DETRAN comprovando que o veículo está registrado no nome do respectivo Órgão.
7. • Ficha de Vistoria Veicular conforme modelo anexo devidamente preenchida e assinada pelo entregador e recebedor.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no Ofício circular 03/2020/SEARH

Nota-se, que Ofício 03/2020 elenca recomendações essenciais, das quais deverão ser seguidos os processos administrativos, que versam o envio de bens móveis para alienação de bens móveis em geral, contudo não se perfaz um manual de procedimento. Ressalta-se, além disso, que a recomendação de nº 2 cita que “todos os bens móveis enviados para alienação deverão estar acompanhados, obrigatoriamente, de parecer ou laudo oficial, elaborado por uma Comissão de Exame e Averiguação de Materiais, constatando que, de fato, são inservíveis à Administração Pública”.

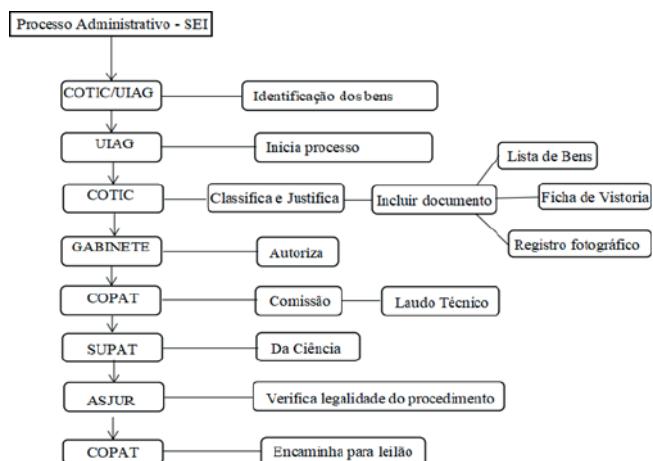
Contudo, assim como mencionado pelos entrevistados anteriormente, percebe-se que não existe um direcionamento maior naquilo que diz respeito ao procedimento administrativo de destinação dos bens inservíveis. Considerando o objeto desta pesquisa, ainda, pode-se perceber que tal Ofício, assim como a legislação estadual vigente e seus procedimentos, estão voltados para a Gestão de

Frotas de veículos, sem considerar a diferenciação dos bens. Após a análise da literatura disponível e das medidas normativas existentes, foi idealizada uma rotina a ser sugerida para lidar com os bens inservíveis de TIC, os tópicos relacionados a essa são apresentados abaixo:

- 1** - Identificação de inservibilidade do bem em questão;
- 2** - Identificado como inservível, deve ser encaminhado para o setor de patrimônio;
- 3** - O setor de patrimônio pediria confirmação de inutilização do bem por conta do setor de TIC;
- 4** - Esse setor deve verificar em qual dos tipos de bens inservíveis ele se enquadra;
- 5** - Com essa resposta em mãos uma decisão deve ser tomada, abaixo são descritos alguns exemplos:
 - a** - Se ocioso, pode ser doado ou alienado;
 - b** - Se recuperável, pode ser levado para a devida recuperação;
 - c** - Se antieconômico, pode ou ser alienado ou ter suas peças utilizadas para reparo de outras máquinas;
 - d** - Se irrecuperável, deve ter suas peças utilizadas para reparo de outras máquinas.

A partir da rotina elaborada acima, foi possível delimitar o fluxograma de passos necessários para compor procedimentos administrativos a serem elaborados no SEI, no tocante aos bens inservíveis de TIC.

Figura 2: Fluxograma elaborado a partir da rotina identificada e de processos observados no SEI



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

O fluxograma demonstra um passo-a-passo que, possivelmente, poderia ser utilizado para nortear a existência de um possível manual de procedimentos, ou até mesmo, uma instrução normativa para que a instituição possa proceder em tais demandas com maior eficácia.

Desse modo, os resultados mostram que, de fato, os procedimentos relacionados ao desfazimento de bens, deveriam receber uma atenção maior da administração. A partir das entrevistas realizadas, foi visto que a comissão responsável não é tecnicamente especializada na maioria das vezes. Desde os entrevistados com mais tempo de serviço, até os mais novos na secretaria conseguiram reconhecer que o procedimento atual pode ser melhorado.

Essa melhoria poderia vir com alguns cursos para os integrantes das comissões responsáveis ou poderia ser por meio da elaboração de manuais que guiariam o fluxo dos processos enviados pelo SEI. Desta feita, a união dos setores e a capacitação destes

seria um bom começo para essa renovação na forma de lidar com os bens inservíveis.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo responder ao seguinte questionamento: Qual o procedimento de desfazimento de bens inservíveis e de manutenção onerosa de Tecnologia de Informação e Comunicação (TI), da Secretaria de Estado de Administração do Estado do Rio Grande do Norte? Para tanto, foi empreendido um estudo de caso único, tendo em vista ser o método mais apropriado para sintetizar o conhecimento em questão.

Os resultados mostram que, de fato, os procedimentos relacionados ao desfazimento de bens deveriam receber uma atenção maior da administração. A partir da entrevista, foi visto que a comissão responsável não é tecnicamente especializada, na maioria das vezes, desde os entrevistados com mais tempo de serviço até os mais novos na secretaria conseguiram reconhecer que o procedimento atual pode ser melhorado. Essa melhoria poderia vir com cursos para os integrantes das comissões responsáveis ou poderia ser por meio da elaboração de manuais que guiariam o fluxo dos processos enviados pelo SEI. Assim, a união dos setores e a capacitação destes seria um bom começo para essa renovação na forma de lidar com os bens inservíveis.

Esta pesquisa enfrentou algumas dificuldades referentes à escassez de instruções normativas, leis, decretos, manuais ou outras formas de normatizar esses processos de desfazimento de bens de TI. Para pesquisas

futuras, sugerem-se estudos mais aprofundados, que sirvam de balizadores para uma possível elaboração de instrução normativa padrão do procedimento discutido neste artigo.

No decorrer das pesquisas, foi encontrado um sistema que é utilizado para concentrar todos os bens inservíveis da administração federal direta, autárquica e fundacional. Essa ferramenta é o *Reuse.gov.br*, ela é capaz de receber os bens inservíveis e deixá-los disponíveis para que, quem precise de algo semelhante ao oferecido, possa fazer os procedimentos necessários e receber esses bens, seja por meio de doação, cessão ou transferência.

Nesse sentido, é sugerida a criação de uma ferramenta semelhante, voltada para a administração estadual, para agilizar e simplificar os trâmites relacionados a esses bens. Finalmente, comprehende-se que o esforço empreendido, no intuito da resolução da questão de pesquisa, foi bem-sucedido, que o objetivo proposto foi alcançado e que esta investigação tem relevância e é pertinente para a administração pública estadual, considerando que gerou diversos *insights* que podem ser utilizados pela gestão.

REFERÊNCIAS

FERNANDES, E. C.; MONTEIRO, D. Análise do Controle Patrimonial de Bens Permanentes em uma Organização Pública. **Administração Pública e Gestão Social**, p. 1-23, 1 out. 2019.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Artmed,

2004. IMPRENSA NACIONAL. **INSTRUÇÃO NORMATIVA No 11, DE 29 DE NOVEMBRO DE 2018 - Imprensa Nacional**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia>. Acesso em: 26 ago. 2021.

IFRO. **INSTRUÇÃO NORMATIVA 1/2020/REIT - PROAD/REIT**. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/manuaisproc-nav>. Acesso em: 25 out. 2021.

IFSC. **Instrução Normativa n. 04, de 18 de junho de 2015**. Dispõe sobre a Política de Aquisição e Desfazimento de Equipamentos de Tecnologia da Informação no âmbito do 21 Instituto Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://abre.ai/ayjE>. Acesso em: 26 out. 2021.

IFSC. Procedimento para Elaboração de Processo Administrativo (P.A.) de **Desfazimento de Bens de Informática, de 15 de outubro de 2014**. Disponível em: <http://abre.ai/ayjF>. Acesso em: 26 out. 2021.

NUNES, L. C. M. **O emprego da teoria agente/principal para definição de modelo de gestão de bens móveis na universidade de Brasília**. Dissertação de Mestrado—Brasília -DF: Universidade de Brasília, 2015.

SANTOS, G. **Gestão Patrimonial: Ampliada e atualizada**. 5.ed. Florianópolis: Secco, 2016.

SEPLAG - MG. **Instituição Normativa No 05/2019, de 23 DE MAIO DE 2019**. Disponível em: <https://app1.sefaz.mt.gov.br/Sistema/legislacao/legislacaoatribut.nsf/7c7b6a9347c50f550325>

ADOÇÃO DO *DESIGN THINKING* NA GERAÇÃO DE SOLUÇÕES EM UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DE ENSINO EM UM MESTRADO PROFISSIONAL

Josué Vitor de Medeiros¹

Júnior¹ Tereza Raquel da Silva Dantas²

João Paulo Oliveira Lucena³

Rosaneide Maria Garcia da Silva⁴

RESUMO

Este artigo busca apresentar os resultados de propostas de inovação articuladas ao longo do processo de adoção da abordagem *Design Thinking*, para um Laboratório de Inovação, vinculado ao programa de mestrado profissional, de uma Instituição Federal do Ensino Superior (IFES). Para tanto, foram realizadas pesquisas documentais em artefatos, desenvolvidos durante as etapas de imersão, ideação e prototipação do *Design Thinking*, e identificadas quatro categorias relacionadas às soluções de inovação para tornar o laboratório mais efetivo: apropriação da temática inovação pelos alunos ingressantes no mestrado profissional; projetos submetidos ao programa com natureza institucional e de inovação; resultados dos projetos elaborados no mestrado profissional; e recursos e

¹Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFRN). E-mail: josue.vitor@ufrn.br

²Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFRN). E-mail: terezaraquel.sd@gmail.com

³Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFRN). E-mail: adm.jplucena@gmail.com

⁴Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFRN). E-mail: rose.proplan@gmail.com

processos de apoio ao Laboratório de Inovação. Tais categorias de propostas de inovação se mostraram complementares e podem direcionar esforços para tornar o Laboratório mais alinhado às demandas institucionais e condizentes com sua missão de disseminar a cultura de inovação na organização.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação no Setor Público; Laboratório de Inovação; *Design Thinking*.

INTRODUÇÃO

A inovação tem se tornado cada vez mais relevante na agenda do gestor público, tendo em vista a necessidade de atender demandas dos cidadãos e de outras partes interessadas. Com isso, organizações públicas têm buscado implantar ferramentas, metodologias e processos de gestão da inovação, que possam gerar melhorias incrementais ou disruptivas, ao mesmo tempo que esteja adequado à cultura e ambiente organizacionais (LEWIS, MCGANN, BLOMKAMP, 2020; WAARDENBURG, GROENLEER, DE JONG, 2020).

Este fato pode ser decorrente de um cenário de mudanças exponenciais no âmbito social, bem como da ascensão tecnológica, além da acentuada disparidade socioeconômica, que demandam da Gestão Pública (GP), oferta de serviços para atender às expectativas sociais e se alinhar às mudanças vivenciadas. Para isso, é necessário que a GP oferte melhores serviços para suprir os novos cenários, potencializando a moldagem de ideias e práticas de governança futura (CAVALCANTE, CUNHA, 2017; FERREIRA, BOTERO, 2020).

É a partir dessa conjuntura que a inovação na GP se faz necessária, uma vez que há uma tendência emergente orientada a transformar e implantar mecanismos de inovação para lidar com as mudanças contemporâneas (SCHUURMAN, TÖNURIST, 2017; CRIADO et al., 2020). Alinhado a esse propósito, surgem os Laboratórios de Inovação os quais se apresentam como uma tendência nacional crescente e representam um movimento de iniciação e impulsionamento de ações inovadoras no contexto da GP (CAVALCANTE, CUNHA, 2017; SCHUURMAN, TÖNURIST, 2017; SANO, 2020).

Os Laboratórios de Inovação são ambientes colaborativos que buscam fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação, a partir da adoção de metodologias ativas e da cocriação, na resolução de problemas (SANO, 2020). No setor público, eles impulsionam a busca de melhoria na gestão, nos serviços e no desenvolvimento de políticas públicas. Estas estruturas, oportunizam a presença de metodologias que auxiliem na melhor formulação de políticas acrescidas a cocriação, coprodução e colaboração com os cidadãos em busca de soluções para os problemas sociais (CRIADO et al., 2020; LEWIS, MCGANN, BLOMKAMP, 2020; SANO, 2020).

Neste contexto, são adotadas metodologias participativas que integram o desenvolvimento de soluções, a exemplo, o *Design Thinking*, que se configura como uma metodologia ativa de participação e traz o pensamento dos *designers* para resolução em uma ampla gama de problemas (BROWN, 2010). A abordagem *Design Thinking* tem sido amplamente adotada como meio para buscar a concepção, desenvolvimento e

experimentação de inovações de maneira ágil e alinhada aos interesses dos clientes, cidadãos ou usuários dos serviços públicos que podem ser beneficiados pela inovação.

Apesar do seu papel cada vez mais relevante, muitos laboratórios de inovação não conseguem alcançar o propósito ao qual foram criados, nem tampouco implementar ou disseminar a cultura de inovação, levando ao fracasso em sua missão. Este pode decorrer de fatores, como a não formulação de políticas em atuação conjunta e sem a coparticipação dos diversos atores implicados, como também pela ausência de líderes com perfis e competências específicas que atuem como “impulsionadores” das ações, e a limitada mensuração de resultados mediante ações desenvolvidas (CAVALCANTE, CUNHA, 2017; SANO, 2020; FERREIRA, BOTERO, 2020; LEWIS, MCGANN, BLOMKAMP, 2020). Isso pode indicar um maior índice de mortalidade dos laboratórios de inovação no setor público em comparação com outras unidades (TÖNURIST, KATTEL, LEMBER, 2017).

Dessa forma, apesar de sua missão institucional, em disseminar a cultura de inovação, questiona-se como é possível garantir a efetividade de um Laboratório de Inovação para uma organização.

Neste sentido, o presente artigo apresenta resultados de propostas de inovação articuladas ao longo do processo de adoção da abordagem *Design Thinking* para um Laboratório de Inovação vinculado ao programa de mestrado profissional de uma IFES, de modo a torná-lo mais efetivo. Para tanto, o presente artigo caracteriza as fases

do *Design Thinking* de imersão, ideação e prototipação vivenciados por cinco equipes em uma disciplina do mestrado profissional.

Apesar da relevância nacional e diversidade de áreas do conhecimento em sua atuação nas atividades de pesquisa, ensino e extensão, além do seu papel no desenvolvimento social, científico e tecnológico para o país, estima-se que apenas 5% dos Laboratórios de Inovação no Setor Público advém de IFES (SANO, 2020), o que demonstra a necessidade em tornar estas unidades organizacionais mais efetivas.

Algumas experiências na literatura focaram no uso do *Design Thinking* no contexto dos Laboratórios de Inovação da GP, e esses estudos resultaram no fortalecimento da relação com governo e demais atores políticos, políticas públicas mais “práticas” e a criação de um ambiente de experimentação e aprendizado para inovação em governança colaborativa e centradas no cidadão (MCGANN, BLOMKAMP, LEWIS, 2018; WAARDENBURG, GROENLEER, DE JONG, 2020; LEWIS, MCGANN, BLOMKAMP, 2020; MCGANN, WELLS, BLOMKAMP, 2021).

É esperado que com o uso de ferramentas colaborativas e inovadoras, seja possível aferir os desafios perante diversas óticas em torno de um objetivo comum (ASSIS, CALIMAN, 2017). Em termos práticos, espera-se ratificar a importância do desenvolvimento de soluções integradas a metodologias participativas, como também gerar engajamento nas equipes de atuação, uma vez que estes serão atores ativos no processo do *Design Thinking*, o que gera como resultado o desenvolvimento de políticas alinhadas ao interesse coletivo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, é apresentado o referencial que deu suporte a experiência de ensino com base na construção de soluções inovadoras para um Laboratório de Inovação vinculado a uma IFES.

DESIGN THINKING

A definição de *Design Thinking*, em tradução “pensamento do design”, utiliza como eixo norteador, a habilidade dos *designers* para estabelecer conexão entre as necessidades humanas e os recursos disponíveis para solucioná-las (BROWN, 2010). Tal abordagem se caracteriza pela possibilidade de desenvolver projetos multidisciplinares, nos quais o ser humano é o centro do processo, através de pesquisas e rápida geração de ideias por pessoas comuns sob a ótica dos *designers* (BROWN, 2010; SZCZEPANSKA, 2017).

Embora o *Design Thinking* tenha uma perspectiva atual de geração de ideias, citada em publicações pela *Harvard Business Review* e *Forbes*, seu surgimento data do Século XX e mostra preocupação recorrente em conectar e integrar os diversos saberes, como a arte e ciência, na resolução de problemas do presente e os denominados *wicked problems* (ou problemas complexos), (BUCHANAN, 1992; SZCZEPANSKA, 2017).

A geração de mudança oriunda do processo de *Design Thinking* é promovida através de insights, posteriormente, ideias que objetivam melhorar a vida das pessoas por meio da abordagem, mentalidade, foco

no tempo e intenção do *design* no desenvolvimento de soluções de problemas (BROWN, 2010; SANDERS, STAPPERS, 2014). Em termos de aplicabilidade, Vianna *et al.* (2012) apresenta o *Design Thinking* por meio de três fases, sendo: imersão, ideação e prototipação.

Na etapa inicial de imersão, o contexto do problema é compreendido sob a ótica da instituição, cliente ou usuário final (VIANNA *et al.*, 2012). Nesse ponto, a empatia é uma postura necessária, pois atribui a tarefa de “tomar emprestada” a visão do usuário sobre a vivência ou situação problema (BROWN, 2010). Para se ter essa visão do usuário próxima a realidade, os autores sugerem a aplicação da imersão preliminar, cuja intenção, é aproximar o contexto do projeto, seguida da imersão em profundidade, no qual se identificam as necessidades dos atores envolvidos. Para auxiliar nessa fase, uma das ferramentas utilizadas, é o uso de “personas” que simbolizam personagens fictícios imersos no contexto em estudo, mas também é possível aproximar-se por meio de entrevistas a pessoas reais para compreensão de suas percepções (VIANNA *et al.*, 2012).

Na segunda etapa de ideação, os atores envolvidos no processo de *Design Thinking*, possuem conhecimento preliminar do contexto e, nesse sentido, geram-se ideias que podem se pautar de ferramentas que auxiliem no estímulo e criatividades dessas soluções, a exemplo do *Brainstorming* (em tradução, “tempestade de ideias) junto a equipe (VIANNA *et. al.*, 2012). Por fim, na etapa de prototipação, são apresentadas as ideias de solução geradas por meio das fases de imersão e ideação, que podem ocorrer em paralelo às fases citadas

(VIANNA *et al.*, 2012). Com base nos autores, este protótipo pode se configurar como um produto, serviço, plataforma tecnológica, entre outros, e que pode ser alta fidelidade, ou seja, muito próximo a sua real aplicação, ou de baixa fidelidade, o que pode ser utilizado para testar o interesse do usuário final, como evidentes pontos de melhoria.

A etapa de prototipação não se trata de um movimento linear, mas “iterativo”, sobre o qual se sugere o retomar quando necessária a consulta à *persona* ou potencial usuário, para aprimorar o desenvolvimento do protótipo (VIANNA *et al.*, 2012). A Figura 01 sintetiza as etapas do *Design Thinking* em termos de aplicabilidade.

Figura 01: Etapas Do *Design Thinking*



FONTE: Adaptado de Vianna *et al.* (2012).

Conforme ilustra a Figura 01, o processo de *Design Thinking* pode ser retroalimentado pelo surgimento de necessidades, tais como a consulta ao público-alvo, readequação do projeto em decorrência da organização, novas ideias, aprimoramento de funcionalidades, entre outros pontos. A utilização do *Design Thinking* se alinha a objetivos de diversas organizações e auxilia na promoção de um ambiente inovador. Os Laboratórios de Inovação em GP podem adotar a abordagem, de modo a possibilitar a participação popular no desenvolvimento de políticas públicas que

articulam a GP as necessidades da sociedade (MCGANN, BLOMKAMP, LEWIS, 2018; LEWIS, MCGANN, BLOMKAMP, 2020).

Entretanto, demanda-se dos Laboratórios de Inovação, a capacidade de se aprimorar por meio da utilização de tais abordagens de inovação, para gerar um ambiente de experimentação, aprendizado e inovador em governança colaborativa (WAARDENBURG, GROENLEER, DE JONG, 2020; MCGANN, WELLS, BLOMKAMP, 2021).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de atender ao objetivo do estudo de apresentar as iniciativas de inovação desenvolvidas em uma turma de mestrado profissional e, com base na adoção da abordagem *Design Thinking*, é adotado o caráter descritivo para o estudo (GIL, 2017). A descrição possibilita trazer a experiência e, principalmente, os resultados dos projetos de inovação de uma turma de mestrado profissional a qual visava resolver a questão acerca de como tornar o Laboratório de Inovação mais efetivo para a instituição ao qual faz parte, em suas ações e resultados.

A disciplina ocorreu no formato remoto, durante os meses de julho e agosto de 2020, e foi lecionada, adotando os princípios do Aprendizado Baseado em Projetos (ABPj), modelo de ensino em que os alunos se confrontam com problemas do mundo real e buscam construir soluções concretas através de uma perspectiva de projeto, resultando

em um produto (BENDER, 2014). Os encontros síncronos aconteciam semanalmente, em que as equipes dos projetos apresentavam a evolução de suas atividades e obtinham *feedbacks* do professor e da equipe de apoio.

Durante a pesquisa, foram analisados os problemas durante a fase de imersão e estruturados em categorias relacionadas à questão de como tornar o Laboratório de Inovação vinculado ao Mestrado Profissional mais efetivo (BARDIN, 2011). Em seguida, tais categorias foram utilizadas para se identificar as soluções propostas pelas equipes durante a fase de ideação do *Design Thinking*. Por fim, os protótipos resultantes foram identificados, relacionados às categorias de informações.

Quanto à fonte de dados adotada, foram realizadas pesquisas documentais (GODOY, 1995) em informações disponíveis nos quadros visuais de tarefas dos projetos adotados na disciplina, contendo as tarefas planejadas e executadas por cada uma das equipes e os documentos criados por elas durante a imersão, ideação e prototipação. Também foram consultados os relatórios finais elaborados por cada equipe e as apresentações dos projetos, em um evento realizado para discentes e docentes do mestrado e um público externo convidado ao final da disciplina.

Estas pesquisas foram orientadas pelas definições de cada uma das fases do *Design Thinking* e características dos protótipos construídos, guiados pela problemática de tornar o Laboratório de Inovação mais efetivo em suas ações e resultados.

O referido laboratório é vinculado a uma IFES e busca promover a prestação de serviços que incluem assessoria e consultoria direcionados à inovação organizacional e empreendedorismo no Setor Público.

Para sintetizar as etapas do *Design Thinking*, vivenciadas na condução da disciplina, a Figura 02 ilustra as fases e como estas foram desenvolvidas até a geração de soluções por parte das equipes. Vale salientar que, embora com a definição das fases, os membros da equipe poderiam retomar etapas anteriores, sem a necessidade de se criar um processo linear, mas iterativo e em possibilidade de consultar potenciais usuários (BROWN, 2010; VIANNA *et al.*, 2012).

Figura 02: Etapas do Design Thinking adotadas para condução da resolução de problema do laboratório de Inovação



FONTE: Elaborado pelos autores (2022)

No tópico seguinte, são apresentados os principais resultados em face da problemática a ser resolvidas pelas equipes com base nos documentos gerados na disciplina.

RESULTADOS ALCANÇADOS

O desafio apresentado para todas as equipes da disciplina, esteve focado na melhoria da atuação do Laboratório de Inovação, criado, inicialmente, para concretizar os trabalhos dos alunos em soluções para diferentes organizações públicas. Assim, a disciplina partiu da questão motriz (BENDER, 2014): *“Como o Laboratório de Inovação pode ser mais efetivo em desenvolver soluções inovadoras na Gestão Pública?”*.

ETAPA DE IMERSÃO

A partir desta questão, foram disponibilizados materiais bibliográficos, apresentações e vídeos relacionados à apresentação da disciplina, conceitos de inovação, gestão da inovação e Laboratório de Inovação no Setor Público, *Design Thinking*, além de depoimentos em vídeos de docentes e discentes ligados ao Mestrado Profissional e o laboratório. Este material introdutório, tinha por objetivo gerar o interesse dos alunos pela questão principal apresentada (BENDER, 2014).

Quanto aos problemas levantados pelas equipes, durante a fase de imersão inicial e aprofundada, Vianna et al (2012), foi possível identificar categorias de problemas relevantes. A primeira categoria se relaciona à *apropriação da temática inovação pelos alunos ingressantes no mestrado profissional*, uma das equipes identificou que estes alunos podem não se apropriar do conceito de inovação enquanto submetem seus projetos ou mesmo em um momento

anterior, o que pode minimizar a possibilidade de submeterem projetos pautados na temática de inovação.

Importante ressaltar que estes alunos podem assumir um papel central durante o processo de inovação, como membro de uma equipe de inovação, desde a definição inicial até a fase em que os resultados devem ser incorporados no contexto organizacional (FECHER, 2020). Assim, foi identificada ainda a categoria relacionada a projetos *submetidos ao programa com natureza institucional e de inovação*, a partir de problemas levantados por duas das equipes da disciplina. Esta perspectiva trata do risco dos projetos não incorporarem temáticas de soluções caracterizadas como de inovação, ou ainda carecerem de potencial de benefícios institucionais ao estarem focados em um contexto de trabalho local. Além disso, há ainda o risco de não incorporarem expectativas institucionais quanto aos resultados pretendidos.

No tocante à categoria de *resultados dos projetos elaborados no mestrado profissional*, quatro equipes identificaram problemas quanto à ausência de acompanhamento institucional dos projetos finalizados, de modo a possibilitar que os benefícios institucionais sejam implantados; bem como a falta de publicidade dos produtos (resultados dos projetos) gerados pelos programas; além da ausência de canais de comunicação com público-alvo sobre estas questões. Isso demonstra a relevância da capacidade dos laboratórios em se comunicar e influenciar outras unidades, através de um *networking* informal, por exemplo, provendo autonomia e

possibilidades de experimentações de novas soluções (TÖNURIST, KATTEL, LEMBER, 2017).

Desse modo, quatro equipes identificaram problemas relacionados à categoria de *recursos e processos de apoio ao Laboratório de Inovação* ligados, principalmente, à ausência de espaço físico e mobiliário necessário; necessidade de pessoas alocadas para atividades do Laboratório; e processos de trabalhos, planejamento e metas que possam sustentar as atividades do Laboratório de Inovação.

Estes problemas estão alinhados aos desafios identificados em Sano (2020) quanto à estrutura dos laboratórios de inovação, como ausência de uma equipe com dedicação exclusiva ao laboratório, bem como necessidade de uma estrutura própria e desvinculada da unidade ao qual faz parte.

Dada a conclusão da fase de imersão, foram registradas as principais lições aprendidas, fato que ocorreu na conclusão das demais etapas conforme visto na Figura 02. Na sequência, foram concebidas possíveis ideias de soluções a posterior protótipos, com base nestas categorias identificadas.

ETAPAS DE IDEAÇÃO E PROTOTIPAÇÃO

Durante a etapa de ideação, as equipes desenvolveram propostas de ideias de inovação baseados nos problemas identificados na etapa anterior, utilizando ferramentas como *brainstorms* e cardápio de ideias, por exemplo. Além disso, as equipes selecionaram uma ideia principal de solução para a questão apresentada

no início da disciplina e construíram protótipos que pudessem representar a solução que buscavam, de modo a fornecer melhor encadeamento de ideias aos protótipos propostos, as equipes também desenvolveram *storyboards* representando uma história desde o problema vivenciado até a solução apresentada através dos protótipos.

A categoria selecionada pela equipe 01, *recursos e processos de apoio ao Laboratório*, as ideias de inovação propostas foram a necessidade de um espaço físico adequado, a ser disponibilizado para o laboratório; a possibilidade de alocar servidores alunos do programa para se dedicarem às atribuições do laboratório; e a realização de eventos de planejamento e interação com demais atores do ecossistema de inovação dentro ou fora da Universidade. O protótipo desenvolvido neste caso, foi uma proposta de ações para estrutura organizacional do Laboratório de Inovação, envolvendo estas ideias, de modo a dar subsídio para funcionamento adequado do Laboratório.

Quanto à categoria relacionada à *apropriação da temática inovação pelos alunos ingressantes no mestrado profissional*, a equipe 02 identificou ideias de propostas que incorporem o tema inovação na divulgação das inscrições para o mestrado, bem como no edital de seleção; e cursos de capacitações, voltados para gestão da inovação para os servidores recém-contratados pela instituição.

Para tanto, foram elaborados dois protótipos de solução: um *banner*, a ser disponibilizado nos sistemas de informação da universidade, convidando os servidores a conhecerem o programa de mestrado

profissional e o Laboratório de Inovação, além de participar do processo seletivo; e um modelo de edital de seleção incluindo uma linha de pesquisa com a temática de inovação em uma das áreas de concentração do mestrado profissional.

No que tange à categoria de *projetos submetidos ao programa com natureza institucional e de inovação*, foram levantadas e identificadas ideias pela equipe 03, relacionadas a um banco de dados, com demandas e problemas institucionais, disponíveis nos sistemas de informação e no próprio *site* do Laboratório de Inovação, além da disponibilização de projetos em andamento e um banco de ideias futuras, alimentados por questionários respondidos pela comunidade administrativa e acadêmica ligada à instituição.

Neste contexto, o protótipo elaborado foi um modelo de *site* de média fidelidade, apresentando o laboratório, recursos de pesquisa, cadastro de demandas e ideias, e um mostruário de produtos e inovações do laboratório. A Figura 03 a seguir exibe uma das telas deste protótipo.

Figura 03: Protótipo de Site de apresentação para divulgação das ações do laboratório de inovação



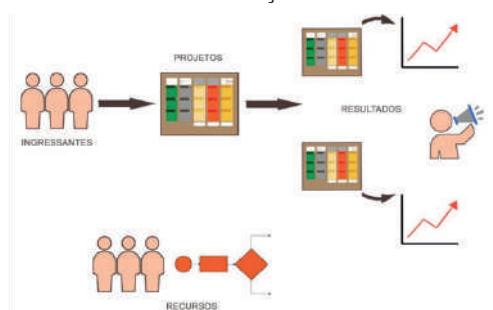
FONTE: Dados da pesquisa (2022).

Como se vê, as equipes 04 e 05 sugeriram ideias para a categoria de *resultados dos projetos elaborados no mestrado profissional*. Uma delas, sugeriu a necessidade de focar o portal do laboratório para os produtos gerados, inclusive, com o desenvolvimento de um aplicativo móvel para maior divulgação, além da criação de um *portfólio* de produtos, com suas aplicações e divulgação periódica para comunidade acadêmica.

Uma destas ideias, originou a criação de um protótipo com uma versão simplificada e digital de um *Portfólio* de Produtos do Laboratório a ser incluído em seu site, organizado por temática e que apresenta as principais informações relacionadas às inovações resultantes.

A segunda equipe que tratou desta categoria, propôs ideias relacionadas a elaboração de ações de *Marketing Institucional*, a fim de tornar o conteúdo do portal do laboratório com aspecto mais visual e dinâmico, no uso das redes sociais de forma mais intensa e formação de parcerias com outros laboratórios e unidades institucionais de referência. A equipe criou um protótipo exibindo a divulgação do Laboratório em redes sociais. A figura 04, a seguir, representa as categorias de propostas de soluções para tornar o laboratório de inovação mais efetivo.

Figura 04: Categorias de propostas de soluções para tornar o laboratório de inovação mais efetivo



FONTE: Elaborado pelos autores (2022).

Com base na figura, pode-se compreender a natureza complementar das soluções propostas. Os RECURSOS dão sustentação para as atividades do Laboratório, de modo que a EQUIPE (ingressantes no mestrado) desenvolve PROJETOS de natureza inovadora e alinhados ao contexto organizacional, de modo a gerar RESULTADOS implantados e divulgados na organização.

CONCLUSÃO

Este trabalho buscou descrever os resultados do processo de inovação de cinco equipes em uma disciplina de gestão da inovação durante as fases de imersão, ideação e prototipação do *Design Thinking*. Como resultado, identificou aspectos a serem considerados, quando se trata de buscar tornar mais efetivo um laboratório de inovação, concretizados através das categorias relacionadas à necessidade de internalizar a temática de inovação nos ingressantes de um programa de mestrado profissional. Além disso, prover recursos e processos para sustentação das atividades do laboratório, incorporar aspectos institucionais e de inovação nos projetos em desenvolvimento e divulgar os resultados dos projetos de inovação interna e externamente.

Enquanto limitação, o trabalho não contou com a consulta direta, por meio de entrevistas, junto aos alunos participantes da disciplina, o que poderia acrescentar uma nova perspectiva na interpretação dos resultados aferidos. Outro ponto, foi a limitação da experiência de uma única turma, bem como de problemas relativos a um único Laboratório de Inovação.

Como perspectivas futuras, sugere-se o desenvolvimento de estudos que evoquem a perspectiva do aluno frente ao processo de aprendizagem, visto que pode se utilizar de metodologias como a ABPj, sala de aula invertida, ferramentas como o *Design Thinking*, entre outras.

Como contribuição prática, espera-se que o presente artigo auxilie a adoção de experiência de metodologia em sala de aula, no sentido de estimular o processo de aprendizagem na resolução de casos reais. Também se almeja com esse trabalho, que seja possível aos profissionais atuantes em Laboratórios de Inovação, a adoção de ferramentas inovadoras que prismem a experiência da participação de potenciais usuários, através da visão destes, especialmente na elaboração de soluções que contemplam as demandas sociais.

REFERÊNCIAS

ASSIS, M. C.; CALIMAN, N. F. **Desafios da implantação de laboratório de inovação em governo:** o caso do Estado do Espírito Santo. Apresentado no X CONSAD de Gestão Pública de 6 a 7 de julho de 2017, Brasília. *Anais do X CONSAD de Gestão Pública*, 2017.

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

BENDER, W. N. **Aprendizagem baseada em projetos:** educação diferenciada para o século XXI. Porto Alegre: Penso, 2014.

BROWN, T. **Design Thinking:** uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

BUCHANAN, R. Wicked problems in design thinking. **Design Issues**, v. 8, n. 2, p. 5-21, Spring, 1992.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. **É preciso inovar no governo, mas por quê?** In:

CAVALCANTE, P. et al. (Orgs.). **Inovação no setor público:** teoria, tendências e casos no Brasil. 1. ed. Brasília: Ipea, 2017. v. 1, p. 15-32.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2^a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRIADO, J. I.; DIAS, T. F.; SANO, H.; ROJAS-MARTÍN, F.; SILVAN, A.; ISIDRO FILHO, A. Public innovation and living labs in action: a comparative analysis in post-new public management contexts. **International Journal of Public Administration**, v. 43, p. 1-14, 2020.

FECHER, Florian et al. Innovation labs from a participants' perspective. **Journal of business research**, v. 110, p. 567-576, 2020.

FERREIRA, M. BOTERO, A. Experimental governance? The emergence of public sector innovation labs in Latin America. **Policy Design and Practice**, v. 3, n. 2, p. 150-162, 2020.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

LEWIS, J. M.; MCGANN, M.; BLOMKAMP, E. When design meets power: design thinking,

public sector innovation and the politics of policymaking. **Policy and Politics**, v. 48, n. 1, p. 111-130, 2020.

MCGANN, M.; BLOMKAMP, E.; LEWIS, J. M. The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. **Policy Sciences**, v. 51, n. 3, p. 249-267, 2018.

MCGANN, M.; WELLS, T. BLOMKAMP, E. Innovation labs and co-production in public problem solving. **Public Management Review**, v. 23, n. 2, p. 297-316, 2021.

SANDERS, E.; STAPPERS, P. J. Probes, toolkits and prototypes: three approaches to making in CoDesigning. **CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts**, v. 10, n. 1, p. 5-14, 2014. DOI: 10.1080/15710882.2014.888183.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Cadernos Enap, v. 69, p. 45, 2020.

SCHUURMAN, D.; TÖNURIST, P. Innovation in the public sector: exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs. **Technology Innovation Management Review**, v. 7, n. 1, p. 7-14, 2017.

SILVA, José Antônio. A cidade adormecida. RBEUR – **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v.12, n.3, 78-91, 2018.

SILVA, José Antônio. **A cidade que dorme**: uma visão alternativa. Natal: EDITORA TAL, 2018.

SOUZA, Maria Antônia. Era uma vez na cidade. (33-44). In: Silva, José Antônio. **A cidade que dorme**: uma visão alternativa. Natal: EDITORA TAL, 2018.

SZCZEPANSKA, J. **Design thinking origin story plus some of the people who made it all happen**. 3 Jan. 2017. Disponível em: <https://szczpanks.medium.com/design-thinking- where-it-came-from-and-the-type-of-people-who-made-it-all-happen-dc3a05411e53>. Acesso em: 6 dez. 2021.

TÖNURIST, Piret; KATTEL, Rainer; LEMBER, Veiko. Descobrindo Laboratórios de Inovação no setor público. In: **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, p. 179-204, 2017

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I. K.;

LUCENA, B; RUSSO, B. **Design thinking**: inovação em negócios [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

WAARDENBURG, M.; GROENLEER, M.; DE JONG, J. Designing environments for experimentation, learning and innovation in public policy and governance. **Policy and Politics**, v. 48, n. 1, p. 67-87, 2020.

INDICADORES SOCIODEMOGRÁFICOS E GESTÃO PÚBLICA: UM RELATO DA COOPERAÇÃO CIENTÍFICA DA DEMOGRAFIA (UFRN) COM A SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E DAS FINANÇAS (SEPLAN/RN)^{1*}

Luciana Conceição de Lima²

José Vilton Costa³

Ricardo Ojima⁴

Francisco Demetrius Monteiro Rodrigues⁵

RESUMO

O objetivo principal do artigo foi descrever a experiência do projeto “Cooperação Científica com a Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças (SEPLAN) do Governo do RN”, uma colaboração científica entre o Departamento de Demografia e Ciências Atuariais da UFRN e a Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças (SEPLAN/RN). Partindo-se da lacuna de baixa

^{1*} Este trabalho é derivado do convênio celebrado entre a UFRN e a SEPLAN para a execução do projeto “Cooperação Científica com a Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças (SEPLAN) do Governo do RN”. A equipe do Departamento de Demografia da UFRN agradece à SEPLAN pela colaboração na execução do projeto.

² Professora do Departamento de Demografia e Ciências Atuariais da UFRN e pesquisadora no Programa de Pós-graduação em Demografia (PPgDEM/UFRN). E-mail: luciana.lima@ufrn.br.

³ Professor do Departamento de Demografia e Ciências Atuariais da UFRN e pesquisador no Programa de Pós- graduação em Demografia (PPgDEM/UFRN). E-mail: josevilton@gmail.com.

⁴ Professor do Departamento de Demografia e Ciências Atuariais da UFRN e pesquisador no Programa de Pós- graduação em Demografia (PPgDEM/UFRN). E-mail: ricardo.ojima@ufrn.br.

⁵ Doutorando no Programa de Pós-graduação em Demografia (PPgDEM/UFRN). E-mail: demetrius.monteiro.024@ufrn.edu.br.

utilização de informações quantitativas na elaboração, monitoramento e avaliação de políticas públicas, o referido projeto apresentou os indicadores sociodemográficos como cerne de suas ações. No contexto do projeto de extensão Capacitação em Indicadores Sociodemográficos (CIS), realizado pelo Departamento de Demografia e Ciências Atuariais da UFRN junto a diversos níveis da administração pública no Rio Grande do Norte desde 2015, o projeto “Cooperação Científica com a Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças (SEPLAN) do Governo do RN” realizou desde capacitações de servidores estaduais no uso de informações sociodemográficas para instrumentar o Plano Plurianual (PPA) 2020-2023 até a elaboração de banco de dados de indicadores em série histórica e de diagnósticos socioeconômicos por eixos temáticos. A pandemia de Covid-19 implicou repartição de alguns produtos do projeto, mas de um modo geral a experiência demonstrou que há demanda por novas capacitações em indicadores sociodemográficos, sobretudo no que diz respeito à sistematização e ao estabelecimento de fluxo de atualizações de registros administrativos das secretarias, e treinamento em métodos de construção de indicadores a partir de informações colhidas junto a órgãos produtores de estatísticas nacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Indicadores
Sociodemográficos; Gestão pública;
Governo do Estado do Rio Grande do
Norte; Universidade Federal do Rio
Grande do Norte; Demografia.

INTRODUÇÃO

Entre o dado coletado e a informação desejada há um caminho importante a ser percorrido. É preciso expertise para localizar a melhor fonte de dados, elaborar e interpretar o indicador que melhor se ajusta aos propósitos de quem efetua uma busca. Nesse sentido, o meio acadêmico pode contribuir substancialmente para a capacitação de atores envolvidos na execução de políticas públicas. Segundo Jannuzzi (2005), a utilização de indicadores confiáveis e que sejam capazes de permear as várias dimensões da realidade social representa uma estratégia fundamental para traduzir a realidade vivida por uma determinada população. A reunião desses indicadores compõem um diagnóstico socioeconômico que pode servir de referência para o gestor eleger prioridades e elaborar estratégias, programas e ações no âmbito das políticas públicas (JANNUZZI, 2005).

Dessa forma, espera-se que ao elaborar um retrato da realidade de interesse, o gestor ou a liderança tenha uma ferramenta que torne o seu trabalho mais eficiente, beneficiando, assim, a população alvo das políticas sociais. A utilização de indicadores também representa uma das formas dos governos de prestar contas à sociedade tanto sobre o desempenho organizacional como também do resultado efetivo das políticas públicas empreendidas. Estudos prévios têm realçado dentro do conceito de gestão pública orientada para resultados o papel fundamental dos indicadores nesse processo (GONÇALVES; BRAGA; CAMPOS, 2011 e VIEIRA; PROTÁSIO, 2011). Entende-se

que o estado não deve se limitar ao monitoramento do desempenho fiscal do setor público, mas se mover em direção a uma qualidade fiscal em que se incorpora, também, indicadores objetivos dos resultados das políticas públicas dos campos econômicos e sociais (CAMPOS; GUIMARÃES, 2009).

O objetivo deste artigo é descrever a experiência do projeto “Cooperação Científica com a Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças (SEPLAN) do Governo do RN” que teve os indicadores sociodemográficos como cerne. O projeto é contextualizado dentro de uma proposta mais ampla de interação entre o Departamento de Demografia e Ciências Atuariais da UFRN e diversos níveis da administração pública no Rio Grande do Norte, denominada “Capacitação em Indicadores Sociodemográficos (CIS)”. A metodologia adotada no projeto, os resultados obtidos e as potencialidades e limitações apresentadas em sua execução são discutidos, assim como as conclusões e os apontamentos futuros.

CAPACITAÇÃO EM INDICADORES SOCIODEMOGRÁFICOS (CIS): OS ANTECEDENTES DO ACORDO DE COOPERAÇÃO ENTRE DEMOGRAFIA E SEPLAN/RN

A Cooperação científica do Departamento de Demografia e Ciências Atuariais da UFRN com a Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças (SEPLAN) do Governo do RN

tem suas bases no projeto de extensão aprovado pela UFRN “Capacitação em Indicadores Sociodemográficos (CIS)”, cuja primeira experiência foi em 2015. Na ocasião, 19 servidores da Secretaria de Políticas Públicas para Mulheres (SPM-RN) e da Secretaria Extraordinária de Juventude (SEJURN) (entre outros servidores ligados à administração direta do Governo do Estado do Rio Grande do Norte) receberam treinamento no uso de informações socioeconômicas⁷. O curso, que teve carga horária de oito horas, foi ministrado por docentes vinculados ao projeto de extensão e que ministraram conteúdos teóricos e práticos relacionados ao uso de indicadores socioeconômicos.

Tendo em vista o sucesso dessa experiência piloto, em 2016 foi aprovado o projeto “Capacitação de lideranças e gestores municipais do Estado do Rio Grande do Norte no uso de informações sociodemográficas”⁸ e que dessa vez incluía membros da sociedade civil (lideranças) entre o público alvo da ação, e que contava com a parceria de membros da Secretaria de Políticas Públicas para Mulheres (SPM-RN) e da Secretaria Extraordinária de Juventude (SEJURN), além de ter sido adotado como recorte geográfico de atuação os Territórios da Cidadania e Territórios rurais e de identidade da Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT) do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA).

6 Projeto de extensão denominado “Capacitação de gestores do Estado do Rio Grande do Norte no uso de informações sociodemográficas”, EDITAL no 012/2014 UFRN/PROGRAD/PROFESQ/PROEX/PPG - PROJETOS INTEGRADOS PARA 2015.

7 “Mini-curso de Capacitação de gestores do Estado do Rio Grande do Norte no uso de informações sociodemográficas” – código EV891-2015.

8 EDITAL UFRN/PROEX No. 011/2015 (Projetos de Extensão para 2016).

Todavia, em meio às importantes mudanças ocorridas no cenário político nacional e regional no ano de 2016, grande parte dos atores que seriam os responsáveis pela mobilização e articulação dos potenciais participantes das ações se afastaram das secretarias parceiras, o que paralisou as atividades do projeto até novembro de 2016, quando foram retomados contatos com as secretaria parceiras, e duas capacitações puderam ser viabilizadas: Capacitação em Indicadores Sociodemográficos (CIS) em São José do Mipibu e em Currais Novos. Em São José do Mipibu, no dia 13/12 no CTERN, Comunidade Maninbú, foram capacitadas e certificadas 32 gestores municipais/membros da sociedade civil pertencentes a municípios das regiões dos territórios Agreste/Litoral Sul, Potengi, Trairí e Mato Grande. Em Currais Novos, no dia 14/12 na Associação dos Municípios do Seridó Oriental (AMSO), foram capacitados e certificados 25 técnicos municipais/membros da sociedade civil pertencentes a municípios das regiões dos territórios Seridó, Agreste/Litoral Sul, Potengi e Trairí. As capacitações foram ministradas por docentes do Programa de Pós-graduação em Demografia (PPGDEM) da UFRN que fazem parte do Laboratório de Indicadores Sociodemográficos (LabIS)⁹ do Departamento de Demografia e Ciências Atuariais. Destaca-se a parceria com o projeto Núcleo de Extensão em Desenvolvimento Territorial (NEDET/UFRN) que viabilizou o curso em São José do Mipibu por meio de apoio logístico à realização das capacitações.

9 <https://demografiaufrn.net/laboratorios/labis/>

Em continuidade às capacitações realizadas em 2015 e 2016, nos dias 28, 29 e 30 de novembro de 2017 ocorreu no Hotel Praiamar o curso de Capacitação em Indicadores Sociodemográficos (CIS) 2017, que capacitou 25 servidores da administração pública governamental do estado do Rio Grande do Norte e membros da sociedade civil organizada em parceria com o Governo do Estado do Rio Grande do Norte e com a agência no Brasil do Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA). Os recursos financeiros e logísticos do UNFPA foram fundamentais para o sucesso da ação, sendo os recursos humanos (professores e alunos) da UFRN a contrapartida do projeto. Apesar da mobilização dos participantes da rodada de 2017 ter sido feita em tempo exíguo, o curso foi viabilizado e abriu possibilidades de expansão do projeto.

Em 2019, o projeto CIS foi mais uma vez aprovado como ação de extensão da UFRN10 e, por meio dele, o projeto foi adaptado para atender a uma demanda específica da Secretaria de Planejamento e das Finanças (SEPLAN/RN) relacionada ao Plano Plurianual (PPA). O Plano Plurianual (PPA) constitui instrumento estratégico de planejamento e execução das políticas públicas estaduais e define diretrizes, objetivos e metas com vistas à implementação e à gestão das políticas públicas previstas para um período de quatro anos. Na fase preparatória à elaboração do PPA 2020-2023, de 24 a 26 de abril de 2019, a equipe do projeto CIS capacitou 94 servidores estaduais na

10 Seleção Pública Para Apoio a Cursos de Extensão na Modalidade Presencial (ano 2019).

definição e elaboração de indicadores socio-demográficos. Na ocasião, foram desenvolvidas atividades de revisão dos indicadores do PPA 2016-2019 com vistas à elaboração do PPA 2020-2023, e à luz dos indicadores dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). As capacitações foram ministradas por docentes e também por discentes do PPgDem, e tendo sido exitosa a experiência das capacitações preparatórias à elaboração do PPA 2020-2023, foi celebrado em 2019 convênio com a Secretaria de Planejamento e das Finanças (SEPLAN/RN), surgindo assim o projeto “Cooperação Científica com a Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças (SEPLAN) do Governo do RN”. A Figura 1 ilustra a evolução das cinco rodadas do Projeto CIS desde 2015:

Figura 1: Evolução de 2015 a 2020 do Projeto CIS



Fonte: Projeto CIS, UFRN.

O próximo capítulo destaca a metodologia utilizada desde as capacitações em indicadores sociodemográficos com vistas ao PPA 2020-2023, até a execução do projeto “Cooperação Científica com a Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças (SEPLAN) do Governo do RN”, detalhando os produtos entregues e as principais dificuldades e potencialidades apresentadas neste processo.

UTILIZAÇÃO DE INDICADORES SOCIODEMOGRÁFICOS PARA O PLANEJAMENTO: POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES

Na rodada de 2019, os 94 participantes das capacitações em indicadores sociodemográficos voltados para a elaboração do PPA 2020-2023 foram divididos em quatro turmas. Tratou-se de um curso introdutório de conceitos e elaboração básica de indicadores sociodemográficos úteis para elaboração e avaliação de políticas públicas. Por meio de dados oficiais disponíveis na *internet*, o curso capacitou na elaboração, interpretação e análise crítica de indicadores sociodemográficos, com ênfase na reflexão metodológica dos indicadores do PPA que estava se encerrando (PPA 2016-2019) e com vistas à escolha de indicadores para o PPA que seria iniciado (PPA 2020-2023). O curso aliou teoria e prática, e com a participação de dois docentes e uma equipe de cinco monitores (discentes de doutorado e mestrado em demografia e graduandos em ciências atuariais) foram ministradas três oficinas:

- a) Indicadores sociodemográficos para diagnóstico e avaliação de políticas públicas no Brasil;
- b) Elaboração de indicadores sociodemográficos com base no PPA 2016-2019;
- c) Indicadores sociodemográficos e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: reflexões para o PPA 2016-2019.

Entre as principais potencialidades apresentadas pelos participantes podem ser elencadas o entendimento de que dados

quantitativos são de relevância para acompanhar as políticas públicas e a manifestação de interesse por novas capacitações de uso de informações sociodemográficas.

Com relação às principais limitações apresentadas pelos servidores que participaram das capacitações, figuraram a dificuldade de criar/elaborar indicadores quantitativos para monitorar as políticas públicas relacionadas às secretarias e em articulação aos ODS.

Além desta capacitação, e no âmbito do projeto “Cooperação Científica com a Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças (SEPLAN) do Governo do RN”, para compor o Plano Plurianual (PPA) 2020-2023 foi entregue pela equipe da UFRN documento de 95 páginas contendo diagnóstico sociodemográfico do estado e para áreas relacionadas a três eixos de atuação definidas pelo PPA: “Valorização da Vida, Segurança e Paz Social”; “Desenvolvimento Social, Cultural e Defesa da Cidadania” e “Garantia de Direitos”. Esses eixos abordam temas como criminalidade e segurança pública, educação, saúde, juventude, esportes e direitos humanos. Para a construção do diagnóstico foram utilizadas informações disponíveis em fontes de dados oficiais, bem como registros administrativos fornecidos pelas próprias secretarias, sendo importante salientar que esta foi a primeira vez em que um PPA incluiu o perfil demográfico da população potiguar em seu documento.

O convênio firmado com a Secretaria de Planejamento e das Finanças (SEPLAN/RN)

previa a entrega de outros produtos e que se estruturavam em torno de indicadores sociodemográficos. Em 2020, a pandemia de Covid-19 resultou na suspensão das atividades acadêmicas presenciais, bem como, das atividades governamentais por meio dos decretos de distanciamento social. Sendo assim, a realização de capacitações em indicadores sociodemográficos para os técnicos e gestores das secretarias e órgãos do Estado do RN para monitoramento dos indicadores foi suspensa.

De todo modo, com a retomada das atividades acadêmicas da UFRN no sistema remoto no segundo semestre de 2020, outros produtores puderam ser entregues. A equipe da UFRN entregou à SEPLAN carteira de indicadores sociodemográficos a serem acompanhados entre 2020-2023 como métrica da efetividade das políticas públicas estaduais a serem implementadas no estado, um banco de dados consolidado de série histórica (2007 a 2021) dos indicadores pactuados no PPA, relativos aos Eixos “Valorização da Vida, Segurança e Paz Social” e “Desenvolvimento Social, Cultural e Defesa da Cidadania e Garantia de Direitos por Unidades da Federação e municípios”, e acompanhado de uma ficha de qualificação de cada um dos indicadores. Foi entregue também um diagnóstico para o RN sobre previsão de demanda por educação básica no estado, de 2015 a 2023, em duas versões: relatório técnico e texto científico em formato de artigo.

A partir do que foi elaborado no documento do PPA 2019-2023, foi entregue um relatório contendo um panorama

demográfico atualizado do Rio Grande do Norte de acordo com informações disponíveis em 2021. E como material de divulgação, foram entregues 11 cards com divulgação de resultados provenientes dos indicadores sociodemográficos para três plataformas (Facebook, Twitter e Instagram), e também o E-book “Indicadores Sociodemográficos do RN - Revisão do Plano Plurianual PPA 2020-2023” contendo a ficha de qualificação de cada um dos indicadores sociodemográficos propostos e os resultados observados ilustrados por meio de gráficos, e considerando pontos no tempo disponíveis.

Importante salientar que durante esse processo, a pandemia de Covid-19 significou realinhamento das prioridades governamentais e mudanças na rotina das secretarias, o que implicou para algumas delas a ausência de informações sobre suas políticas públicas. Assim, em alguns casos a série histórica de alguns indicadores sociodemográficos que estavam sendo acompanhados foi descontinuada, ou passaram a exigir maior cautela em suas interpretações já que a ausência ou menor volume de informações representava um efeito artificial produzido pela pandemia.

Com base na experiência do projeto e à parte da perturbação do cenário causado pelo novo coronavírus, a Tabela 2 sumariza as principais potencialidades e desafios que se interpõem ao uso de dados para elaboração de indicadores sociodemográficos na gestão pública:

Tabela 2: Potencialidades e desafios na elaboração de indicadores sociodemográficos

	Potencialidades	Desafios
Utilização de fontes primárias	Registros administrativos das secretarias como potenciais fontes de informações.	Ausência de organização das informações em banco de dados e com fluxo definido de atualização.
Utilização de fontes secundárias	Disponibilidade de fontes de dados oficiais de amplo acesso.	As informações se encontram dispersas e nem sempre disponíveis em nível municipal (ou intramunicipal).
Construção do indicador	Confere maior objetividade e significado ao acompanhamento da execução das políticas públicas.	Nem sempre o indicador é válido e sensível ou suficiente para refletir a realidade.
Acompanhamento	Permite identificar, monitorar e avaliar a execução das políticas públicas.	A depender da periodicidade de atualização do indicador não é possível acompanhar com precisão a mudança social.

Fonte: Projeto CIS, UFRN.

Com relação à utilização de fontes primárias para a construção de indicadores sociodemográficos, observou-se pela experiência do projeto que as secretarias de menor porte apresentaram grandes dificuldades em elaborar indicadores para acompanhar a execução de suas políticas públicas. E essa dificuldade reside não necessariamente pela ausência de informações, mas pelas dificuldades em organizar seus registros administrativos em arquivos estruturados, ou seja, bancos de dados ou planilhas em excel que permitam a quantificação de seus resultados e processos. Nos contatos com as secretarias foi muito comum relatos de disponibilidade de volume considerável de informações sobre projetos e programas, mas que no entanto, se encontravam em arquivos de texto, armazenados em word e pdf. Uma importante frente de trabalho junto às secretarias é formar junto aos técnicos uma cultura de dados, que permita a organização de seus registros administrativos e o estabelecimento de um fluxo de atualização dessas informações.

Com relação à utilização de fontes secundárias, secretarias como a Educação, Saúde e Segurança Pública apresentam maior disponibilidade tanto de dados como também de indicadores já calculados por institutos de pesquisa e produção de estatística como IBGE, Ministério da Saúde, Fórum Brasileiro de Segurança Pública, entre outros.

Porém, particularidades como a necessidade de se obter informações e calcular os indicadores para pequenas áreas e a própria compilação dessas informações pelos técnicos nem sempre é possível considerando as rotinas administrativas das secretarias, representando uma dificuldade a ser superada.

Durante a execução do projeto, em algumas situações foram identificadas dificuldades de alguns técnicos em realizar o cálculo de indicadores, sobretudo pela preferência em coletar o indicador pronto em alguma plataforma. Nesse caso, é importante destacar que quanto maior a autonomia dos servidores em realizar seus próprios cálculos, maior a chance de formação de uma cultura de utilização de dados para orientar o diagnóstico, a execução e o monitoramento de políticas públicas. Isto é importante sobretudo quando determinada fonte de informação não é possível de ser atualizada, pois exigirá do servidor a capacidade de adaptação e/ou criação de novos indicadores para o acompanhamento de suas políticas públicas. Além de domínio sobre a metodologia de cálculo, é importante também que o técnico seja capaz de refletir se aquele indicador escolhido para monitorar uma ação é capaz de traduzir a mudança social a qual ele se encontra relacionado. Ficou evidente, sobretudo, nas oficinas para

a elaboração do PPA 2010-2023 que se trata de uma grande preocupação dos servidores essa capacidade do indicador em ser válido e sensível, porém, faltam recursos metodológicos aos servidores para a elaboração de indicadores com essas características.

CONCLUSÕES

Conforme demonstrado, a partir de um curso de capacitação em 2015 foi consolidada uma parceria com a administração pública estadual e que se desdobrou em várias ações. A experiência do projeto “Cooperação Científica com a Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças (SEPLAN) do Governo do RN” corrobora o que já foi identificado em projetos anteriores de que a baixa utilização de indicadores sociodemográficos para a diagnóstico, monitoramento e avaliação de políticas públicas decorre em grande parte da ausência de capacitação técnica para lidar com essas informações. Por meio da aplicação de técnicas estatísticas e de noções básicas de gerenciamento de banco de dados, é possível capacitar esses indivíduos na identificação de dados brutos, na elaboração de indicadores, sistematização e aplicação das informações para a resolução de questões práticas de seu cotidiano. Ademais, a capacitação para utilização das informações disponíveis pode induzir ou incentivar o interesse, por parte do corpo técnico das secretarias, pela coleta e sistematização de dados primários, como registros administrativos, que podem auxiliá-los na elaboração dos indicadores. A pandemia de Covid-19 representou desafios importantes aos gestores públicos, e certamente novos

indicadores precisarão ser incorporados para planejamento, monitoramento e avaliação de políticas públicas de diversas áreas durante alguns anos, e isso vai requerer dos quadros técnicos das secretarias habilidades no uso e tratamento de informações quantitativas primárias e/ou secundárias. E nesse contexto, a parceria com o conhecimento científico da universidade pode ser de grande valia, conforme a experiência exitosa da cooperação entre o Departamento de Demografia e Ciências Atuariais da UFRN e a Secretaria de Planejamento e das Finanças (SEPLAN/RN).

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Eder Sá Alves.; GUIMARÃES, Tadeu Barreto. Gestão por resultados em Minas Gerais: análise crítica arranjo incremental de monitoramento e avaliação. *In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós- Graduação em Administração*, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

GONCALVES, Éber; BRAGA, Felipe Michel Santos Araújo; CAMPOS, Eder Sá Alves. Avaliação executiva de indicadores no governo do estado de Minas Gerais: análise da implementação de uma ferramenta de monitoramento e avaliação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1891- 1914, Dec., 2011.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.56, n.2, p.137-160, abr./jun., 2005.

ARTIGOS

PROJETO Capacitação em Indicadores Sociodemográficos – CIS. Departamento de Demografia e Ciências Atuariais, **CIS**: 2015-2021. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

VIEIRA, Renato; PROTÁSIO, Gilberto. Gestão para resultados na segurança pública em Minas Gerais: uma análise sobre o uso de indicadores na gestão da Polícia Militar e no Sistema de Defesa Social. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, ano 5, n. 8, 2011.

CENSO DOS SERVIDORES ATIVOS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE: MODELO DO PROJETO

Leandro Nazareno Basílio Júnior¹

RESUMO

A utilização de dados e informações tem ganhado importância crescente nos mais diversos setores da sociedade contemporânea. Essa perspectiva também tem tido importância fundamental na administração pública. Nesse sentido, a posse de dados atualizados se coloca como essencial para a formulação de diagnósticos e obtenção de conhecimento sobre a necessidade de políticas públicas. No âmbito da gestão de pessoas, a ciência dos perfis dos servidores é imprescindível para se traçar as estratégias no que concerne à gestão de pessoas. Com isso em vista, este trabalho busca apresentar o projeto do Censo dos Servidores Ativos do RN, o qual buscará contribuir para a atualização cadastral, documental e o levantamento de informações adicionais que contribuam para a formulação de políticas direcionadas aos servidores. Para a formulação do projeto, foi feita uma pesquisa bibliográfica, realizadas reuniões internas para troca de ideias, assim como foi feito contato com outras secretarias de outros estados que têm realizado censos de

¹ Pesquisador-Bolsista de Administração Pública (FAPERN/SEAD) na Secretaria de Estado da Administração do Estado do Rio Grande do Norte, Doutorando em Demografia (UFRN), Mestre em Demografia (UFRN) e Bacharel em Gestão de Políticas Públicas (UFRN). E-mail: leandrojr7@hotmail.com.

servidores. Como resultado, é apresentado o modelo que será implementado na SEAD como piloto, contudo, tendo-se em vista uma perspectiva geral, levando-se em conta os órgãos da administração direta e indireta do estado. O objetivo é avaliar o projeto e corrigir os erros observados antes da execução em todo o território potiguar.

PALAVRAS-CHAVE: Censo dos Servidores Ativos; Rio Grande do Norte; Gestão de Pessoas.

INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo é praticamente indiscutível a necessidade e uso de informações para que haja avanços e desenvolvimento em diferentes setores da sociedade, estejam eles em diferentes organizações, esferas, em micro ou macro escalas, ou mesmo na vida individual das pessoas. Insumos informacionais decorrentes do avanço tecnológico são a principal matéria-prima da chamada “sociedade da informação” (CASTELLS, 1999). De acordo com este autor, Castells (1999), o desenvolvimento tecnológico que tem sido observado na nossa sociedade é fruto da necessidade pela informação e da atuação sobre ela, levando-se em conta a sua penetrabilidade e integração nas atividades humanas.

Para a gestão do setor público, a utilização e análise de dados e informações, da mesma forma, têm tido importância crescente para a tomada de decisão, para evidenciar a necessidade de políticas públicas, para a avaliação de tais políticas e para o crescente processo de transparência e *accountability*. Segundo Oliveira,

Flôres e Pinto (2020), a transparência e o maior controle por meio da *accountability* contribuem para o fortalecimento da democracia, criam entraves à corrupção, colaboram com o exercício da cidadania e trazem avanços à gestão pública a partir do melhor controle e busca por uma maior eficiência e eficácia governamental.

Nesse sentido, possuir dados atualizados e informações recentes em tal circunstâncias se faz de fundamental importância para a busca de melhorias. Em relação à gestão de pessoas, isso não é diferente. Para uma gestão de pessoas bem executada, deve-se conhecer os perfis das pessoas que estão sendo geridas, os setores e localidades onde se fazem necessárias suas saídas e reposições, as transformações impostas pelas alterações econômicas, sociais e demográficas, entre outros fatores.

A partir de tal perspectiva, neste artigo busca-se apresentar um modelo para o Censo dos Servidores Ativos do Rio Grande do Norte, o qual procura identificar os servidores estaduais; atualizar os dados funcionais e documentais dessas pessoas; bem como levantar informações adicionais sobre sua, saúde, segurança, educação e qualidade de vida, entre outros temas.

Com isso, são apresentados, a seguir, os objetivos do artigo de modo mais detalhado.

OBJETIVO GERAL

Apresentar brevemente o modelo do projeto para o Censo de Servidores Ativos do estado do Rio Grande do Norte, formulado com base em levantamento bibliográfico,

necessidades administrativas, discussões internas (COGEP, Escola de TI, COPAG, bem como com servidores de outros setores com conhecimentos específicos) e experiências de outros estados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Refletir sobre o papel de censos, e seus diferentes tipos, para o planejamento no setor público, gestão e políticas públicas em seus diferentes contextos;
- Depreender sobre a importância de dados estatísticos e informações atualizadas para a gestão pública no Brasil;
- Apresentar o modelo do projeto do Censo de Servidores Ativos do Estado do Rio Grande do Norte.

1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é fruto da pesquisa realizada na Secretaria de Estado da Administração (SEAD) do Rio Grande do Norte. A investigação na secretaria busca, em um primeiro momento, formular e analisar o andamento do projeto piloto do Censo de Servidores Estaduais Ativos do Rio Grande do Norte na SEAD. Além da elaboração do projeto, busca-se implementá-lo e, a partir de tal fase, se ter subsídios para ser realizada a sua avaliação. Esta pretende identificar possíveis problemas. O propósito é de corrigi-los antes da execução do censo em todo o estado, buscando-se o modelo mais adequado para a execução do projeto em todo o território potiguar.

Com isso em vista, para a realização deste artigo, procedeu-se, inicialmente, a um levantamento bibliográfico de caráter exploratório de abordagem qualitativa, buscando-se como objeto de estudo o modelo para a implementação do Censo de Servidores Ativos do Estado do Rio Grande do Norte. Em tal levantamento, foram estudados diversos modelos implementados em diferentes órgãos, níveis e instâncias no Brasil e no exterior, objetivando-se a compreensão de quais aspectos de cada modelo seriam mais adequados a serem absorvidos, tendo-se em vista a realidade do estado. Dessa forma, procurou-se formular um modelo que atendesse às necessidades da SEAD e dos órgãos da administração direta e indireta do estado como um todo.

Desse modo, após a pesquisa bibliográfica procedeu-se as discussões entre membros da SEAD. Com vistas às diferentes necessidades identificadas decorrentes de tais momentos, formulou-se um modelo que além de buscar a atualização dos dados documentais e funcionais dos servidores estaduais, objetiva levantar dados adicionais sobre educação, saúde, vacinação, qualidade de vida dos servidores, entre outros temas que são de importância fundamental para a gestão de pessoas, bem como para a gestão pública de maneira geral.

É importante a menção de que a competência para a atualização dos dados dos servidores estaduais ativos do Rio Grande do Norte é da Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP) da SEAD. Assim, a iniciativa para este trabalho parte da mencionada coordenadoria. Para uma melhor formulação e execução, existe a cooperação de diferentes setores

da secretaria, como a Escola de Tecnologia da Informação para a Gestão Pública (Escola de TI) junto à Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (COTIC) – que tem contribuído com o desenvolvimento de um *hotsite* que será utilizado para a coleta –, a Coordenadoria da Folha de Pagamento (COPAG) – que tem fornecido informações relativas ao que é necessário ser atualizado no que tange aos dados dos servidores no sistema de pagamentos, o software Ergon – e tem havido a contribuição de servidores com conhecimentos específicos em diferentes áreas.

Para este artigo, ademais, procedeu-se a uma revisão bibliográfica específica sobre a conexão entre a realização de censos e a gestão pública, as políticas públicas e a utilização de dados estatísticos para a tomada de decisão e planejamento no âmbito público para a constituição do referencial teórico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CENSOS, POLÍTICAS PÚBLICAS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A realização de censos no Brasil, assim como em muitos países do mundo, é uma prática estabelecida há, literalmente, séculos e que busca garantir a obtenção de conhecimentos estatísticos, demográficos, geográficos, econômicos e sociais referentes às populações de diferentes localidades (UN, 2017). Com os censos é possível se obter dados sobre as mudanças pelas quais diferentes populações passam no que se refere a suas características demográficas, sua localização geográfica, seu perfil econômico e

social, bem como à evolução nas condições de habitação, consumo, estudo, trabalho e desenvolvimento em diferentes localidades. Em vista disso, pode-se afirmar que a importância da implementação de censos em um país como o Brasil é inquestionável (JANNUZZI, 2018; IGNÁCIO, 2010; UNFPA, 2020).

Como afirma Medeiros (2021),

O censo demográfico é um dos recursos mais importantes para o planejamento do Estado. [...] Ajuda a estabelecer um diagnóstico para conhecer as diferentes facetas de uma população, de forma periódica. E com isso, torna possível converter dados e informações em uma tecnologia de Estado para o planejamento de políticas públicas. É daí que conseguimos identificar boa parte das necessidades da população em educação, em saúde, previdência, no rendimento mensal, bem como deficiências em saneamento básico, no atendimento de serviços essenciais às residências, das condições da habitação e da infraestrutura urbana da sua localização, por exemplo.

Nesse sentido, como fica claro, os dados resultantes da implementação decensos são de fundamental importância para o planejamento público e implementação de políticas públicas (UN, 2017; MEDEIROS, 2021; JANNUZZI, 2018). De acordo com Jannuzzi (2018, p.1), citando Howlett, Ramesh e Perl (2013), “a efetividade das políticas sociais depende de uma série extensa de fatores, mas a informação estatística cumpre papel instrumental relevante em todas as fases de implementação de um programa público, da formulação à avaliação do mesmo [...]”.

Ainda segundo o mesmo autor,

Um bom diagnóstico para programas públicos deve contemplar o levantamento de indicadores sobre as características do público-alvo [...] As estatísticas públicas, especialmente aquelas levantadas nos Censos Demográficos, têm sido fundamentais na formulação de políticas públicas nos três níveis de governo, ao permitirem a elaboração de diagnósticos socioeconômicos com abrangência temática, detalhe territorial e comparabilidade histórica (JANNUZZI, 2018, p. 3).

A comparabilidade histórica se coloca de modo fundamental para a análise e avaliação da evolução das condições anteriores e posteriores à implementação de determinadas políticas. Isso evidencia a necessidade da periodicidade da execução desse tipo de ação para a obtenção de insumos que favoreçam a boa gestão. A partir desse entendimento, “[...] os Censos têm permitido avaliar a efetividade – ou não – da ação governamental em várias áreas setoriais” (JANNUZZI, 2018, p. 3).

No âmbito da administração pública, os censos são realizados, comumente, tendo-se como objetivos principais a atualização cadastral, a identificação de servidores ausentes e o levantamento de dados previdenciários. Sendo assim, ele se coloca como necessário por não haver uma atualização cadastral de modo periódico e unificado em diferentes órgãos e setores da administração pública, sobretudo nos âmbitos municipais e estaduais.

Apesar de tal perspectiva, princípios dos censos demográficos tradicionais podem ser utilizados para a obtenção de insumos estatísticos para as políticas da administração pública direcionadas aos servidores para

além dos dados simplesmente cadastrais e documentais. Quanto mais se conhecer sobre os perfis dos servidores, mais claros serão os caminhos a serem trilhados pela gestão de pessoas de diferentes órgãos públicos, considerando-se que as medidas e políticas direcionadas aos servidores devem estar em sintonia com seus perfis de saúde, educacionais, demográficos, socioeconômicos etc.

Com isso, não seria possível a aplicação de outro tipo de pesquisa, como um survey, por exemplo, pois o censo é o único tipo de pesquisa que abrange a totalidade de uma determinada população. Normalmente, as pesquisas estatísticas que não abrangem a totalidade de uma população trabalham com amostras e representam a população a partir da expansão dessas amostras, que é realizada por meio de métodos estatísticos. Todavia, as pesquisas por amostragem são bastante complexas e contêm margens de erro, por trabalharem com amostras e não com a totalidade da população estudada.

No caso de um censo não há a margem do erro, pois todas as pessoas são entrevistadas. Nesse sentido, os erros que poderiam ocorrer seriam relativos ao preenchimento do questionário de maneira equivocada ou provenientes de esquecimentos, por exemplo. As pesquisas amostrais possuem a vantagem de serem mais baratas e são realizadas de maneira mais rápida, por coletarem menos respostas. Contudo, como é evidente, elas não serviriam para a atualização de documentação e dados cadastrais, pois são informações de nível individual. Sendo assim, a única alternativa nesse contexto é a realização do censo para a atualização geral dos dados dos servidores públicos.

Como é de comum conhecimento, a realização de um censo não é uma tarefa simples. Ela se inicia no momento do planejamento e é finalizada após a avaliação de todo o processo e a apresentação de seus resultados. De acordo com as Nações Unidas (2017), um censo abrange o processo total de planejamento, coleta, compilação dos dados, avaliação, disseminação e análise dos dados coletados de cunho, principalmente, social, econômico e demográfico para um determinado recorte geográfico e um período específico de toda uma determinada população.

Ainda de acordo com as Nações Unidas (2017), para a realização de um censo, há elementos que são de essencial importância para o processo, que são: a contagem individual, a universalidade, a simultaneidade, a periodicidade definida, e a capacidade de produção de estatísticas para pequenas áreas.

Na administração pública estadual do RN, o último censo ocorreu entre os anos de 2015 e 2016, sendo realizado em conjunto pela SEAD (chamada SEARH à época) e pelo Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do Rio Grande do Norte (IPERN), tendo a cooperação do, à época, Ministério da Previdência Social (MPS), hoje chamado de Ministério do Trabalho e Previdência (MTP), e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), por meio de uma empresa contratada com essa finalidade, chamada *Webtech Softwares e Serviços*². Ele se chamou Censo Cadastral Previdenciário do RN e coletou dados de

² Portal SEAD. Disponível em:
<http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/SEARH/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=96651&ACT=&PAGE=&PAR M=&LBL=Materia>. Acesso em: 28 out. 2021.

servidores ativos e aposentados, bem como de dependentes e pensionistas. Nesse caso, os servidores que eram puramente temporários, em regime CLT, comissionados, estagiários e bolsistas não participaram³.

O planejamento atual da SEAD do RN propõe a realização de um censo para os servidores ativos, sendo a coleta de dados dos servidores inativos de responsabilidade do IPERN. Nesse sentido, ele se chamará Censo de Servidores Ativos. Como o censo de 2015 foi realizado por uma empresa contratada, a SEAD não possui o modelo então implementado. Assim, pensou-se em um novo modelo e o projeto piloto o testará antes de sua implantação em todo o estado. O piloto será executado na SEAD, que funcionará como laboratório para o projeto. Havendo sucesso, obter-se-á um modelo moldado para a administração pública estadual que estará em conformidade para a transmissão de dados dos servidores para o software Ergon e para o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), que está sendo implementado no âmbito do poder executivo estadual do RN.

3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 BREVE APRESENTAÇÃO DO MODELO DO PROJETO DO CENSO DE SERVIDORES ATIVOS DO RIO GRANDE DO NORTE

³ Portal G1, Rio Grande do Norte. Disponível em: <http://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2015/11/governo-do-rn-realiza-censo-previdenciaro-de-servidores.html>. Acesso em: 28 out. 2021.

Na apresentação do modelo proposto, deve-se conhecer, inicialmente, a população a ser investigada. Para o censo geral, a população investigada se refere aos servidores públicos estaduais efetivos que compõem os órgãos da administração pública direta e indireta do Rio Grande do Norte. No entanto, para o projeto piloto na população investigada estão inclusas todas as pessoas, com todos os tipos de vínculos, que trabalham na Secretaria de Estado da Administração (SEAD), tendo- se em vista a necessidade de se testar a implementação do projeto.

49 órgãos da administração direta e indireta, incluindo-se a SEAD, farão parte do Censo dos Servidores Ativos (geral), nomeadamente:

- Assessoria de Comunicação Social (ASSECOM);
- Controladoria Geral do Estado (CONTROL);
- Gabinete Civil do Governo do RN (GAC);
- Procuradoria Geral do Estado (PGE);
- Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária e da Pesca (SAPE);
- Secretaria de Estado da Administração Penitenciária (SEAP);
- Secretaria de Estado do Desenvolvimento Rural Econômico (SEDEC);
- Secretaria de Desenvolvimento Rural e da Agricultura Familiar (SEDRAF);
- Secretaria de Estado da Educação, da Cultura, do Esporte e do Lazer (SEEC);
- Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos (SEMARH);
- Secretaria de Estado das Mulheres, da Juventude, da Igualdade Racial e dos Direitos Humanos (SEMJIDH);
- Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças (SEPLAN);

ARTIGOS

- Secretaria de Estado da Saúde Pública (SESAP);
- Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social (SESED);
- Secretaria de Estado da Tributação (SET);
- Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social (SETHAS);
- Secretaria de Estado do Turismo (SETUR);
- Secretaria de Estado da Infraestrutura (SIN);
- Agência de Fomento do RN (AGN);
- Agência Reguladora de Serviços Públicos do Rio Grande do Norte (ARSEP);
- Companhia de Águas e Esgotos do RN (CAERN);
- Centrais de Abastecimento do Rio Grande do Norte S/A (CEASA);
- Companhia de Processamento de Dados do RN (DATANORTE);
- Companhia Estadual de Habitação e Desenvolvimento (CEHAB);
- Companhia Potiguar de Gás do RN (POTIGÁS);
- Corpo de Bombeiros Militar do RN (CBM);
- Departamento de Estradas de Rodagem (DER);
- Departamento Estadual de Imprensa (DEI);
- Departamento Estadual de Trânsito do RN (DETRAN);
- Empresa de Pesquisa Agropecuária do RN (EMPARN);
- Empresa Gestora de Ativos do RN (EMGERN);
- Empresa Potiguar de Promoção Turística (EMPROTUR);
- Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Norte (FAPERN);
- Fundação de Atendimento Socioeducativo (FUNDASE);
- Fundação José Augusto (FJA);
- Instituto de Assistência Técnica e Extensão

- Rural do Rio Grande do Norte (EMATER);
- Instituto de Defesa e Inspeção Agropecuária (IDIARN);
- Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do RN (IDEMA);
- Instituto de Formação de Professores Presidente Kennedy (IFESP);
- Instituto de Gestão das Águas do Estado do Rio Grande do Norte (IGARN);
- Instituto de Pesos e Medidas do RN (IPEM);
- Instituto de Previdência do RN (IPERN);
- Instituto Técnico-Científico de Perícia (ITEP);
- Junta Comercial do Estado do RN (JUCERN);
- Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Norte (PC/RN);
- Polícia Militar do RN (PM/RN);
- Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); e
- Gabinete da Vice Governadoria (GVG).

Dito isso, a etapa subsequente se trata do processo de planejamento e organização do censo. Nele são consideradas perspectivas operacionais e técnicas, as quais consideram, respectivamente, assuntos relacionados à preparação logística e ao gerenciamento tecnológico. Esse processo tem sido realizado em conjunto por componentes da Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP), da Coordenadoria da Folha de Pagamento (COPAG) e da Escola de Tecnologia da Informação para a Gestão Pública (ETI) – parte da Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (COTIC) – e de servidores com conhecimentos específicos em várias áreas.

Ademais, um fator de essencial importância no modelo sendo desenvolvido para o Censo de Servidores Ativos (geral) é a participação da

Rede Estadual de Gestão de Pessoas (REGESP) no processo de coleta. A REGESP foi criada a partir do Decreto Nº 29.590 de 03 de abril de 2020 e tem como objetivo central “[...] integrar as unidades de gestão de recursos humanos dos órgãos e entidades da administração pública estadual direta e indireta para a elaboração e implementação da política estadual de gestão de pessoas” (RIO GRANDE DO NORTE, 2020). A coordenação da REGESP é feita pela COGEP, setor onde o censo está sendo desenhado.

A coleta de dados do censo será descentralizada. Nesse sentido, a REGESP funcionará como uma rede de comunicação, a qual se coloca como necessária para o sucesso do projeto. Cada órgão se responsabilizará, por meio de seus departamentos de recursos humanos e/ou de gestão de pessoas, pela logística, organização da coleta e a certificação de que todos os seus servidores respondam ao questionário e, assim, atualizem seus dados cadastrais, documentais, bancários, entre outros. Como no nível departamental de cada órgão há mais conhecimento e informação sobre a alocação de seus respectivos servidores, busca-se salvaguardar que haja garantia na obtenção das respostas de todos os servidores em todo o Rio Grande do Norte.

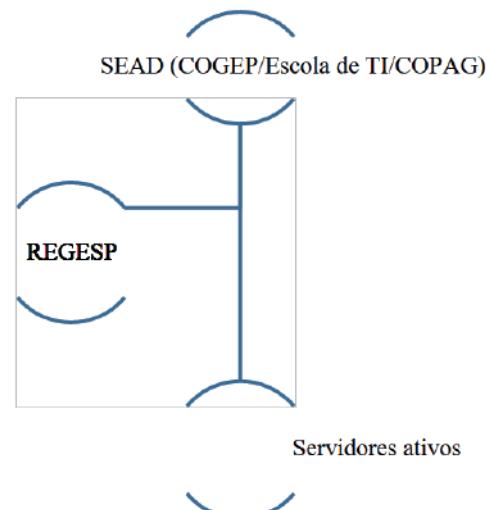
Antes disso, naturalmente, será realizado um treinamento com todos os membros da REGESP e com as pessoas que participarão de forma direta da implementação do censo, com o objetivo de formação de multiplicadores. Ele deverá ocorrer no período anterior ao início da coleta. Nele, serão tratados temas como: quais servidores deverão responder ao questionário, apresentação do sistema (*hotsite*) e

do questionário, o passo a passo, obrigatoriedade, sanções, entre outros assuntos necessários para o sucesso do projeto.

Além disso, antes da coleta se iniciar, se faz necessária a realização de uma campanha publicitária, tendo-se em vista a necessidade da sensibilização dos servidores em relação à importância do censo, assim como o seu acesso a informações gerais. A campanha terá o apoio da Assessoria de Comunicação (ASCOM) e o intuito é que seja realizada por meio de vídeos e imagens difundidos em redes sociais das secretarias, papéis de parede em monitores dos órgãos e anúncios e reportagens em sites do poder executivo estadual. Além disso, naturalmente, será publicado no Diário Oficial do Estado e divulgado em murais e boletins que circulem em ambientes internos da administração pública estadual em toda a UF.

A Figura 1, a seguir, apresenta de maneira simples o organograma da estrutura censitária proposta.

Figura 1 – Organograma da estrutura censitária



A ferramenta de coleta será digital: um *hotsite*, que está sendo desenvolvido pela Escola de TI da COTIC, localizada na Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales. Ele poderá ser acessado por meio de computadores e smartphones. O *hotsite*, ademais, trará os dados dos servidores disponíveis no software Ergon, sistema que gerencia a folha de pagamentos da Unidade Federativa (UF) potiguar⁴. A partir dele, cada servidor terá acesso aos seus dados e poderá atualizá-los, anexando cópias comprobatórias de seus documentos.

Esse processo, além de, posteriormente, servir para atualizar os dados dos servidores junto ao Ergon, também alimentará o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), sistema que está sendo implementado na gestão pública estadual por meio de um termo de cooperação técnica com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Os servidores atualizarão os dados para cada vínculo que possuam e terão logins e senhas individuais. Nesse sentido, o sistema está sendo desenvolvido considerando a proteção dos dados dos servidores, tanto na coleta como no momento da transferência no que concerne a possíveis vazamentos ou invasões do sistema por *hackers*.

O *hotsite* apresentará o questionário que foi formulado, havendo a conferência e a validação feita pela chefia imediata de cada servidor. Entre os temas presentes no questionário podem ser destacados:

4 Sabe-se que há órgãos que não utilizam o Ergon como sistema de pagamentos. Para cada um destes haverá um trabalho individualizado com os departamentos de TI de cada um destes órgãos para que haja a comunicação e transferência de dados.

- a.** Dados pessoais: neste bloco serão feitas perguntas como o nome do servidor, data de nascimento, se possui nome social, município de nascimento, estado civil, entre outros;
- b.** Documentação do servidor: aqui são informados documentos como RG, título de eleitor, certidão de nascimento ou casamento, CNH etc.;
- c.** Endereço do servidor: será perguntado o logradouro de residência, número, bairro, município e UF;
- d.** Dados bancários: servirá para a atualização de dados de recebimento de salário;
- e.** Dependentes: servirá para atualizar o número de dependentes de cada servidor;
- f.** Dados funcionais do órgão de origem: informações sobre o tipo de cargo que o servidor ocupa, sobre a situação funcional, se está cedido, em licença, afastamento etc.;
- g.** Dados funcionais do órgão cessionário: informações semelhantes às citadas anteriormente perguntadas somente aos servidores que estiverem cedidos;
- h.** Endereço do local de trabalho: esta informação será importante para a realização do mapeamento dos locais de trabalho dos servidores estaduais;
- i.** Educação do servidor: são feitas perguntas sobre o nível de escolaridade do servidor, participação de cursos realizados pela Escola de Governo ou outra instituição, entre outras informações;
- j.** Saúde e segurança do trabalho: são feitas perguntas relativas ao estado de saúde do servidor, se possui plano de saúde, se desenvolveu doença ocupacional, se possui comorbidades, se tomou vacina contra o vírus da COVID-19, entre outras;
- k.** Qualidade de vida: são feitas perguntas sobre o que significa o trabalho na vida do

servidor, sobre o que é a qualidade de vida no trabalho para o servidor e sobre questões relacionadas ao estado de saúde física, mental e emocional do servidor.

Como pode ser visto, o Censo dos Servidores Ativos do RN procura ir além da tradicional atualização cadastral, buscando informações adicionais que servirão de insumo estatístico, o qual buscará contribuir para a formulação de bons diagnósticos para os gestores públicos estaduais. Além disso, é possível se destacar a possibilidade de maior transparência decorrente de tal processo, bem como o maior conhecimento sobre os servidores públicos, de modo que tais dados serão de fundamental importância para a tomada de decisão no que tange à gestão de pessoas e às políticas direcionadas aos servidores estaduais.

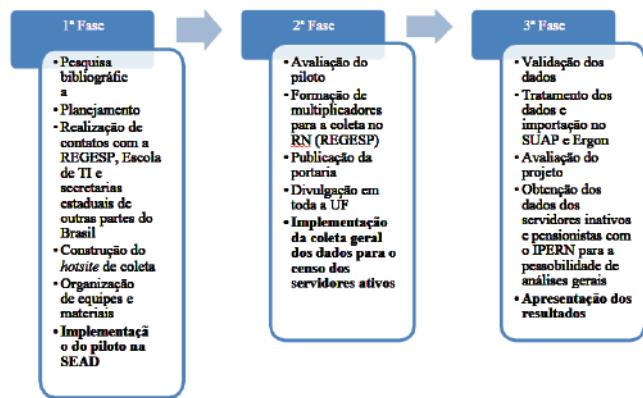
O Censo de Servidores Ativos é obrigatório para todos os servidores efetivos da administração pública direta e indireta potiguar. Ademais, é importante ser esclarecido que as informações que serão fornecidas pelos servidores terão um caráter de uso administrativo, não sendo divulgadas de modo individual. Análises e apresentação de resultados serão feitas considerando o conjunto de servidores, observando-se o que está disposto na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)⁵.

Após a coleta e compilação dos dados, estes serão tratados de modo a formar um banco de dados capaz de fornecer diferentes possibilidades de análise estatística para

a administração. Além da atualização dos dados cadastrais de todos os servidores, será possível se ter informações sobre quantos são, onde se localizam, como se encontra o estado de saúde, qual é o nível educacional e quais são as características gerais de todos os servidores estaduais do Rio Grande do Norte. Todas essas informações poderão ser obtidas de modo geral e/ou desagregado por órgão e localização geográfica. Nesse sentido, também será possível a conferência de possíveis servidores que tenham abandonado ou estejam ausentes do serviço público.

A seguir, encontra-se de maneira resumida e dividida em 3 fases, como se encontra a organização do Censo dos Servidores Ativos.

Figura 2 – Fases do processo de implementação do Censo dos Servidores Ativos



Como se percebe, este é um projeto que contribuirá de modo importante com a administração pública potiguar. Tendo-se em vista a sua ampla cobertura geográfica, será de fundamental importância o comprometimento de todos os gestores da administração direta e indireta do estado para o sucesso do projeto. Levando-se em conta a obrigatoriedade do censo, haverá sanções para os servidores que

5 Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

fornecerem dados falsos ou que não responderem ao questionário sem haver uma justificativa legal para isso. Entre elas, destaca-se o corte do salário no mês imediatamente subsequente ao da aplicação do questionário para os servidores que não responderem ao questionário sem uma justificativa legal.

Como destacado na Figura 2, antes da coleta de dados geral, será aplicado o piloto na SEAD. De acordo com um levantamento realizado pela COGEP no mês de junho de 2021, havia 333 pessoas prestando serviços diretamente na SEAD (presencialmente ou em teletrabalho), entre efetivos, celetistas, comissionados, terceirizados, bolsistas e estagiários.

Em todo o estado, a tarefa será mais complexa, considerando-se que há mais de 50 mil pessoas ativas. De acordo com o Caderno de Gestão de Pessoas de junho de 2021 (mesmo período do levantamento feito na SEAD pela COGEP), em todo o serviço público potiguar havia 52.890 pessoas ativas, dentre as quais 49.104 eram servidores efetivos. Espera-se que com a realização do censo, valores semelhantes sejam coletados, levando-se em conta que há mudanças constantes no corpo de servidores devido a saídas e entradas de estagiários, bolsistas, celetistas e comissionados. Há também a saída e entrada de servidores efetivos, no entanto, essa mudança não é tão dinâmica como a dos citados anteriormente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pode ser observado no trabalho realizado, o Censo dos Servidores Ativos se constitui em um projeto bastante desafiador

e que necessitará da contribuição de todos os órgãos para o seu sucesso. As possibilidades de ganho em termos de conhecimento da força de trabalho, mapeamento e planejamento são bastante claras. Com dados atualizados e o levantamento de informações adicionais, as possibilidades no que tange à proposição de medidas para os servidores crescem. A formulação de indicadores adicionais resultantes do censo pode contribuir de maneira importante para a evolução contínua da gestão de pessoas no estado.

REFERÊNCIAS

- CASTELLS, M. A **Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura**. v. 1. Sociedade em Rede. São Paulo: Paz & Terra, 1999.
- HOWLETT, M.; RAMESH, M.; PERL, **A. Política pública, seus ciclos e subsistemas**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.
- IGNÁCIO, S. A. Importância da estatística para o processo de conhecimento e tomada de decisão. **Nota Técnica Ipardes**, Curitiba, n. 6, p. 1-15, out. 2010.
- JANNUZZI, P. M. A importância da informação estatística para as políticas sociais no Brasil: breve reflexão sobre a experiência do passado para considerar o presente. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 35, n. 1, p. 1-10, 2018.
- MEDEIROS, J. Estatísticas populacionais do Censo Demográfico como fonte para o planejamento das políticas públicas. **Portal FGV**, Ciências Sociais, 18 jun. 2021. Disponível

em: <https://portal.fgv.br/artigos/estatisticas-populacionais- censo-demografico-fonte-planejamento-politicas-publicas>. Acesso em: 21 out. 2021.

OLIVEIRA, A. B.; FLÔRES, F. D.; PINTO, N. G. M. Transparéncia e accountability: uma análise das Universidades Federais do Rio Grande do Sul à luz dos princípios de governança da administração pública federal. **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, vol. 10, n. 2, p. 12- 22, 2020. DOI: 10.18696/reunir.v10i2.787.

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto nº 29.590, de 03 de abril de 2020**. Cria a Rede Estadual de Gestão de Pessoas (REGESP) e dá outras providências. Disponível em: <https://bit.ly/3w9BGAq>. Acesso em: 03 nov. 2021.

UNITED NATIONS. **Principles and Recommendations for Population and Housing Censuses**. Revision 3. New York: United Nations, 2017.

UNITED NATIONS POPULATION FUND. **Technical brief on the implications of COVID-19 on census, 2020**. Disponível em: https://rtc-cea.cepal.org/sites/default/files/document/files/UNFPA_Census_COVID19_digital.pdf. Acesso em: 14 out. 2021.

TELETRABALHO NA SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO O RIO GRANDE DO NORTE: O LEGADO DA PANDEMIA DE COVID-19 SOB O PRISMA DA INOVAÇÃO PARA A GESTÃO PÚBLICA

André China Salustino¹

RESUMO

A pandemia da Covid-19 impactou fortemente o setor público. Governos adotaram medidas para mitigar o avanço da transmissão do coronavírus, entre elas a adoção do sistema de teletrabalho. A prática assegurou a continuidade dos serviços públicos, bem como ajudou a resguardar a saúde dos servidores públicos, os quais tiveram que se adaptar para as novas rotinas e metodologias de trabalho. Este estudo apresenta informações relevantes sobre a temática do teletrabalho diante de um quadro pandêmico iniciado em 2020. Desse modo, o presente artigo objetiva analisar, com base nesse modelo de trabalho, os impactos decorrentes do teletrabalho no âmbito da Secretaria da Administração do Estado do Rio Grande do Norte, a partir da percepção dos próprios servidores lotados na repartição e análises feitas com base em consultas processuais. O intuito é conhecer o legado dessa nova configuração sob uma perspectiva de inovação para a gestão pública. Foram aplicados questionários direcionados a dois grupos: gestores

¹ Graduado em Comunicação Social pela UFRN. Bolsista de inovação do Programa de Cooperação Técnico- Científica da SEAD/ EGRN/FAPERN (2020-2022). E-mail: salustinoandre@gmail.com

e servidores. Ambos responderam sobre viabilidade do trabalho remoto, nível de produtividade e dificuldades com essa modalidade.

PALAVRAS-CHAVE: Teletrabalho; Gestão Pública; Covid; Inovação.

INTRODUÇÃO

O ano de 2020 foi marcado pelo surgimento da pandemia de Covid-19, que impactou diversos setores ao redor do mundo. Entre eles, um dos mais agravados foi o setor público, que é fundamental para o funcionamento de uma sociedade.

A maioria dos governos adotaram medidas céleres e rigorosas, a fim de preservar a saúde da população, como medida de contágio da transmissão do coronavírus denominado SARS-CoV-2, causador da Covid-19. Uma dessas medidas é o chamado teletrabalho, o qual consiste na migração do expediente em ambiente laboral para outro lugar.

No Brasil, em especial, o teletrabalho foi autorizado pelos três poderes, desde que as atividades pudessem ser realizadas sem prejuízo para a manutenção da prestação dos serviços públicos. Nesse sentido, centenas de servidores públicos puderam realizar suas tarefas a partir de suas próprias residências. Para muitos, inclusive, esta foi a primeira experiência com o modelo de trabalho remoto.

A pandemia surgiu em um momento no qual praticamente ninguém estava preparado para transformações tão radicais. O teletrabalho fez com que os serviços tivessem

continuidade, mesmo que tendo que sofrer algumas adaptações. A durabilidade do contexto pandêmico – iniciado há quase dois anos e sem previsão de fim – também contribuiu para implicações na prestação de serviços como nas relações de trabalho.

Sob um ponto de vista otimista, a pandemia possibilitou inovações para as organizações, as quais precisaram se reinventar, repensar novas formas de atendimento, migrar serviços para o digital, mudar suas programações. É nessa perspectiva que este trabalho se alinha, uma vez que busca analisar o legado da pandemia sob o prisma da inovação para a gestão pública.

No que diz respeito ao Rio Grande do Norte, o Governo do Estado publicou os decretos nº 29.512, de 13 de março, e nº 29.599, de 8 de abril de 2020, garantindo, respectivamente, a implantação e a continuidade da modalidade de teletrabalho nos órgãos públicos da administração direta e indireta. A Secretaria de Estado da Administração (SEAD), em particular, foi uma que adotou o teletrabalho de forma parcial para os seus servidores durante a pandemia de Covid-19.

A pasta é responsável pela formulação e implementação de políticas de administração dos recursos humanos, materiais, patrimoniais e tecnológicos do estado. Alguns setores conseguiram funcionar em constante produção com toda a equipe trabalhando de casa, enquanto outros não tiveram a mesma oportunidade. Na SEAD, enquanto o teletrabalho se tornou a realidade para alguns servidores que compõem o seu quadro técnico, para outros o trabalho presencial precisou ser mantido.

Ante o exposto, o presente trabalho tem por objetivo investigar como o teletrabalho adotado na SEAD durante a época da pandemia afetou sua prestação de serviços, qual o grau de produtividade e eficiência dos servidores com o trabalho remoto, se os servidores aprovaram essa modalidade, as mudanças provocadas nas relações pessoais, se houve mais ganhos ou prejuízos para a pasta, quais os aprendizados com o formato a distância que serão absorvidos e aprimorados daqui pra frente, e a viabilidade de sua continuidade ao final do estado de calamidade pública decorrente da pandemia de Covid-19, além de avaliar se o teletrabalho pode ser considerado uma proposta inovadora e aplicável para a gestão pública.

Para tanto, a metodologia incide em pesquisa bibliográfica e documental sobre a temática e entrevistas justo a alguns setores, além de aplicação de questionários com os gestores e os servidores da SEAD.

TELETRABALHO E INOVAÇÃO

Para respaldar a temática deste estudo, é preciso compreender inicialmente o significado de teletrabalho. Na generalidade, trata-se de uma maneira de prestação de serviço fora dos espaços físicos organizacionais. Para Rodrigues (2011, p. 03), “o teletrabalho é uma nova forma de trabalho flexível, decorrente das evoluções tecnológicas observadas nos últimos tempos”. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) resume a modalidade como “forma de trabalho realizada em lugar distante da sede empresa ou do centro de produção e que implica uma nova tecnologia que permite a separação e facilita a comunicação” (apud RODRIGUES, 2011, p. 08).

No tocante às legislações, a Lei nº 13.467/2017 incluiu a definição do termo na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) como: “prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”.

Outro conceito ao qual precisamos nos deter é o de inovação. Levando em consideração que inovação nem sempre implica na criação de algo novo, mas algo que seja aplicável a partir de exemplos exitosos realizados por outrem - como no caso das empresas privadas, para as quais o teletrabalho já havia se tornado uma realidade há mais tempo. No Brasil, a Lei Federal nº 13.243/2016, que dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação, define inovação como:

introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho.

Nesse sentido, o teletrabalho pode ser enquadrado como resultado dessa inovação e que traz inúmeras vantagens para Administração Pública, quais sejam: redução dos custos, aumento da produtividade, melhoria da qualidade de vida para a autarquia e servidor, trazendo também benefícios para a sociedade (GONÇALVES et al., 2017).

Ainda com relação à inovação na Gestão Pública, Levy (2014, p. 14) afirma que não há como desconhecer a forte influência das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Complementa ainda que essas TICs vêm transformando o setor público há algumas décadas e “isso representa uma mudança, a um só tempo, da relação entre servidores e entre organizações públicas, como essas e a sociedade civil”.

Como exemplo de inovação tecnológica, podemos destacar uma das iniciativas realizadas pelo Governo do Rio Grande do Norte quanto ao gerenciamento de processos, prática rotineira na administração pública. Em 2018, por meio do decreto nº 27.685, o Executivo determinou que a tramitação processual seria realizada por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). A aquisição e implantação da plataforma viabilizou a modernização do serviço público estadual, promovendo maior eficiência administrativa e celeridade nos despachos, além da economia de recursos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objeto deste artigo trata sobre o legado das mudanças laborais na Secretaria da Administração do Rio Grande do Norte em consequência da prática do teletrabalho diante do contexto da pandemia de Covid-19 iniciado em 2020.

A fim de atestar as implicações do trabalho remoto adotado no âmbito da SEAD, bem como o comportamento dos funcionários da

pasta para com o teletrabalho, foram elaborados dois questionários, sendo um deles direcionado apenas para os gestores, ou seja, coordenadores de setor, pois lideram equipes. A suposição é de que a percepção de líder ou chefe, daquele que distribui tarefas e demanda resultados de subordinados, é diferente do trabalhador que meramente desenvolve funções delegadas. O outro questionário teve como público-alvo todos os 333 servidores que compõem o quadro de pessoal da SEAD, considerando servidores efetivos, comissionados, bolsistas e estagiários, segundo levantamento da Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP), realizado em 2021.

Foram indagadas aos servidores, além de dados pessoais – a fim de conhecer o perfil dos respondentes, problemáticas específicas acerca do assunto “teletrabalho”. Algumas das perguntas foram: se o trabalho remoto foi uma opção para o líder e sua equipe durante a pandemia; se as principais tarefas realizadas no setor seriam prejudicadas por ocasião do teletrabalho; quais meios de comunicação utilizados para interação com a equipe; quantidade de reuniões feitas no período; bem como questões relativas à motivação, produtividade e dificuldades encontradas com o teletrabalho; entre outras. Ao todo, foram 28 perguntas aplicadas aos gestores e 27 aos servidores, sendo muitas destas de igual teor.

Além dos questionários, do tipo survey, foram feitas pesquisas junto à Unidade Instrumental de Administração Geral (UIAG), as quais culminaram em outras informações relevantes que servem para embasar o presente estudo. Por exemplo, quanto à economia de energia ou de materiais de consumo na SEAD.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de março e setembro de 2021. Os questionários foram disseminados aos públicos-alvo por meio de três canais diferentes: (i) solicitação formal via Processo; (ii) e-mail e (iii) grupos de Whatsapp. Já as consultas à UIAG foram feitas presencialmente.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No tocante às consultas realizadas junto às UIAG/SEAD, buscou-se investigar duas situações, tanto se houve economia financeira a partir do consumo de energia elétrica, quanto sobre o consumo de materiais. A intenção aqui é levantar eventuais fundamentos que corroborem positivamente para a prática do teletrabalho.

Com relação ao consumo de energia, foram analisados os pagamentos mês a mês dos anos de 2019 e 2020 a partir das notas de empenho obtidas nos Processos SEI nº00110024.000076/2020-17 e nº00110024.000187/2020-23 (referentes a 2019) e Processos SEI nº00110024.001385/2018-90 e nº00110024.000188/2020-78 (referentes a 2020). Esses anos foram escolhidos para fins comparativos por entendermos que 2019 se trata de um ano comum à Administração Pública, enquanto 2020 sofreu os desdobramentos da pandemia de Covid-19, razão pela qual consideramos este um ano atípico em variadas circunstâncias.

A Tabela 1 mostra o comparativo entre os anos sobre o que foi gasto com o consumo de energia elétrica na Secretaria de Estado da Administração.

Tabela 1 – Valor gasto com energia elétrica na SEAD/RN

Mês/Ano	2019	2020
Janeiro	R\$ 31.804,95	R\$ 22.696,85
Fevereiro	R\$ 27.909,19	R\$ 22.660,43
Março	R\$ 25.148,24	R\$ 0
Abril	R\$ 26.902,65	R\$ 19.642,54
Maio	R\$ 25.805,14	R\$ 0
Junho	R\$ 18.924,59	R\$ 9.278,06
Julho	R\$ 20.335,00	encontrado no Processo SEI nº 00110024.000188/2020-78
Agosto	R\$ 30.029,50	R\$ 13.138,67
Setembro	R\$ 23.856,65	R\$ 17.778,55
Outubro	R\$ 24.617,17	R\$ 17.724,04
Novembro	R\$ 674,51	R\$ 15.829,42
Dezembro	R\$ 25.500,58	R\$ 15.632,6

Fonte: elaborado pelo autor (2021) com dados de processos tramitados pela SEAD.

Pode-se perceber que os dados referentes ao pagamento com a despesa energética de alguns meses foi R\$0,00 ou não foi encontrado, como é o caso do mês de julho de 2020. Deste último, a nota de empenho não foi anexada ao Processo SEI nº00110024.000188/2020-78. Sobre alguns valores serem R\$0,00, é como consta nas notas relativas aos meses correspondentes anexadas ao Processo. Porém, a UIAG não justificou o motivo, cabendo, portanto, nova consulta ao setor, para fins de esclarecimento processual.

Quanto à análise comparativa, podemos examinar sob duas óticas distintas. A primeira é fazer uma comparação anual, totalizando todos os 12 meses. Mas, nesse caso, é preciso adotar uma metodologia estratégica. Como existem meses em que os valores não estão expostos, bem como outros em que há uma maior discrepância entre os valores pagos, subtraem-se esses meses da conta. Ou seja, para efeitos comparativos, fazemos uma média anual com base apenas nos valores em que nos anos de 2019 e 2020 não se destoam de maneira tão díspars. A partir dos dados evidenciados na Tabela 1, calculamos a somatória dos meses de janeiro, fevereiro,

abril, junho, agosto, setembro, outubro e dezembro. Desta forma, em 2019, chegamos a um resultado de R\$209.545,28. Em 2020, a soma foi de R\$138.551,74. Assim, houve uma economia anual de 34% em média, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Provável economia de energia na SEAD (média/ano)

2019	2020	Economia
R\$209.545,28	R\$138.551,74	34%

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Outra ótica de análise é investigar o consumo mensalmente. Ainda mais porque houve períodos em que mais pessoas estiveram em sistema de teletrabalho. Os Decretos Estaduais nº 29.512, de 13 de março de 2020, e nº 29.599, de 8 de abril de 2020, garantiram, respectivamente, a implantação e a continuidade da modalidade de teletrabalho nos órgãos. Foi então, a partir destes meses, que o trabalho remoto passou a ser uma realidade. Por outro lado, o Decreto nº 29.886, de 31 de julho de 2020, tratou do Plano de Retomada da Jornada de Trabalho Presencial do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte, liberando assim o retorno de servidor es, e empregados públicos, bolsistas, estagiários e demais colaboradores para suas respectivas secretarias e órgãos de lotação.

Nesse sentido, podemos analisar mais especificamente os meses de março a julho, que foram os períodos de maior pessoal em regime de teletrabalho. Isso porque, a partir de agosto, alguns grupos começaram a regressar à SEAD. Para efeitos de cálculo comparativo, passamos a considerar apenas os meses de abril e junho (ver

Tabela 3), uma vez que março, maio e julho são desconsiderados a partir de justificativas já explicitadas acima.

No que concerne a abril, foi gasto R\$26.902,65 em 2019 e R\$19.642,54 em 2020. Isso representa uma queda de consumo em torno de 27%. No mês de junho, em 2019 foi pago R\$18.924,59, enquanto que em 2020 o valor ficou em R\$9.278,06. Isso corresponde a uma economia de aproximadamente 50%. Vale dizer, então, que o teletrabalho foi uma das principais causas desse racionamento. Contudo, talvez a economia pudesse ser ainda maior, pois é sabido que mesmo muitas pessoas trabalhando de casa, outras continuaram prestando seus serviços presencialmente na SEAD. Logo, independente de haver uma ou mais pessoas presentes no setor, por exemplo, a luz permanece acesa, o ar-condicionado fica ligado. O consumo é igual em ambos os casos.

Tabela 3 – Provável economia de energia na SEAD (média/meses)

Mês	2019	2020	Economia
Abri	R\$26.902,65	R\$19.642,54	27%
Junho	R\$18.924,59	R\$9.278,06	50%

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Com relação ao consumo de materiais, foi feita uma mesma análise comparativa dos anos de 2019 e 2020. Novamente, entendendo 2019 como um ano ordinário para a Administração Pública e 2020 como um ano atípico, motivado pela pandemia de Covid-19, que provocou a migração dos postos de trabalho de muitos servidores para seus próprios domicílios. Ou seja, menos pessoas cumprindo expediente presencial no órgão e mais pessoas trabalhando de casa.

Considerava-se que houvesse economia financeira a partir da diminuição no número de itens consumidos, uma vez que, com mais servidores fora da SEAD, supunha-se que os materiais iriam ser consumidos em menor escala. Entretanto, analisando os Mapas Demonstrativos de Movimentação dos referidos anos, documentos disponíveis no Sistema de Almoxarifado da SEAD, percebeu-se o seguinte: em 2019, foi gasto um total de R\$38.847,37 a partir de todos os itens consumidos, enquanto que em 2020, o valor total das requisições ficou em R\$38.997,35 (ver Tabela 4).

Tabela 4 – Valor de Consumo de Expediente na SEAD
Valor total das requisições (saídas)

	2019	2020
	R\$38.847,37	R\$38.997,35

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Surpreendentemente, mesmo com número menor de servidores em sistema de trabalho presencial em 2020, foram gastos praticamente o mesmo valor de material consumido em 2019. A explicação para isso se deve ao fato de haver uma mudança drástica no comportamento de expediente. Isto é, se antes se consumia mais em descartáveis ou papel higiênico, por exemplo, a partir de 2020 houve uma necessidade ampla de se adquirir mais itens como álcool em gel e variados de produtos de limpeza em geral, devido à pandemia. Nesse sentido, entende-se que diminuiu o consumo de um lado, mas aumentou de outro. Assim, não é possível argumentar que houve economia financeira nessa área.

Para seter uma ideia mais clara, analisemos alguns itens detalhadamente: açúcar, café e

sabonete líquido (ver Tabela 5). De acordo com os Mapas Demonstrativos de Movimentação, o açúcar (medido por quilograma), teve 756 saídas em 2019 para 336 em 2020, mesmo o custo médio do produto ser considerado o mesmo para ambos os períodos. No caso do café, foram consumidos 1.370 pacotes de 250g em 2019, para 695 saídas em 2020. Em resumo, com menos pessoas trabalhando na SEAD, logo, houve menos produção de café e consequente consumo pelos setores.

Concernente ao item sabonete líquido (bombona de 5 litros) foram feitas apenas 2 (duas) saídas em 2019. No ano seguinte, início da pandemia no RN, foram realizadas 24 (somando bombonas de 1, 2 e 5 litros), um aumento de 1.200%. Esse é só um exemplo que explica o valor de materiais consumidos não ter se diferenciado tanto, pois a preocupação com a pandemia levou a adquirir-se e, consequentemente, fazer uso de mais itens de higiene, pois é sabido que uma das medidas para evitar a contaminação pelo coronavírus diz respeito à higienização constante, principalmente das mãos, mas também dos ambientes.

Tabela 5 – Consumo de Expediente na SEAD (saídas)

Item (unidade de medida)	2019	2020
Açúcar (Quilo)	756	336
Café em Pó Pacote (250 g)	1.370	695
Sabonete líquido (L)	02	24

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Feita as análises a partir das investigações junto à UIAG, partimos para os resultados dos questionários. O primeiro aplicado foi para o universo dos gestores da SEAD, no intuito de que estes pudessem listar seus pontos de vista enquanto líderes sobre o teletrabalho. Ao todo,

16 gestores participaram da pesquisa, cujas perguntas foram divididas em seis seções: perfil demográfico, possibilidades de teletrabalho, relacionamento interpessoal, produtividade, dificuldades e imaginando o futuro.

Dos respondentes, 43,8% estava na época em que respondeu ao questionário há menos de um ano na função, enquanto 31,3% ocupa o cargo há mais de 2 anos, ou seja, está na função gerencial desde antes do início da gestão da professora Fátima Bezerra, iniciada em 2019. A pergunta ajuda a refletir sobre a percepção de quem vivenciou o trabalho em equipe em períodos bem definidos, sendo aqueles com mais de 2 anos os que supostamente conseguem melhor comparar suas relações interpessoais. Isto é, têm experiência com a equipe tanto em período pré-pandemia, quanto durante. Os gestores com menos tempo na função (menos de 1 ano) somente opinam com base na vivência atual, um período em que a pandemia já estava estabelecida e ditando muitas novas formas de relacionamento, comunicação, comportamentos.

Antes de partir para as questões mais específicas sobre o universo da pesquisa, também foi solicitado que os gestores respondessem de forma subjetiva as principais competências de seus setores. A ideia é entender como funcionam os setores, conhecer seus mecanismos de trabalho, principais atividades, se dependem do uso de tecnologia, se podem atuar sem auxílio de computador, quais sistemas utilizam para cumprimento das tarefas, entre outras possibilidades. O resultado, com base no que os gestores escreveram, demonstrou que a maioria dos setores – senão todos – lida com a questão

de processos. Com a implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) em 2018 no Governo do Estado, os trâmites processuais, comuns aos órgãos públicos, passaram a ser realizados virtualmente. Isso por si só já possibilita muitos servidores a cumprirem suas jornadas de trabalho a partir de seus domicílios, uma vez que trabalham com computador e sistemas que são acessíveis remotamente.

No que se refere à oportunidade de teletrabalho para as lideranças, percebemos que 37,5% dos gestores puderam desempenhar suas funções de maneira inteiramente remota, enquanto que 56,3% disseram conseguir trabalhar em sistema híbrido, ou seja, de maneira presencial e remota. Apenas uma pessoa (6,3%) disse não ter havido a menor possibilidade de ficar em sistema de teletrabalho. Trata-se da UIAG, setor responsável por, dentre outras competências, coordenar as atividades de serviços gerais, supervisionar a equipe de pessoal terceirizado, gerenciar atividades de transportes e de materiais da SEAD. São atividades onde o trabalho remoto não se aplica, isto é, que somente podem acontecer de maneira física. Isso ajuda a entender o motivo pelo qual o gestor do setor não pode trabalhar de casa.

Mudando o foco da questão para o âmbito dos liderados, a resposta é parecida, mas possível para todos os setores. Ou seja, quando perguntado se o teletrabalho foi possível para suas equipes, percebemos que 100% responderam afirmativamente, sendo 68,8% em sistema híbrido e 31,3% em regime totalmente remoto.

Também foi questionado aos gestores se as suas atividades puderam ser executadas no sistema de teletrabalho sem prejuízo para o setor, além de como eles avaliavam a própria adaptação ao trabalho remoto. Para essas perguntas, o padrão de resposta foi positivo, já que a maioria pontuou de forma favorável.

Sobre quais foram propriamente as implICAções decorrentes do teletrabalho ao setor, foi facultada resposta subjetiva para esta questão. A partir das colocações de 14 gestores, podemos analisar o seguinte: a maioria dos setores se adaptou bem ao teletrabalho. Algumas pessoas tiveram certa dificuldade no início, mas com o tempo isso foi melhorando, outras sequer encontraram obstáculos nesse processo; os projetos foram se readaptando, surgiram novas demandas e outras prioridades, desafios foram sendo superados.

Algumas particularidades se destacam. Na Assessoria Jurídica, o esquema de escalonamento funcionou muito bem, com a pessoa que estava presencialmente na SEAD prestando auxílio aos que trabalhavam de casa. Isso é interessante, pois sabemos que existem softwares com os quais os setores lidam que apenas podem ser acessados presencialmente (salvo casos de VPN). Ou seja, o teletrabalho da equipe foi possível, desde que também houvesse presença física de algum dos integrantes na SEAD.

Na seção sobre relacionamento interpessoal, foi perguntando quais dispositivos de comunicação os gestores faziam uso para se relacionar com a equipe. O Whatsapp foi assinalado por todos os respondentes, seguido

por sistemas de videoconferência (68,8%) e telefone (62,5%) nas colocações posteriores.

O teletrabalho, na verdade, provocou mudanças muito significativas. As reuniões antes esporádicas deram a vez a reuniões virtuais muito mais frequentes. No que diz respeito à periodicidade dessas reuniões, percebemos que acontecem mais reuniões devido ao sistema de trabalho remoto.

Outro questionamento feito aos gestores diz respeito a algumas características que eles notavam nas suas equipes, considerando a circunstância de teletrabalho. Com múltiplas opções de resposta, dentre positivas e negativas, os gestores destacaram mais os lados positivos de suas equipes. Uma equipe com maioria produtiva (68,8%), comprometida (75%), que apresenta ideias constantemente (43,8%), familiarizada com tecnologia (62,5%), apta para o teletrabalho (56,3%), com colaboradores que se destacam positivamente (93,8%) foram as alternativas mais marcadas.

No que tange à produtividade, os gestores, em maior parte, a consideraram boa/ótima. O mesmo apontamento também incidiu sobre a percepção para com a produtividade de suas equipes de modo geral. Classificaram com maioria de pontos positivos. No quesito comparativo entre trabalho presencial e remoto, a maioria dos gestores (53,3%) avaliou que não percebeu aumento ou diminuição de demandas, ao passo que 40% respondeu que sentiram produzir mais em sistema de teletrabalho.

Questionados sobre efeitos de estresse decorrentes do teletrabalho, a maioria (60%)

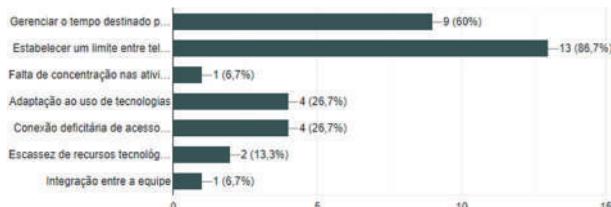
também respondeu que sente, enquanto outros 20% disseram não sentir estresse oriundo de implicações do teletrabalho. Os demais (20%) disseram que o nível de estresse é igual ao do trabalho presencial. Esse dado é interessante, pois, na percepção dos chefes, lidar com uma nova forma de trabalhar, ao mesmo tempo em que precisa produzir e liderar subordinados, não deve ter sido tarefa fácil. Longe disso.

Com relação às dificuldades encontradas no processo do trabalho remoto, os gestores assinalaram algumas opções, sendo (i) "estabelecer um limite entre teletrabalho e a vida privada" considerado um dos fatores de maior dificuldade para 86,7% dos respondentes. A liberdade em poder mandar mensagens virtuais através do Whatsapp a qualquer hora do dia implica muito nessa questão. Para boa parte dos funcionários, entre gestores e também servidores, só o fato de possuir um contato de alguém com quem se precisa falar basta para achar que possa interagir a qualquer tempo, seja em horário comercial, tarde da noite ou finais de semana. A opção (ii) "gerenciar o tempo destinado para o trabalho e o serviço doméstico" foi outro fator de dificuldade para 60%. O Gráfico 1 mostra outros apontamentos.

Contudo, no geral, os gestores avaliaram que nem eles, nem seus liderados tiveram muitas dificuldades com o teletrabalho. A grande maioria avaliou positivamente quanto a si próprio e aos servidores integrantes do setor. A percepção reforça a ideia de que, se forem encontradas dificuldades, estas tendem a ser superadas com a prática e com o tempo. Ora, se os próprios agentes não consideram tanto que tiveram dificuldades,

o teletrabalho pode ser aplicado sempre que necessário, sempre que assim interessar à Administração.

Gráfico 1 – Dificuldades devido ao teletrabalho na percepção dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, uma seção dedicada a “imaginando o futuro” foi apresentada para que os gestores pudessem comentar como vislumbram o futuro atrelado ao teletrabalho, prática que se fortaleceu devido à pandemia e, ao que tudo indica, veio para ficar, cada vez mais presente.

Ao serem indagados sobre como avaliam o teletrabalho pensando especificamente nas organizações públicas, a maioria acredita que esta modalidade vai perdurar bastante e consideram o sistema de trabalho híbrido como uma possibilidade real para ser aplicada no universo das organizações públicas. Inclusive, isso já vem sendo adotado pela própria SEAD, quando precisa fazer uma reunião, na qual metade dos participantes está presencial e a outra conectada por videoconferência, ou quando facilita o escalamento do expediente presencial das equipes.

O segundo questionário aplicado foi para o universo dos servidores da SEAD, cuja expectativa era de compreender a percepção de todos os que compõem o quadro de pessoal da pasta. Apenas 107 respostas foram recebidas,

de um total de mais de 300 vinculados à SEAD, conforme dados da Coordenadoria de Gestão de Pessoas. Assim, cerca de 1/3 participou da pesquisa. A ideia de aplicar dois questionários similares é justificada visando confrontar as opiniões de quem lidera e se apoia na força de trabalho dos subordinados com as de quem é liderado, os quais geralmente se preocupam apenas em cumprir tarefas e não tanto em planejamentos e programações específicas.

Quanto ao perfil dos respondentes, 58,6% são mulheres e 40,6% homens; a maioria (47,2%) é jovem, com idade entre 18 e 35 anos; 38% são servidores efetivos em atividade, para 49% de bolsistas e estagiários e 11% ocupam cargos comissionados. A grande parte dos respondentes (51,4%) tem pouco tempo de carreira no serviço público, enquanto 32,4% disseram ter mais de 30 anos de contribuição no serviço público. Esses números indicam que o perfil do quadro de funcionários da SEAD é diversificado, sendo composto por muitos servidores jovens, com menos experiência no setor público. Ainda assim, existem também servidores de carreira e com mais bagagem profissional. Pelo menos, no que compete a este estudo, os mais jovens e recém-chegados na SEAD tiveram mais interesse em participar.

Acerca das competências lhes atribuídas, os servidores alegaram: tramitar processos via SEI (81,4%); elaborar documentos oficiais (58,8%); participar de reuniões com equipes diversas (57,7%); e estabelecer contato com público externo via recursos digitais (48,5%). São funções que podem ser facilmente desempenhadas no modo remoto, portanto não exigindo a presença física do servidor na repartição.

Assim como afirmado pelos gestores, os servidores públicos da SEAD também afirmaram em maioria que o teletrabalho foi uma alternativa possível, sendo totalmente para 54,7% e em sistema híbrido para 35,8%.

Para os funcionários, foi perguntado quem dispunha de uma boa internet, com qualidade, nos seus domicílios. A ideia era descobrir quantos servidores tiveram a oportunidade de desenvolver suas atividades remotamente com excelência; afinal, para trabalhar à distância, se faz necessário, no mínimo, o uso da internet, seja para dar vazão aos processos eletrônicos, participar de videoconferências, compartilhar documentos etc. A maioria (88,9%) atribuiu nota alta para esta questão, indicando não ter empecilhos quanto à conectividade.

Como a tecnologia é fundamental para o exercício do teletrabalho, foi questionado também aos participantes quanto à quantidade de aparelhos eletrônicos disponíveis nas suas residências e que eventualmente acabaram fazendo uso deles para o cumprimento de suas atividades. As respostas foram: 85,8% para notebook, 81,1% para smartphone, 36,8% para computador, 38,7% para webcam e 17% para tablet.

Podemos aferir com base nessa questão que os aparelhos, de uso pessoal, são fundamentais para o desenvolvimento do teletrabalho. Nenhum desses aparelhos foi concedido pela organização, cabendo a cada servidor, portanto, utilizar de equipamentos particulares para o desenvolvimento de atividades profissionais. A pandemia fez com que o teletrabalho se tornasse possível na

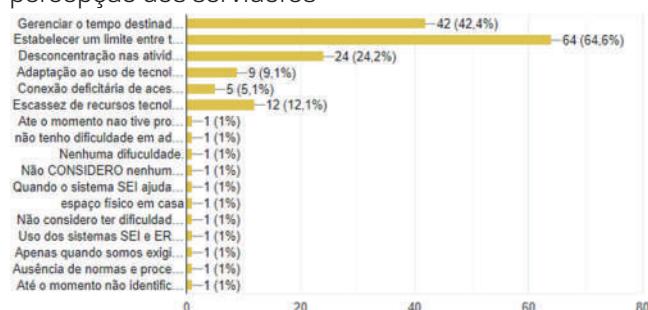
administração pública do RN. Na SEAD, em especial, é possível afirmar que o teletrabalho se tornou uma realidade porque os seus funcionários desfrutavam nas suas casas de condições (aparelhos) essenciais para o desenvolvimento das atividades.

Dados interessantes da pesquisa são oriundos dos questionamentos acerca dos encontros setoriais ou discussões de projetos das equipes. A quantidade de reuniões aumentou para 52% dos participantes devido ao teletrabalho, enquanto apenas 11% disse que participa de menos reuniões. Os outros 37% afirmaram que o número de reuniões são equivalentes em ambos os sistemas de trabalho. Como meio de comunicação para relacionamento interpessoal, 100% fazem uso do Whatsapp, 79,2% de sistemas de videoconferência e 73,6% de celulares. No entanto, sobre a importância do convívio presencial entre colegas para a produção das atividades na rotina de trabalho, a maioria (65%) atribuiu nota alta, indicando concordar que a interação presencial é muito significativa.

No que concerne à produtividade, os servidores, tais quais os gestores, em maior parte (81%), a consideraram boa/ótima. No quesito comparativo entre trabalho presencial e remoto, a maioria dos servidores (53,4%) avaliou que as demandas são equivalentes, ao passo que 37,9% respondeu que sentiram produzir mais em sistema de teletrabalho. Perguntados sobre patologias decorrentes do teletrabalho, 13,3% disseram ter desenvolvido alguma. O estresse ocasionado pela prática do trabalho remoto também foi lembrado por 13,5%.

O Gráfico 2 mostra as principais dificuldades encontradas pelos servidores com relação ao teletrabalho. Percebemos que as mesmas categorias indicadas pelos gestores são os principais obstáculos também apontados pelos servidores.

Gráfico 2 – Dificuldades devido ao teletrabalho na percepção dos servidores



Fonte: Dados da pesquisa

Contudo, diferentemente da opinião dos gestores, no caso dos servidores, estes autoavaliaram que tiveram muitas dificuldades durante o processo. Mas, com o passar do tempo e das lições aprendidas a partir da prática de novas ferramentas e maneiras de se relacionar, as dificuldades também foram desaparecendo, embora que para alguns servidores tenha se mantido.

Na seção dedicada a “imaginando o futuro”, 67,3% dos servidores responderam que o sistema de trabalho híbrido, com tarefas sendo desempenhadas tanto em modo presencial quanto remoto, é a alternativa mais provável. Para 24%, o teletrabalho vai ser prática comum nas organizações. Apenas 8,7% acham que, findado o contexto pandêmico, o retorno do trabalho 100% presencial será o aplicado. Sobre quais modelos de trabalho os servidores gostariam que fosse adotado para o futuro, a opinião é similar: 63,8% desejariam o

sistema híbrido, enquanto 17% optariam pelo teletrabalho em tempo integral.

Ainda nesta seção, foi facultada uma pergunta subjetiva, na qual os servidores puderam dizer como avaliam o teletrabalho pensando especificadamente nas organizações públicas. Das 107 participações, foram obtidas 84 respostas para esta questão. O Quadro 1 resume algumas dessas percepções.

Quadro 1 – Avaliação dos servidores sobre o teletrabalho no futuro das organizações

Participante	Resposta
Servidor A	Parecer ser vantajoso, levando em consideração redução de custos e aumento do êxito.
Servidor B	Acredito que apesar da eficiência não substitui a interação e a socialização do trabalho presencial, que em minha opinião é insubstituível.
Servidor C	Uma experiência de muita valia: Redução de despesas (pessoais e funcionais), liberdade de horários, autonomia e tranquilidade na execução das atividades.
Servidor D	Vejo que é algo que veio para ficar e é muito bem vinda, embora eu não tenha me adaptado.
Servidor E	Os trabalhos que podem ser feito remotamente deveriam sem executados assim, o tempo que eu ganhei não tendo que me transportar para o trabalho foi enorme.
Servidor F	O teletrabalho é um regime eficaz se bem regulamentado, a fim de evitar abusos na extração da carga horária de trabalho.
Servidor G	Pode ser vantajoso, desde que reguladas as diversas situações ocasionadas no regime de teletrabalho, com proposição de metas alcançáveis e relatórios circunstanciados dos servidores para as respectivas chefias.
Servidor H	Considero o teletrabalho em várias áreas das organizações públicas plenamente viável, gerando melhor desempenho, com maior satisfação e economia para o servidor e a gestão pública.

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

De acordo com o apontamento dos servidores participantes da pesquisa, o teletrabalho possui muitas vantagens, em especial no que tange à produtividade dos funcionários, pois observaram um aumento nesse quesito a partir da prática da modalidade. Além disso, pode gerar redução de despesas para a organização. Houve até quem apostasse na adoção do trabalho remoto para o futuro, mesmo que para si o modelo não tenha sido tão interessante. Contudo, muitos lembraram que o teletrabalho no âmbito do Governo do RN carece de regulamentação, pois é preciso normatizar essa nova forma de trabalho, uma vez que existem metas de projetos, relatórios devidos para entregar e, sobretudo, horário de expediente, tanto no órgão público quanto em outro lugar.

CONCLUSÃO

Neste artigo, discutimos o teletrabalho praticado pelos servidores públicos lotados na Secretaria da Administração do Rio Grande do Norte, modalidade regimentada em razão da pandemia de Covid-19, mas que se apresenta também como uma inovação. Para tanto, foram apresentados conceitos sobre o teletrabalho e citadas legislações que o viabilizaram no âmbito da Administração Pública Estadual.

O intuito principal foi analisar como a prática do trabalho remoto impactou na SEAD, no sentido de avaliar a sua incorporação futura como sistema de trabalho possível para as organizações públicas. Assim, foram realizadas pesquisas junto aos funcionários e aos setores.

Analisamos, por meio da aplicação de questionários, a opinião e o comportamento adotado tanto pelos gestores quanto pelos servidores da pasta durante a jornada de teletrabalho. Como resultado, tivemos uma amostragem de 16 respostas por parte dos gestores e 107 retornos de servidores participantes. Os questionamentos objetivaram saber acerca da viabilidade do trabalho remoto sem prejuízo para as demandas setoriais, sobre como funcionaram o relacionamento interpessoal nessa circunstância, nível de produtividade e dificuldades com a modalidade, entre outras indagações.

Nas descobertas, observamos que o teletrabalho foi possível para a maioria dos participantes deste estudo, mesmo que boa parte tenha adotado o modelo de sistema híbrido,

ou seja, tiveram que exercer algumas tarefas presencialmente, sobretudo, no caso dos líderes de equipes. Apuramos que 100% dos entrevistados utiliza o Whatsapp como canal principal para interagir com seus colegas, além de outros meios. O teletrabalho também foi possível graças às atividades demandadas pelos setores. Isto é, a maioria das ações atribuídas nas coordenadorias demanda uso de tecnologias que podem ser acessadas remotamente. Nos casos em que isso não é possível e um software, por exemplo, só possa ser ativado nos computadores da SEAD, a presença física é necessária. Ainda assim, o escalonamento das equipes, bem como o trabalho em equipe tornou possível a adoção do teletrabalho.

Acerca da produtividade, obtivemos o seguinte resultado: tanto a maioria dos gestores quanto dos servidores considerou tê-la melhorado ou aumentado devido à prática do trabalho remoto. Proporcionalmente, 53% de gestores e servidores avaliaram que não perceberam aumento ou diminuição de demandas, ao passo que 40% disseram que sentiram produzir mais em sistema de teletrabalho. Já com relação às dificuldades durante o processo, os principais obstáculos apontados foram “estabelecer um limite entre teletrabalho e a vida privada”, bem como “gerenciar o tempo destinado para o trabalho e o serviço doméstico”.

Outra análise realizada neste estudo diz respeito a algumas vantagens decorrentes da adoção do trabalho remoto, como as economias geradas. Na SEAD, constatamos, a partir de consulta ao setor da Unidade

Instrumental de Administração Geral, que houve sim economia no consumo de energia. Comparado os gastos mensais de 2019 e 2020, pudemos averiguar essa diminuição. Para isso, foram feitas comparações em nível anual e mensal, tendo ambas o mesmo resultado: 2019 gastou-se mais (quando o expediente era 100% presencial) e 2020 gastou-se menos (quando em muitos meses a prática do teletrabalho foi adotada e muitos servidores passaram a exercer suas funções em seus domicílios).

Por outro lado, com relação ao consumo de material, não foi constatada economia expressiva. Mesmo com número menor de servidores em sistema de trabalho presencial em 2020, foram gastos praticamente o mesmo valor de material consumido em 2019. A explicação para isso se deve ao fato de haver uma mudança drástica no comportamento de expediente. Isto é, se antes se consumia mais em descartáveis ou papel higiênico, por exemplo, a partir de 2020 houve uma necessidade ampla de se adquirir mais itens como álcool em gel e variados de produtos de limpeza em geral, devido à pandemia. Nesse sentido, entende-se que diminuiu o consumo de um lado, mas aumentou de outro. Assim, não é possível argumentar que houve economia financeira nessa área.

Diante do exposto, finalmente, concluímos que o teletrabalho, bem como apontam também os próprios participantes da pesquisa, é um regime de trabalho possível, no qual as vantagens se sobrepõem às desvantagens. A pandemia impulsionou a adoção do sistema remoto, mas que se bem aproveitado representa sim uma inovação

sob o prisma da gestão pública muito bem-vinda. Ainda assim, os estudos sobre a temática, a fim de regularizar o teletrabalho e ampliar os seus ganhos se tornam cada vez mais necessários.

REFERÊNCIAS

Brasil. **Lei nº 13.243**, de 11 de janeiro de 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2. Acesso em: 11 ago. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.467**, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm. Acesso em: 11 ago. 2020.

GONÇALVES, Monteiro Alexandre; et.al. A Relevância do Conceito de Teletrabalho para Administração Pública na Busca da Eficiência. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ed. 06. ano 02, v. 01, p. 533-541, set. 2017.

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto nº 29.512**, de 13 de março de 2020. Dispõe sobre medidas temporárias de prevenção ao contágio pelo novo coronavírus (COVID-19) no âmbito do Poder Executivo Estadual. Rio Grande do Norte, Natal 13 de março. 2020. Disponível em: <http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/gac/DOC/DOC000000000226949.PDF>. Acesso em: 19 nov. 2020.

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto nº 29.599**, de 8 de abril de 2020. Prorroga medidas

temporárias de prevenção ao contágio pelo novo coronavírus (COVID19) e dá outras providências. Rio Grande do Norte, Natal 25 de janeiro. 2021. Disponível em: <http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/gac/DOC/DOC000000000228900.PDF>. Acesso em: 19 nov. 2020.

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto nº 30.364**, de 25 de janeiro de 2021. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos de Provimento em Comissão da Secretaria de Estado da Administração (SEAD). Rio Grande do Norte, Natal 08 de abril. 2020. Disponível em: <http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/gac/DOC/DOC000000000249598.PDF>. Acesso em: 25 ago. 2021.

RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho**: a tecnologia transformando as relações de trabalho. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e da Seguridade Social) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

INOVAÇÃO SOCIAL NO GOVERNO ESTADUAL: A EXPERIÊNCIA DE UM HACKATHON DURANTE A PANDEMIA COVID-19

Nathália Luiza Farias da Silva¹

Herlane Sueli Alves Martins²

Noel Teixeira Lopes Neto³

Hugo Augusto Vasconcelos Medeiros⁴

Newton Rocha Cerezini⁵

RESUMO

O objetivo principal deste artigo é mapear os obstáculos e benefícios para a realização de um hackathon online no setor público de um governo estadual durante a pandemia COVID-19. Para tanto, foi realizado um estudo de caso utilizando dados de *hackathon* do setor público, que teve como foco solucionar um desafio relacionado à mobilidade urbana e saúde pública. Os resultados apontam para maiores benefícios na realização do evento em

1 Doutoranda em Design. Mestra em Gestão Pública. Gerente do Núcleo de Gestão do Conhecimento. Gestora Governamental - Planejamento, Orçamento e Gestão do Estado de Pernambuco. E-mail: nathaliafarias.seplag@gmail.com

2 Mestra em Engenharia de Produção. Bacharel em Administração. Gestora Governamental - Especialidade Planejamento, Orçamento e Gestão do Estado de Pernambuco. E-mail: suelemartins.seplag@gmail.com

3 MBA em Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal. Bacharel em Direito. Licenciado em História. Gestor Governamental Especialidade Planejamento, Orçamento e Gestão do Estado de Pernambuco. E-mail: noel.seplag@gmail.com

4 Pós-doutorando em Ciência Política. Doutor em Educação. Diretor de Estratégias de Inovação e Ambiente Legal para Inovação. Gestor Governamental - Especialidade Planejamento, Orçamento e Gestão do Estado de Pernambuco. E-mail: hugoavmedeiros@gmail.com

5 MBA em Gestão Pública e Gerência de Cidades. Bacharel em Administração. Diretor do Instituto de Gestão Pública de Pernambuco. Gestor Governamental - Planejamento, Orçamento e Gestão do Estado de Pernambuco. E-mail: newton.seplag@gmail.com

formato digital, como superação de barreiras geográficas, redução de custos operacionais e aumento do valor da premiação. O estudo também sistematiza os pontos de melhorias para os próximos eventos.

PALAVRAS-CHAVE: *hackathon; inovação no setor público; inovação aberta; inovação social.*

INTRODUÇÃO

Com a aceleração das mudanças políticas, sociais e econômicas, os funcionários públicos estão sob maior pressão para criar soluções para os problemas sociais que a população enfrenta todos os dias. Em tempos de pandemia marcados por uma crise duradoura na saúde e na economia, as dificuldades em relação à capacidade do setor público para lidar com problemas sociais complexos aumentaram profundamente e os recursos disponíveis diminuíram, criando a necessidade de inovação pública. Uma das maneiras encontradas para lidar com as limitações de recursos é o envolvimento dos cidadãos na resolução de problemas complexos. A gestão pública adotou o conceito de inovação aberta, que é o uso proposital de conhecimento interno e externo para acelerar a inovação interna e expandir o ecossistema (CHESBROUGH, 2003). Assim, surgem várias iniciativas com o objetivo de promover uma maior colaboração dos cidadãos na construção de soluções para os problemas da administração pública.

As iniciativas voltadas para inovação aberta no setor público são cada vez mais

estimuladas com a implantação de laboratórios de inovação em diferentes órgãos. Esses laboratórios introduziram no setor público várias ideias, metodologias e métodos, dentre eles merece destaque o *design thinking*, que é uma abordagem que fomenta a empatia e experimentação na delimitação de problemas, geração de ideias e busca de soluções de problemas de forma coletiva e colaborativa (BROWN, 2017).

Em 2019, a Secretaria de Planejamento e Gestão do estado de Pernambuco (Seplag-PE), através do seu espaço de inovação, transformação e aceleração (Eita), utilizou a abordagem do *design thinking* para delimitar o desafio e idear possíveis soluções para problemas de acidentes de transportes terrestres, validando dados, contextos e regras do negócio. O processo foi conduzido pela equipe de servidores públicos da Seplag-PE, que atuaram como pesquisadores e facilitadores, e contou com a participação de especialistas vinculados a outros órgãos e entidades do setor público relacionados ao desafio. Essa iniciativa deu origem a um processo de inovação aberta via *hackaton* para resolver o desafio: “Como o Governo de Pernambuco pode promover um comportamento seguro no trânsito, de forma colaborativa e interativa com a população?”.

Em 2020, a edição do Decreto nº 49.253, de 31 de julho de 2020, para regulamentar o Marco Estadual da Ciência, Tecnologia e Inovação (CTI), inseriu a Usina Pernambucana de Inovação como ambiente oficial de inovação do setor público de Pernambuco. A Seplag-PE integra a presidência da Usina e em parceria com a Usina escolheu o formato

de *hackathon* como alternativa viável de inovação aberta para resolver o problema social elencado.

Tradicionalmente, os *hackathons* são maratonas de desenvolvimento que reúnem programadores, desenvolvedores e inventores, geralmente motivados por reconhecimento, recompensas financeiras e aprendizado (BRISCOE e MULLIGAN, 2016). No início de 2020, a opção era fazer o *hackathon* no formato de evento ininterrupto 48h com participantes dormindo no local, que começa com a apresentação do problema, segue com a geração, desenvolvimento da ideia e termina com *pitchs* (BRISCOE e MULLIGAN, 2016). Porém, ao longo do ano, com o agravamento da pandemia, várias medidas de controle da doença foram adotadas, entre elas o distanciamento social, alterando os planos para o *hackathon*. Considerando o cenário, o formato foi alterado para uma maratona virtual de três semanas. O formato virtual foi semelhante a outros *hackathons* digitalizados em todo o mundo (BOLTON *et al.*, 2021).

Levando em consideração todos os aspectos de aprendizagem neste novo formato, principalmente no contexto da gestão pública, este artigo tem como objetivo responder à seguinte questão: “quais são os desafios de realizar um *hackathon online* durante a pandemia no setor público?”. Além disso, busca identificar obstáculos e indicar benefícios para a realização de um *hackathon online* no contexto do setor público. Para atender aos objetivos, foi realizado um estudo de caso exploratório-descritivo de um *hackathon* estadual e, quanto à coleta de dados, foi aplicada uma pesquisa documental e aplicação de questionários.

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A inovação em essência deve gerar valor percebido. Envolve a construção de um produto, a prestação de um serviço ou a criação de uma cultura que impacte vidas e transforme a maneira como as pessoas vivem e trabalham. Algo que seja desejável por elas, tecnicamente prático e economicamente viável (BROWN, 2017). Na direção de inovar, as ações no setor público têm se pautado por princípios como: aprimoramento dos mecanismos de transparência, governo aberto e responsabilização, promoção do governo eletrônico, novos arranjos de políticas públicas que ampliem a participação popular, networking e parcerias com atores dos três setores econômicos, com uso ampliado de tecnologia da informação. Nota-se também que o setor público atua tanto na viabilização da inovação pelo setor privado quanto no governo, incluindo a construção e participação em sistemas de inovação (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

Na perspectiva de governo aberto, o relacionamento entre governo e outros atores, em geral, ocorre de três maneiras: 1) G2G: relações intragovernos e intergovernos; 2) G2B: relações entre a administração pública e seus fornecedores; 3) G2C: relação entre governo e cidadãos (FREITAS; DACORSO, 2014). O governo desempenha importante papel de geração e gestão do conhecimento de um país, principalmente nas questões macroeconômicas, tecnológicas e de mercado, disponibilizando ativos (como energia elétrica, saneamento etc.), incentivando o uso de tecnologias e inovações locais e manutenção da política nacional favorável à inovação. Assim, o setor

público como protagonista na inovação e na própria teoria dos sistemas de inovação, "pressupõe um ambiente institucional em que empresas, organizações não governamentais (ONGs) e governos sejam capazes de aprender, desenvolver e compartilhar conhecimentos" (CAVALCANTE; CUNHA, 2017, p. 19). E "o gestor público é desafiado a abrir, organizar e consolidar espaço, no centro da inovação governamental, para a iniciativa e para a inteligência coletivas" (BOLLIGER, 2014, p. 46), o que reforça, mais uma vez, a necessidade de buscar novas formas de atuação.

LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Em paralelo, o avanço da tecnologia reduziu as barreiras geográficas, facilitou a comunicação e a conexão entre as pessoas, bem como a inserção do governo nas plataformas virtuais a fim de manter sua representatividade (GUGLIERI, 2019; BOLLIGER, 2014). Além disso, a criação de instrumentos regulatórios para dar consistência e segurança jurídica ao desenvolvimento de práticas inovadoras, direcionou o governo no sentido de ajustar sua estrutura organizacional para fazer frente ao atendimento das novas necessidades dos cidadãos. Passaram a figurar no bojo das instituições públicas brasileiras os Laboratórios de Inovação (i-labs) ou laboratórios de inovação no setor público (liisp) (PUTTICK, BAECK, COLLIGAN, 2014; SANO, 2020).

Com a missão de promover a cultura de inovação, propagar a ideia de inovação como "uma solução criativa de problemas com

espaço para improvisação, experimentação, tentativa-erro e assunção de riscos dentro das organizações públicas" (CAVALCANTE; CUNHA, 2017, p. 26), os laboratórios introduziram no setor público vários métodos. Trabalhando em torno de processos e envolvendo a compreensão da experiência dos usuários, ideação, prototipação rápida, visualização e sistematização de soluções, os i-labs priorizam a perspectiva da inovação aberta, cocriando serviços públicos com especialistas, sociedade civil e setor privado (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). De acordo com o mapeamento realizado pela instituição Apolitical (2019), já são mais de cem laboratórios de governo espalhados pelo mundo.

HACKATHONS NO SETOR PÚBLICO

Hackathons são eventos intensivos em design e construção de software, que reúnem desenvolvedores, designers e pessoas de negócios em pequenos grupos, para desenvolverem protótipos em um curto período de tempo, geralmente entre 1 a 3 dias. Os protótipos, na maioria das vezes, localizam-se em torno de um desafio ou tema compartilhado - na área de saúde, educação ou mobilidade, por exemplo. Muitos dos eventos vão além do desenvolvimento de protótipos e se apresentam como ótimas oportunidades para colaboração, aprendizagem (KOMSSI, et. al., 2015) e empoderamento dos cidadãos (CONCILIO; MOLINARI; MORELLI, 2017). Os eventos necessitam ainda de infraestrutura adequada, incluindo conexão estável com a internet, lugar para dormir e comida e bebida

para que as equipes codifiquem sem pausas. Uma premiação em dinheiro também serve de atrativo aos participantes (KOMSSI et. al., 2015; CONCILIO, MOLINARI, MORELLI, 2017).

Por se configurarem como alternativas ao desenvolvimento rápido e barato de inovações, com origens nas companhias de tecnologia, os *hackathons* também ganharam popularidade no domínio acadêmico e do governo. Eles têm como foco desenvolver protótipos que não necessariamente se transformem em novos negócios, mas que sejam espaços de experimentação e desenvolvimento de ideias que melhorem a vida acadêmica ou da população em geral (DECKER, EISELT, VOLL, 2015; ALENCAR, GAMA, 2018).

De maneira geral, os *hackathons* no governo iniciam com a publicação de um regulamento contendo o objetivo do concurso, requisitos de participação e premiação. São realizadas palestras de abertura e formadas as equipes para competição. Após a geração de ideias e desenvolvimento dos protótipos, as soluções são avaliadas por uma comissão e, em sendo o caso, passam para a fase de implantação, seguida do monitoramento e avaliação de impacto (FERREIRA; FARIAS, 2019).

METODOLOGIA

Considerando o problema de pesquisa e o objetivo proposto pelo trabalho, o estudo de caso foi escolhido como o método de pesquisa mais adequado, pois investiga empiricamente um fenômeno contemporâneo em um contexto real (NOOR, 2008). A pesquisa caracterizou-se ainda como um estudo

exploratório- descritivo, com análise qualitativa e quantitativa, construída a partir de uma abordagem que buscou compreender o fenômeno social estudado de forma naturalística e interpretativa (BENGTSSON, 2016; MAXWELL, 2008). Como técnicas de pesquisa foram elegíveis a pesquisa documental, da qual vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação (GIL, 2017) e da observação participante, considerando a participação dos pesquisadores no evento foco do estudo (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Em relação à pesquisa documental, foi possível analisar tanto os dados cadastrais do formato inicialmente planejado, presencial, quanto do formato virtual. Além disso, foram consultados documentos relacionados ao planejamento e implantação de *hackathons* no setor público, aplicação de questionários de avaliação do evento com participantes e mentores da edição online.

O questionário de inscrição no evento presencial de 2020 foi elaborado por meio de formulários do *google* com perguntas sobre gênero, idade, cidade natal, educação, instituição e setor de trabalho. O questionário do evento virtual 2021 também foi elaborado por meio do *google forms* com perguntas sobre área de atuação, raça, estado civil, idade, cidade natal, educação, instituição, setor de trabalho. A reiteração de questões de gênero, idade, cidade natal, educação, instituição e setor de trabalho permite comparar os formatos presencial e virtual.

O questionário de avaliação do evento online utilizou o mesmo design via *google*

forms com perguntas fechadas sobre divulgação, calendário, duração, plataforma virtual, disponibilidade de comunicação e organização, prêmio; e perguntas abertas sobre 'o que fizemos, mas poderíamos melhorar?', 'o que não devemos repetir?', e 'o que não fizemos, mas deveríamos ter feito?'.

Por fim, foi elaborado um formulário para controle de demandas por mentoria e um questionário de avaliação de solução para comitê de avaliação. Esses dados abrem a possibilidade de avaliar a demanda dos mentores e a associação com a entrega e qualidade da solução.

O CASO

A primeira versão da maratona de inovação foi idealizada no formato presencial e estava programada para ocorrer durante a semana mundial da criatividade, nos dias 24 e 25 de abril de 2020. As inscrições iniciaram em 5 de março de 2020, mas foram suspensas em 15 de abril de 2020, em razão da pandemia de Covid-19. Como incentivo financeiro, foi estipulada a premiação no valor de R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais) para a equipe vencedora, a qual teria ainda a opção de desenvolver a solução por mais 3 meses, com bolsa de R\$ 900,00 (novecentos reais) para cada integrante.

O objetivo foi o desenvolvimento de aplicativos inovadores em ambiente *mobile* relacionados ao seguinte desafio: "como o Governo de Pernambuco pode promover o comportamento seguro no trânsito, de forma colaborativa e interativa com a população?".

Com foco nos usuários vulneráveis da via: pedestres, ciclistas e motociclistas. O escopo da maratona previa uma fase de imersão e desenvolvimento e a entrega de um protótipo de alta fidelidade.

Durante a pandemia da COVID-19, considerando a mudança do evento presencial para virtual, e a necessidade de adequação da convocação, foram realizados *benchmarking* de editais de outros *hackathons* do setor público. O incentivo financeiro foi aumentado, para atrair o interesse de um maior número de participantes: R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) para as três equipes finalistas e um adicional de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) para a equipe vencedora, somando um prêmio de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais).

Com o aumento das premiações, do *benchmarking* e da experiência da equipe organizadora em eventos semelhantes da atualidade, a organização sentiu a necessidade de qualificar o tempo do evento para aumentar as chances de uma melhor solução, além da incorporação da aplicação na infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação do governo local. Assim, novas fases foram adicionadas ao cronograma final, seguindo a lógica de duas iterações de ideia-ação com a primeira partindo da proposta de desafio e a segunda do feedback da avaliação do comitê, conforme mostrado no Quadro 1.

O HACK.GOV.PE 2021, nome adotado pelo evento, também utilizou a abordagem do *design thinking* e contou com as fases de imersão e desenvolvimento, prototipação e implementação da solução vencedora na

infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação do governo local.

Quadro 1 - Cronograma do *hackathon*

Fase	Presencial	Online
Período de inscrições	05/03/2020 a 22/04/2020	14/12/2020 a 31/01/2021
Evento de abertura	24/04/2020	01/02/2021
Fase de imersão e desenvolvimento	24/04/2020 a 25/04/2020	01/02/2021 a 12/02/2021
Divulgação do resultado definitivo da fase de imersão e desenvolvimento	-	25/02/2021
Prazo final de entrega das soluções definitivas	-	26/02/2021
Divulgação do resultado definitivo da fase de julgamento final das soluções	25/04/2020	16/03/2021
Prazo de implementação da solução vencedora	-	29/04/2021

Fonte: elaboração própria (a partir do edital do evento).

Um dos desafios para a adaptação do *hackathon* ao formato virtual foi a criação de um ambiente de comunicação que promovesse a interação entre participantes, mentores e organizadores, gerando engajamento e sinergia para o desenvolvimento de soluções. Após pesquisar alternativas gratuitas e aquelas adotadas em outros eventos de inovação aberta, os organizadores escolheram o *Discord* como a principal plataforma de comunicação. Foi criado um servidor dedicado ao evento, com canais de texto, áudio e vídeo, pensado para atender às seguintes necessidades: divulgação de informações gerais, com a programação do evento e editais importantes; disponibilidade de materiais complementares; pedido de orientação; comunicação entre os participantes da equipe em canais exclusivos; acompanhamento e engajamento das equipes pelos organizadores; e envio de soluções por meio de formulário incorporado em um dos canais.

RESULTADOS

PERFIL DOS PARTICIPANTES

O formato presencial teve 36 inscrições e o formato virtual 93. A partir dos dados coletados, foram consolidadas as seguintes métricas: distribuição de inscritos por região, distribuição de mentores por região, distribuição de inscritos por faixa etária, distribuição de inscritos por etnia, número de candidatos, número de participantes selecionados, número de equipes, número de mentores, número de mentores por área de conhecimento, número de tutorias realizadas, número de soluções apresentadas, média de avaliações positivas do evento.

Uma das vantagens do evento virtual é a superação de barreiras geográficas. Para o evento no local, havia 36 inscritos de 4 estados: Pernambuco (32), Alagoas (2), Amazonas (1) e Ceará 4 (1). No evento virtual, foram 93 inscritos de todas as regiões do país (Nordeste – 64,13% dos inscritos; Sudeste – 25%; Sul – 7,61%; Norte – 2,17%; Centro-Oeste – 1,09%), cobrindo 15 estados.

Além disso, as inscrições para o evento virtual envolveram mais mulheres do que o formato presencial, embora os homens ainda representassem a maioria dos participantes: 39,4% das mulheres no formato virtual e 27,8% das mulheres no formato presencial. De acordo com Decker, Eiselt e Voll (2015), os *hackathons* tendem a não ser amigáveis para as mulheres, principalmente porque falham em criar um ambiente seguro e acolhedor. Comparando os motivos e as características dos *hackathons* virtuais, é possível dizer

que os formatos virtuais tendem a promover espaços mais seguros e acolhedores, pois a moderação restringe o uso de estereótipos masculinos e linguagem violenta, e as participantes do sexo feminino podem visualizar antecipadamente a lista dos participantes e suas informações de contato.

Também houve uma distribuição maior das faixas etárias para o evento virtual, conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2 - Comparação entre as inscrições dos eventos presencial e online por faixa etária

Faixa etária (anos)	Inscrições evento presencial	Inscrições evento virtual
60 – 65	-	1,08%
48 – 53	-	4,30%
42 – 47	2,78%	3,23%
36 – 41	5,56%	8,60%
30 – 35	8,33%	18,28%
24 – 29	16,67%	29,03%
18 – 23	63,89%	34,41%
< 18	2,78%	1,08%

Fonte: autoria própria.

Por meio do teste χ^2 e estimativa dos valores esperados também foi possível verificar diferenças no perfil de formação dos participantes, com o formato virtual recebendo menos alunos do ensino médio do que o esperado e mais alunos de graduação e pós-graduação, conforme demonstrado no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Comparação entre as inscrições dos eventos presencial e online de acordo com a distribuição educacional

Nível escolar	Valores de inscrições observadas no evento presencial	Valores de inscrições esperadas no evento presencial	Valores de inscrições observadas no evento virtual	Valores de inscrições esperadas no evento virtual
Estudante de ensino médio	12 (33%)	4 (11%)	4 (4%)	12 (13%)
Graduando	15 (42%)	15 (42%)	39 (41%)	39 (41%)
Graduado	6 (17%)	9 (25%)	27 (29%)	24 (26%)
Estudante de pós graduação	3 (8%)	7 (19%)	24 (26%)	20 (21%)

Fonte: autoria própria.

Percebeu-se também que existe uma diversidade étnica relevante entre os participantes inscritos para o evento virtual: 43,0% se autodeclararam brancos; 26,8%, pardo; 18,3%, preto; 4,3%, asiático; 1,08%, indígena; e 6,4% optaram por não responder. Infelizmente, devido à falta de valores e mudanças relevantes na estrutura do formulário de inscrição, não foi possível comparar as instituições e o setor de trabalho entre os dois formatos.

Levando em consideração esses percentuais, é possível verificar que, considerando a comparação presencial e virtual, o formato virtual atraiu um perfil de participantes mais diversificado por região, idade e sexo, e participantes com nível de escolaridade superior ao esperado. Essa diversidade é relevante tanto para as políticas de inclusão social e digital quanto para o desenvolvimento de soluções inovadoras que refletem a heterogeneidade social.

ANÁLISE ORÇAMENTÁRIA

Enquanto no evento presencial houve uma etapa de aprimoramento da solução da equipe

vencedora por meio de um programa de bolsas, no formato virtual, optou-se por aumentar a premiação e estender o prazo de desenvolvimento das soluções, conforme já explicado. Além disso, foram suprimidos custos com brindes (R\$ 2.500,00) e estrutura audiovisual (R\$ 10.000,00). Optou-se por utilizar soluções tecnológicas gratuitas (*Discord, Streamyard, YouTube*) com os equipamentos já disponíveis na instituição (computadores equipados com webcam e microfones).

Assim, foi possível adaptar o evento ao formato virtual no que diz respeito às restrições orçamentárias e ao aumento do prêmio, o que pode impactar diretamente na inscrição, assiduidade e engajamento dos participantes. De acordo com Briscoe e Mulligan (2016), a premiação é um motivo relevante (28%) para as pessoas participarem de um *hackathon*.

MENTORIA

Mentoria é um fator crucial para o sucesso de um *hackathon*, principalmente em formatos virtuais, uma vez que mentores podem promover engajamento e orientação (NOLTE, HAYDEN, HERBSLEB, 2020; BRAUNE, et. al., 2021). O *hackathon* usou um processo híbrido de orientação, sob demanda e obrigatoria, para promover o envolvimento, reduzir a evasão e ajudar no desenvolvimento das equipes.

O número de mentores (75) foi superior ao número de participantes do evento (52). Os 75 profissionais especializados disponíveis para fazer a mentoria nas seguintes áreas: área de negócio do desafio (32); ciência de dados (13);

comunicação e marketing (36); ideação (57), pitch (34); produto (28); tecnologia (28); e design (12). Os mentores selecionados foram de todas as regiões (Nordeste – 53,33%; Sudeste – 34,67%; Sul – 6,67%; Centro Oeste – 4%; Norte – 1,33%), chegando a 14 estados do país.

O alcance dos registros de mentoria pode ser decorrente da participação da Usina Pernambucana de Inovação em diferentes redes de inovação, municipais, estaduais e nacionais, no setor público. Do total de mentores, apenas 18 realizaram mentorias, o que corresponde a 24% do total. Foram 34 tutorias, distribuídas nas seguintes áreas: ideação (13), área de negócios (8), design (5), comunicação e marketing (3), pitch (3) e tecnologia (2).

Além da orientação sob demanda, foram realizadas palestras com especialistas nos seguintes tópicos: Domínio do Desafio (89 visualizações), Design Thinking e *User Experience* (116 visualizações), Prototipação e *User Interface* (55 visualizações), Tecnologia (45 visualizações) e *Pitch* (54 visualizações). Elas foram transmitidos no YouTube, com duração de 1 hora, sendo parte do tempo: para o especialista explicar o assunto e outra parte para responder às dúvidas dos participantes, sob a mediação dos organizadores do *hackathon*. A gravação em vídeo foi disponibilizada a todos, juntamente com o material apresentado, na plataforma do evento.

SOLUÇÕES

Dos 93 inscritos, 60 participantes foram pré-selecionados por ordem de chegada, conforme determina o regulamento. Dos 60 participantes pré- selecionados, 53

acessaram a plataforma online do concurso (*Discord*). Dos 53 participantes que acessaram a plataforma, 52 se organizaram em times e 1 foi eliminado por não ingressar em nenhuma equipe. No total, 13 equipes foram formadas e 8 enviaram suas soluções. Das 8 equipes que apresentaram solução, 6 atenderam aos requisitos formais do regulamento e 2 foram eliminadas por entregar as respectivas soluções fora do prazo.

Observou-se que as equipes que não solicitaram orientação/mentoria também não apresentaram solução. Embora o número de casos seja pequeno (13), o teste de correlação de solicitações de mentoria (contagem) e desenvolvimento de solução (0, 1) indicou escore de 0,70 e valor de p de 0,008, mostrando associação entre as duas variáveis. Esta descoberta dialoga com os resultados em Nolte, Hayden e Herbsleb (2020) e Braune, et. al. (2021), para os quais “as equipes que assumiram a propriedade de seus projetos, definiram metas alcançáveis no início, enquanto construíam laços sociais com seu mentor e recebiam apoio orientado para a aprendizagem relataram percepções positivas relacionadas ao seu projeto e um maior interesse da comunidade científica que organizou o *hackathon*” (tradução do autor).

Após a avaliação das soluções pela Comissão Julgadora, foram selecionadas três equipes finalistas, que puderam aprimorar suas aplicações para uma nova avaliação, com base em cinco critérios: criatividade, impacto esperado, aplicabilidade, escalabilidade e usabilidade. O resultado foi divulgado em evento online transmitido no YouTube com a participação de representantes das equipes

finalistas. A equipe vencedora foi a “equipe 166”, com a aplicação CRIS, que leva o nome de São Cristóvão, o padroeiro dos motoristas. Em sua identidade visual, foi utilizado o amarelo, em alusão ao mês de maio, que é dedicado à conscientização para a segurança no trânsito.

A solução utiliza geoprocessamento e *big data* para identificar as áreas com maior incidência de acidentes de trânsito, com a geração de um mapa de calor de pontos críticos, com integração ao GPS do celular do usuário, para que o usuário receba notificações quando estiver em áreas de maior risco. Além disso, o aplicativo contém uma área de conhecimento com conteúdo teórico sobre o trânsito e um jogo de perguntas e respostas. A equipe pensou em ampliar o uso do aplicativo por meio de parcerias com a autoridade de trânsito estadual, reforçando os programas de educação no trânsito existentes, com potencial de contribuir para uma mudança cultural para as próximas gerações de motoristas.

AVALIAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Ao final da fase de imersão, um questionário de avaliação foi aplicado aos membros das equipes, mentores, avaliadores e organizadores. Obteve-se um total de 33 respostas, o que corresponde a uma amostra com nível de confiança de 80% e margem de erro de 10%, de acordo com a calculadora de tamanho amostral disponível na plataforma *survey monkey*. Foram avaliadas seis categorias, a saber: divulgação, programação do evento, cronograma, plataforma virtual, comunicação

e disponibilização dos organizadores, prêmio. Foi utilizada a seguinte escala de respostas: muito ruim, ruim, razoável, boa e muito boa. Considerando o somatório dos percentuais bom e muito bom, a avaliação geral da aprovação dos participantes para as categorias elencadas foi: 1) disseminação – 82%; 2) agenda do evento – 88%; 3) cronograma – 79%; 4) plataforma virtual – 79%; 5) comunicação e disponibilização dos organizadores – 91%; prêmio – 85%.

É relevante que o prêmio tenha sido considerado bom ou muito bom por 85% dos participantes, indicando que o aumento do prêmio pode ter tido um papel importante nas inscrições. Além disso, foram coletadas sugestões de melhoria por meio de três questões abertas: 1. O que fizemos e podemos melhorar?; 2. O que não devemos mais fazer?; e 3. O que não foi e deveria ter sido feito?

A partir das sugestões, surgiram oportunidades de melhorias, tais como: simplificação da regulamentação; ampliando a divulgação; aprimorar os critérios de avaliação para torná-los mais claros e objetivos; incentivo à mentoria (por meio da gamificação, por exemplo); combinar o número de mentores com o número de equipes; treinamento de mentores no uso da plataforma; disponibilização de bases de dados relacionadas ao desafio, embora tenhamos disponibilizado informações de personas e contextos sobre o desafio. Apesar dos esforços da organização para promover um evento moderno e descolado, ainda havia resquícios de disfunções burocráticas que prejudicam a experiência do usuário. Houve repetições desnecessárias no conteúdo do edital e no regulamento. Além

disso, a coleta de documentos dos participantes ocorreu no mesmo formulário de submissão das soluções, ao invés de ter sido feita no ato da inscrição.

CONCLUSÃO

O objetivo principal deste artigo foi mapear os desafios de realizar um *hackathon* online num governo estadual durante a pandemia COVID-19. Além disso, buscou identificar obstáculos e indicar benefícios para a realização de um *hackathon* online no âmbito governamental. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, sobre *hackathon* em Pernambuco, que teve como objetivo solucionar um desafio relacionado à mobilidade urbana e saúde pública. Além disso, foi realizada uma revisão da literatura e coleta de dados por meio de pesquisa documental e aplicação de questionário com todos os participantes.

Este *hackathon* foi inicialmente planejado para acontecer em 2020, da forma tradicional: no local e em 2 dias. Tendo em vista a nova pandemia do Coronavírus e a adoção de medidas de distanciamento social, ele foi reformulado para ocorrer online, em um período mais espaçado. Um dos desafios da adaptação do *hackathon* ao formato virtual foi a criação de um ambiente de comunicação que promovesse a interação entre participantes, mentores e organizadores, gerando engajamento e sinergia para o desenvolvimento de soluções que não gerasse impacto financeiro. A plataforma *Discord* mostrou-se altamente eficaz neste contexto, e a categoria mais bem avaliada do *hackathon* foi a comunicação e disponibilidade dos organizadores.

Outro desafio, muito próprio do setor público, é deixar todas as regras claras, cumprindo a legislação em vigor e, ao mesmo tempo, colocando-as numa linguagem mais simples e adequada ao público. Um dos pontos de melhoria apontados pelos participantes do questionário foi justamente a simplificação da regulamentação.

Uma das vantagens do evento ser *online* é a superação de barreiras geográficas. Houve 93 inscritos e mentores, de todas as regiões do país, cobrindo 15 estados. Também houve uma distribuição maior das faixas etárias no evento virtual e envolveu mais mulheres do que no formato presencial. Esses dados indicam que o formato virtual atrai um público mais diversificado, com repertórios diversos, o que pode ser considerado uma característica positiva para ambientes de inovação.

Em relação aos mentores, o formato virtual teve um número relevante de mentores, superando inclusive o número de selecionados na competição, o que também se revelou um desafio, pois alguns mentores não tiveram oportunidade de oferecer mentoria. Dessa forma, seria interessante criar formas de engajamento na mentoria, como a gamificação, apontadas nas sugestões dos participantes. Acrescenta-se que o processo de mentoria foi um fator importante para o sucesso do *hackathon*.

Uma das limitações da análise é o isolamento do fator de impacto, uma vez que o formato virtual sofreu outras alterações além da digitalização: 1) uso mais intenso da mentoria; 2) mais tempo para desenvolver a solução (de 2 para 21 dias); 3) divisão da

maratona em duas iterações (desafio-ideia-ação, avaliação- ideia-ação); e 4) aumento no valor do prêmio. No entanto, todas as mudanças só foram possíveis devido ao formato virtual, que permitiu cadastrar mais mentores e oferecer mais mentoria sob demanda, e, com a redução dos custos de administração, permitiu estender o tempo, criar uma estratégia de duas iterações e, por último, mas não menos importante, realocação de todos os custos administrativos para o prêmio.

Por ser um *hackathon local*, a primeira experiência de Pernambuco, e considerando o contexto pandêmico e todas as adaptações necessárias, o formato adotado foi considerado positivo, como pode ser verificado na avaliação. Pretende ser o formato adotado pelo governo de Pernambuco, mesmo em condições normais. É um formato que permite uma participação mais ampla e reduz os custos operacionais, conforme apresentado na análise orçamentária. Além disso, com mais tempo o *hackathon* amplia o potencial de gerar soluções mais adequadas para a resolução de problemas sociais, que costumam ser complexos, de forma inovadora, participativa e transparente.

A pesquisa apresentou como limitações a ausência de uma avaliação dos benefícios da inovação produzida, a solução vencedora, porque ela ainda está sendo implementada no governo, e ainda não é possível mensurar os ganhos a ela relacionados. Por fim, espera-se que este trabalho oriente os futuros profissionais no trabalho empírico, preenchendo as lacunas atuais e gerando novos caminhos e conhecimentos dentro desses construtos.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Breno; GAMA, Kiev. Global gov jam: Motivational aspects of participants. **International Conference on Game Jams, Hackathons, and Game Creation**, p.1-8, 2018.
- APOLITICAL. Mapped:** The innovation labs transforming government - and how to get in touch. Disponível em: <https://apolitical.co/government-innovation-lab-directory/>. Acesso em: 30 abr. 2021.
- BENGTSSON, Mariette. How to plan and perform a qualitative study using content analysis. **NursingPlus Open**, v. 2, p. 8-14, 2016.
- BOLLIGER, Sérgio. Inovação depois da Nova Gestão Pública. In: Roberto Agune et al. (orgs.). **Dá pra fazer:** Gestão do conhecimento e inovação em governo. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. cap. 2, p. 34-49. Disponível em: <http://igovsp.net/sp/da-pra-fazer.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2021.
- BOLTON, William S.; NG, Shu; LAM, Ângela.; KINCH, James; PARCHMENT, Victor; FOSTER, William P., ZIMMERMANN, Manuela R.; TEH, J.Q.; SIMPSON, A.; SHARMA, K. et al. Virtual hackathon to tackle covid-19 unmet needs. **BMJ Innovations**, v.7, ed. 2, 2021.
- BRAUNE, Katarina et. al.. Interdisciplinary online hackathons as an approach to combat the covid-19 pandemic: Case study. **J Med Internet Res**, v. 23, n. 2:e25283, Feb 2021.

BRISCOE, Gerard; MULLIGAN, Catherine. Digital Innovation: The Hackathon Phenomenon. **Creativeworks London Working Paper**, n. 6, May 2014, Retrieved April 12, 2016.

BROWN, Tim. *Design thinking*: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Trad. de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. É preciso inovar no governo, mas por quê? In: CAVALCANTE, Pedro. et. al. (orgs.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017. cap. 1, p. 9-32. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 03 maio 2021.

CHESBROUGH, Henry W. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**. Spring, p. 35-36, 2003.

CONCILIO, Grazia, MOLINARI, Francesco; MORELLI, Nicola. 2017. Empowering Citizens with Open Data by Urban Hackathons. **International Conference for E-Democracy and Open Government**. p. 125-134, 2017. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8046279>. Acesso em: 18 abr. 2021.

DECKER, Adriana; EISELT, Kurt; VOLLMER, Kimberlyl. Understanding and Improving the Culture of Hackathons: Think Global Hack Local. **IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)**, 2015. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/7344211>. Acesso em: 18 abr. 2021.

FERREIRA, Gabriel de Deus; FARIAS, Josivania Silva. hackathons no setor público brasileiro: objetivos e resultados sob a ótica de agentes públicos promotores das iniciativas. **CONTEXTUS - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 1, p. 195-216, jan./abr. 2019.

FREITAS, Rony Klay Viana de; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 869-888, jul./ago. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/WHwnb95TWysQcnCQjvtsF3B/?lang=pt>. Acesso em: 30 maio 2021.

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

GUGLIERI, Alessandra Dias. Design estratégico como abordagem para criação de sentido por meio de processos colaborativos. In: Prof. Drª Ione Bentz. et. al. (orgs.). **II Jornada de Estudos Avançados em Design Estratégico**: Caderno de Textos Completos. Porto Alegre: Universidade do Vale dos Sinos – Unisinos, 2019. p. 8-12. Disponível em: http://unisinos.br/seedinglab/wp-content/uploads/2019/02/Caderno_II_Jornada_DE_2018.pdf. Acesso em: 05 maio 2021.

KOMSSI, Marko; PICHLIS, Danielle; RAATIKAINEN, Mikko; KINDSTRÖM, Klas; JÄRVINEN, Janne. 2015. What are Hackathons for? **IEEE Software**, v.32, ed. 5, p. 60-67, 2015. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/6809711>. Acesso em: 18 abr. 2021.

ARTIGOS

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXWELL, José A. Designing a qualitative study. In: BICKMAN, Leonard; ROG, Debra J. (ed.). **The SAGE handbook of applied social research methods.** 2. ed. Vanderbilt University, EUA e Florida International University: SAGE Publications, 2008, p. 214-253.

NOLTE, Alexandre; HAYDEN, Linda Bailey; HERBSLEB, James D. How to Support Newcomers in Scientific Hackathons – An Action Research Study on Expert Mentoring. Proc. **ACM Hum.-Comput. Interact.**, v. 4, No. CSCW1, Article 25. Publication date: May 2020.

NOOR, Khairul B. Mohd. Case study: A strategic research methodology. **American journal of applied sciences**, v. 5, n. 11, p. 1602-1604, 2008.

PERNAMBUCO. **Decreto nº 49.253**, de 31 de julho de 2020. Regulamenta a Lei Complementar nº 400, de 18 de dezembro de 2018, que dispõe sobre incentivo à pesquisa, ao desenvolvimento científico e tecnológico e à inovação no Estado de Pernambuco e institui a Usina Pernambucana de Inovação. Disponível em: <https://encurtador.com.br/kwx28>.

PUTTICK, Ruth; BAECK, Peter; COLLIGAN, Philip. **I-teams: the teams and funds making innovation happen in governments around the world.** London: Nesta; New York: Bloomberg Philanthropies, 2014. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/report/i-teams-the-teams-and-funds-making->

innovation-happen-in-governments-around-the-world/. Acesso em: 07 maio 2021.

SANO, Hironobu. **Laboratórios de inovação no setor público:** mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO PÚBLICA ALAGOANA: UM ESTUDO PRELIMINA

Jacilene dos Santos Silva¹

Prof.^a Dr.^a Verônica Nascimento Brito Antunes²

RESUMO

A Transformação Digital tem sido uma das principais estratégias para manter o funcionamento e o controle de atividades no setor público. Para tanto, objetiva-se examinar a introdução da Transformação Digital como estratégia para a melhoria na efetivação dos serviços prestados pelo setor público, em Alagoas. A pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, empregando instrumentos de revisão bibliográfica e pesquisa documental, sendo realizada a leitura de textos, artigos (nacionais e internacionais), dissertações, monografias e sites da internet. Verifica-se que poucos a gestão pública alagoana vem se modernizando e buscando se capacitar de forma a atender as necessidades da população.

PALAVRAS-CHAVE: Transformação Digital; Gestão Pública Alagoana; Governo Digital.

¹ Mestra em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Alagoas, Pós-graduanda no Curso de Especialização Latu Senso em Gestão Pública da Universidade Estadual de Alagoas, Brasil.
E-mail: ja_cilene@hotmail.com

² Doutora em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento pelo IE/UFRJ; Professora adjunta da Universidade Federal de Alagoas, Brasil. E-mail: veronica.antunes@feac.ufal.br

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, com o avanço da pandemia gerando um profundo caos na saúde pública e na economia, os estabelecimentos de forma geral e as instituições públicas e privadas estão tendo que se adaptar a esse novo cenário em que a Transformação Digital tem sido uma das principais estratégias para manter o funcionamento e o controle de atividades, pois nesse contexto o contato físico entre os indivíduos deve ser evitado o máximo possível.

O artigo centra-se em verificar a inserção da Transformação Digital no setor público alagoano, visto que essa tem sido uma ferramenta estratégica para a transformação do Governo Digital.

Como no setor público todas as decisões a serem estabelecidas devem dar prioridade a conservação de recursos, a justificativa desta pesquisa está embasada na importância da Transformação Digital como uma estratégia inovativa para melhorar o desempenho da execução dos serviços prestados pela gestão pública, no Brasil e em regiões periféricas, como é o caso do estado de Alagoas.

As considerações descritas inicialmente possibilitaram a definição do problema de pesquisa seguinte: Quais os principais fatores demonstram que a Transformação Digital é uma estratégia favorável para melhorar a eficiência dos serviços públicos, passando a ser uma prioridade para a gestão pública, principalmente com o advento da pandemia no Brasil e em regiões periféricas, como é o caso de Alagoas?

O objetivo deste trabalho consiste em examinar a introdução da Transformação Digital como estratégia para a melhoria na efetivação dos serviços prestados pelo setor público, em Alagoas.

Especificamente em termos metodológicos, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, empregando instrumentos de revisão bibliográfica e pesquisa documental, sendo realizado o levantamento de obras e a leitura de textos considerados relevantes nessa temática, artigos (nacionais e internacionais), dissertações, monografias e sites da internet.

O artigo está estruturado em quatro etapas, iniciando por esta introdução. A segunda etapa trata da Transformação Digital no Setor Público Brasileiro. Já a terceira etapa pontua os avanços da Transformação Digital na Administração Pública do estado de Alagoas. E por fim, a quarta etapa apresenta a conclusão do trabalho.

2. A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Conforme Coppede Junior (2017) atualmente há uma enorme necessidade de mudanças na maneira de pensar e agir do indivíduo em decorrência da necessidade de transformar-se digitalmente. Uma dessas exigências é atribuída ao fato de que a tecnologia é uma ferramenta primordial para a execução das atividades do setor público, que precisa ajustar-se à nova era digital agregando mudança

em sua estrutura organizacional. O grande dinamizador dessa mudança é a disruptura digital, pois a chamada Transformação Digital exige alteração na estrutura organizacional seja na gestão pública ou privada.

Pode-se observar que as tecnologias digitais têm sido foco das economias contemporâneas, além de configurar um instrumento estratégico para as principais potências mundiais. Dentro do contexto internacional existem países objetivados a liderar determinados setores (como robótica, inteligência artificial, inovações financeiras digitais, dentre outros) e países que estão gerenciando suas estruturas regulatórias fazendo uso dos benefícios proporcionados pelas tecnologias digitais (MCTIC, 2018).

De acordo com a OCDE (2020), a nação brasileira apresentou um crescimento econômico acelerado com um relevante desenvolvimento social do final do século passado até a estagnação da atividade econômica no biênio de 2014-2016. No entanto, a estagnação do período de 2014 a 2016 acabou atingindo o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, fazendo com que a economia do país crescesse a uma taxa menor no período de 2017 a 2019, além de causar aumento do desemprego e da desigualdade social.

Para sanar esses entraves é necessário diversas medidas que prezem a políticas eficazes e eficiente para proliferar a Transformação Digital, uma vez que as tecnologias digitais flexibilizam a inovação e aumentam o nível de produtividade nos setores, além de facilitar a acessibilidade dos serviços do governo e comércios internacionais, em

muitos casos possibilitando a queda das desigualdades (OCDE, 2020).

A Transformação Digital, fenômeno que nos dias atuais vem sendo abordado pelos estudiosos com veemência, faz parte da chamada quarta revolução industrial, na qual as tecnologias disruptivas – inteligência artificial, computação em nuvem e *big data* (que está contribuindo para a modernização do setor público) - modificam intensamente os desfechos, custos e comportamento das organizações (CORVALÁN, 2017; ORLANDI *et al.*, 2021).

Orlandi *et al.* (2021) evidencia a capacidade que a Transformação Digital, por meio do uso da Tecnologia da Informação e Comunicação, tem de poupar recursos públicos, uma vez que o trabalho remoto custa menos que o presencial.

Em virtude das dificuldades e dos potenciais benefícios que a digitalização dos serviços agrupa, no ano 2018 o Governo Federal Brasileiro publicou a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital), estando o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicação (MCTIC) coordenando essa iniciativa (OCDE, 2020).

Um dos eixos temáticos da E-Digital é o dos habilitadores da Transformação Digital que abrange iniciativas para gerar uma atmosfera favorável para a transformação digital do setor econômico brasileiro, além de englobar infraestrutura e acesso a tecnologias da informação e comunicação (TIC), atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, a criação de um ambiente regulatório adequado, regras e normas que propiciem

confiabilidade no ambiente digital, competências educacionais e profissionais para a economia digital, e presença internacional do Brasil (OCDE, 2020).

Recentemente, com o advento da pandemia, a nação brasileira passou a vivenciar um período extremamente difícil, no qual o Poder Executivo do país - nas esferas federal, estadual e municipal - passou a adotar o isolamento social como forma de conter a proliferação do novo coronavírus. Nesse contexto, a superlotação dos hospitais públicos agravou ainda mais a crise da saúde pública brasileira, e essa acabou atingindo tanto o setor público quanto o setor privado, gerando sérios prejuízos econômicos tanto para o país como para a população brasileira (LOUREIRO, 2020).

Devido ao aumento da pandemia, a partir da urgência do isolamento social, os gestores brasileiros tiveram que estabelecer decretos emergenciais, suspendendo as atividades de órgãos públicos e privados. A suspensão das atividades prejudicou milhares de empresários e muitos foram obrigados a fechar as portas.

Para evitar uma calamidade social mais elevada o governo precisou criar um programa de transferência de renda para atender a camada mais baixa da população, visto que com a paralisação das atividades do setor econômico houve o aumento do número de desempregados no país e a elevação dos preços de produtos essenciais. Desse modo, tanto o Brasil quanto os demais países necessitaram de um projeto sólido e sustentável para a retomada do crescimento no período pós-pandemia. Possivelmente, um dos grandes propulsores dessa retomada

no país está embasada no crescimento da produtividade com a intensa adesão da transformação digital (LOUREIRO, 2020).

Em 26 de outubro de 2020 o Chefe do Poder Executivo Federal assinou o Decreto nº 10.531, instituindo a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o país, no período de 2020 a 2031, trazendo a Transformação Digital como instrumento imprescindível para a restauração do país (LOUREIRO, 2020).

É importante destacar que dentro desse ambiente a Administração Pública torna-se a indutora do crescimento do país, estabelecendo a Transformação Digital como um mecanismo essencial para essa expansão, uma vez que essa vai muito além da tecnologia, abrangendo mudança na forma de pensar dos gestores públicos, das instituições públicas e da cultura organizacional, a fim de atualizar o âmbito estatal, para que esse não passe a ser um entrave à expansão econômica (LOUREIRO, 2020).

A Transformação Digital proporciona algumas vantagens para a gestão pública, fortalecendo a estrutura estatal na oferta de serviços sociais no campo da saúde e segurança, estendendo-se para a área econômica, visando o aumento do emprego no campo da tecnologia da informação, mobilidade urbana, etc (LOUREIRO, 2020).

Outras vantagens que a Transformação Digital apresenta é a diminuição de exigências regulatórias, aumento da eficiência dos gastos públicos, desse modo ampliando os recursos para a promoção de políticas, bem como para o setor educação. Embora

a digitalização dos serviços possa, em alguns casos, destacar a discrepância entre empresas de maior porte e menor porte, dentro da região geográfica e também entre profissionais, conforme sua qualificação, é importante ressaltar que as políticas são fundamentais para assegurar que as potenciais vantagens provenientes da digitalização, sejam alcançadas pelo setor econômico e social (OCDE, 2020).

É importante ressaltar que a presença das tecnologias digitais está crescendo dia após dia, no cotidiano das pessoas (no lar, trabalho, nos meios de comunicação, nas escolas etc.). Dessa maneira, a fim de que o país seja favorecido pela chamada era digital, o sistema econômico brasileiro precisa ser transformado de forma dinâmica, competitiva e inclusiva, de modo a incorporar a digitalização em seus métodos, valores e conhecimento. Outro ponto relevante é que a transformação digital pode interferir em alguns dos objetivos e metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da agenda 2030 das Nações Unidas (MCTIC, 2018).

Com a Transformação Digital as dificuldades, em muitos casos, causada por alguns fatores como renda, localização, raça, entre outros, não é mais o principal impedimento para o acesso à educação, dando-se para conjecturar o acesso aos recursos da educação de maneira igualitária. Além disso, os benefícios econômicos através da automação têm aumentado, bem como da análise de dados e da tomada de decisão fundamentada na utilização de dados. Cabe destacar a melhora na assistência à saúde, visto que as tecnologias digitais oportunizam a melhoria

ao acesso à saúde, reduzindo os custos e melhorando a qualidade para a população (MCTIC, 2018).

Uma das missões do Estado Brasileiro nos últimos anos, ao buscar transformar o governo através da Transformação Digital, é promover a efetividade das políticas públicas, aumentando a qualidade dos serviços prestados (LOUREIRO, 2020). Assim, por meio das vantagens proporcionadas, com a utilização das tecnologias digitais que permitem o crescimento do desempenho das instituições viabilizando a prática e o reaproveitamento do conhecimento organizacional, tornou-se essencial para a Administração Pública investir nessa agenda (ALVARENGA, 2019).

O Brasil pelos avanços na digitalização dos serviços públicos, passou a ganhar relevância frente à Organização das Nações Unidas (ONU) e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). A Transformação Digital em decorrência da pandemia, que levou as autoridades do país a adotarem medidas de distanciamento social, passou a ter caráter emergencial em todas as esferas do governo, trazendo à tona as divergências da administração pública no tocante à condução desse mecanismo (LAFUENTE *et al.*, c2021).

Segundo Lafuente *et al.* (c2021), foi em 2019 que houve o aumento do nível de desenvolvimento da agenda de transformação digital dos serviços públicos na esfera estadual do país e no Distrito Federal, a partir de duas iniciativas: o Grupo de Transformação Digital dos Estados e Distrito Federal (GTD.GOV) e a Rede Nacional de Governo Digital (Rede Gov.Br).

Em 2020, em parceria com o Grupo de Trabalho de Transformação Digital (GTD.GOV) e com a colaboração de chefes dos governos estaduais e do Distrito Federal, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) elaborou uma pesquisa com o intuito de identificar o panorama recente das ações e políticas de governança digital no Estado Brasileiro (LAFUENTE *et al.*, c2021).

No tocante à estratégia e governança digital, mais da metade das unidades federativas (76,9%) do país apresentam um órgão central encarregado de elaborar as estratégias de transformação digital. Contudo, ainda há gargalos que precisam ser reparados, pois uma parte significativa dos estados não possuem órgão colegiado, além disso, apesar de haver órgão e conselhos diligentes ao processo de transformação digital algumas unidades de federação não apresentam uma estratégia de transformação digital e nem planos setoriais, dificultando o processo de digitalização dos serviços públicos (LAFUENTE *et al.*, c2021).

Dos estados brasileiros apenas Bahia, Goiás, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande do Sul e Distrito Federal vigora a estratégia de transparência e abertura de dados. A maioria das unidades de federação não possui instrumentos para a prática de consulta público-privada acerca de políticas de transformação digital, mas dos estados que adotam esse mecanismo são proeminentes Distrito Federal, Goiás, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Alagoas (LAFUENTE *et al.*, c2021).

Segundo Lafuente *et al.* (c2021), para elaborar e aplicar as estratégias de Transformação Digital há um cargo de alta liderança, presente em 50% das unidades de federação, que trabalha em conjunto com uma equipe para dar andamento a esse procedimento. Como forma de oportunizar a prestação de serviços públicos em rede, boa parte dos governos estaduais brasileiros contam com soluções de identificação digital dos cidadãos, assinatura eletrônica de documentos públicos (para a tramitação de processos), agendamento eletrônico em seus portais de serviços e notificação eletrônica dos cidadãos.

Em relação à proteção de dados, somente os estados do Amapá e Rio Grande do Sul demonstram adaptar seus canais de atendimento de acordo com os direitos garantidos pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). No tocante à cibersegurança, a nação brasileira se consolidou, a nível global, como o segundo país a receber ataques cibernéticos, o que infelizmente tem sido agravado durante a pandemia do covid-19 (LAFUENTE *et al.*, c2021).

Contudo, com o intuito de melhorar a prestação dos serviços públicos, alguns estados brasileiros (Piauí, Ceará, Pernambuco, Alagoas, Bahia, Goiás e Paraná) têm feito uso de novas tecnologias com base em inteligência artificial e blockchain (apenas o estado de Minas Gerais está em fase de implementação dessa tecnologia) (LAFUENTE *et al.*, c2021).

Para que os governos se transformem digitalmente é necessário o uso de tecnologias fortes para comportar o acesso de usuários

internos e externos bem como soluções digitais ágeis que atendam o âmbito de cada órgão público. Um exemplo interessante a ser citado é o Solar BPM, uma ferramenta de automoção de processos especializada no setor público que permite extinguir a tramitação física, eliminando o uso de papel, que tem sido empregada por três cidades do interior do estado de São Paulo (São Bernardo do Campo, Ribeirão Preto e Barueri) que vem saindo à frente de seu estado no processo de Transformação Digital (SILVA, 2021).

Destarte, cabe mencionar que nesse cenário pandêmico a Transformação Digital tem ocorrido de forma acelerada em vários segmentos, seja público ou privado. Um outro exemplo a ser citado é a assinatura digital que tem sido uma das principais tecnologias que vem ganhado espaço, por ser uma modalidade com elevado grau de confiabilidade, assegurando a autenticidade de documentos através de chaves públicas ou privadas (ARAKAKI, 2020). A validade da assinatura digital é assegurada pelo art. 10 da Medida Provisória 2.200-2.

A publicação do Decreto nº 10.278, de 18 de março de 2020, que regulamenta parte do artigo 3º da Lei nº 13.874/2019, Lei da Liberdade Econômica (em que os documentos digitalizados passam a produzir os mesmos efeitos legais dos documentos físicos ou originais) nos mostra que o uso da tecnologia para a realização de diversas atividades tem sido primordial diante desse cenário (FERRARI; AMARAL, 2020).

Pela necessidade de promover o avanço da Transformação digital no país, em 29 de

março de 2021 o Presidente da República sancionou a Lei federal 14.129/2021, Lei do Governo Digital, que conforme o Art. 1º dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o aumento da eficiência da administração pública, especialmente por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão”.

A Lei do Governo Digital³ traz, em seu Art. 3º, 26 parágrafos pontuando os princípios e diretrizes do Governo Digital e da eficiência pública, esses traduzem alguns dos esforços que a gestão pública brasileira vem fazendo para modernizar e transformar a máquina pública através dos meios digitais, visando aumentar a eficiência e qualidade dos serviços públicos para o melhor atendimento dos cidadãos. Além dessa Lei, o Governo Federal aprovou e vem elaborando diversos Decretos⁴, Portarias e Resoluções para promover a transformação da governança digital.

O site do Governo Federal apresenta os cinco passos⁵ para o estabelecimento de uma estratégia de transformação digital de serviços, seja a nível nacional, estadual ou municipal. São eles: identificação dos serviços, definição de ferramentas, mobilização e engajamento, escalabilidade e planos digitais.

A fim de guiar os órgãos da administração pública federal na trajetória da Transformação Digital, através da Secretaria de Governo Digital, do Ministério da Economia, o governo

brasileiro disponibiliza oito ferramentas (Design System, Modelo de Qualidade de Serviços Digitais, Modelo de Custo de Serviços Públicos, Automação de Serviços, Pesquisa com Usuários, Portal da Assinatura Eletrônica, VLibras e Acordos de Cooperação) e 13 plataformas compartilhadas para a digitalização de serviços públicos (GOV.BR, Autenticação gov.br, Conecta gov.br, Plataforma de Avaliação de Serviços, Notifica gov.br, Galeria de Aplicativos, Fala.BR, Participa + Brasil, Portal de Compras do Governo Federal, Consumidor.gov.br, Portal Brasileiro de Dados Abertos e Portal Brasileiro de Dados Geoespaciais e Infraestrutura Nacional de Dados Espaciais - INDE).

Outra iniciativa empregada pelo Governo Federal para a promoção da Transformação Digital, em nível estadual, distrital ou municipal, é a Rede Nacional de Governo Federal – Rede Gov.Br⁶. Dentre as suas competências está a integração e coordenação de iniciativas comuns de transformação digital no setor público; promover a aproximação do Estado com o cidadão, empresas, sociedade civil, mediante a favorecimento da oferta de serviços públicos digitais conforme os interesses e necessidades da população; estimular a diminuição dos custos e a maior agilidade na realização de serviços públicos, dentre outras.

No tocante aos serviços digitais⁷, de acordo com o site do Governo Federal, foram realizados 1.000 serviços públicos por meio de canais digitais até outubro de 2020, atingindo a meta que havia sido estipulada para

3 Ver http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm.

4 Ver <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/legislacao/governanca-digital>.

5 Ver <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/trajetoria-da-transformacao-digital>.

6 Ver <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/rede-nacional-de-governo-digital>.

7 Ver <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/lista-servicos-digitais>.

o final de 2019-2020. A administração pública tem aumentado os esforços para alcançar maiores avanços em 2021. O quadro 1 mostra os serviços digitais oferecidos que aparecem em evidência no site do Governo Federal.

Quadro 1 - Serviços Digitais oferecidos que aparecem em evidência

Carteira de Trabalho Digital	Carteira Digital de Trânsito
Solicitar Aposentadoria por tempo de contribuição	Atualizar dados cadastrais
Cadastrar ou renovar procuração	Solicitar pagamento de benefício não recebido
Solicitar benefício assistencial a pessoa com deficiência	Solicitar aposentadoria por idade para trabalhador rural
Solicitar pensão por morte de trabalhador urbano	Solicitar contribuição por tempo de contribuição
Solicitar benefício assistencial ao idoso	Certificado Internacional de vacinação

Fonte: Elaborado pela autora, 2021 - Adaptado do Ministério da Economia/BRASIL, 2021.

No Governo Federal brasileiro a estratégia de transformação digital de serviços é embasada na efetivação de planos digitais⁸, sendo estes acordado pela Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia, pela Secretaria Especial de Modernização do Estado da Secretaria-Geral de Presidência da República e pela Secretaria Executiva de cada órgão Ministerial.

3. BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE OS AVANÇOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DE ALAGOAS

Em função do cenário pandêmico atual as Unidades de Federação precisaram criar e reestruturar estratégias para encarar as

8 Ver <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/planos-digitais>.

adversidades que apareceram em meio a esse novo contexto. Para estruturar os projetos que surgiram nesse momento instável, a Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio (Seplag) agiu em parceria com outros órgãos e pastas da Administração Pública de Alagoas, e para enfrentar a pandemia do covid-19 a Transformação Digital e o Tratamento de Dados foram agendas fundamentais para ajudar a desenvolver mecanismos essenciais para sobreviver a essa fase conturbada (SANTOS, 2021a).

No que se refere à Transformação Digital, o estado de Alagoas tem se tornado referência nacional na prestação de serviços digitais, segundo a pesquisa realizada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em conjunto com Grupo de Transformação Digital dos Estados e DF (GTD.GOV). A pesquisa aponta que Alagoas é um dos seis estados brasileiros que estimula o desenvolvimento de estratégias de transformação digital, transformando a gestão pública de Alagoas (LAFUENTE *et al.*, c2021).

É a Seplag que coordena o processo de Transformação Digital dos serviços públicos no estado, com a colaboração de vários órgãos e Secretarias do Poder Executivo. Esse processo tem sido priorizado pela Administração Pública de Alagoas, com a criação e execução de iniciativas que objetivam flexibilizar o atendimento à população alagoana (SANTOS, 2021a).

Para ampliar e melhorar atendimento à população do estado, disponibilizando informação de forma transparente, a Seplag desenvolveu duas plataformas digitais: o

Portal Alagoas Digital e Painel Interativo Covid-19. As duas agendas passaram a ter mais destaque como forma de impedir a disseminação do novo coronavírus tanto em nível nacional quanto internacional. Para isso, a Superintendência de Produção da Informação e do Conhecimento (Sinc) da Sepalg, em conjunto com a Secretaria de Estado da Saúde (Sesau), elaborou um painel interativo, munido com diversas informações a respeito do quadro pandêmico em Alagoas. O painel recebe atualizações todos os dias, visto que o setor público deve priorizar a transparência (SANTOS, 2020b).

De acordo com o site da AMA-AL⁹, o BID, que lançou uma linha de crédito¹⁰ de US\$ 1bilhão para incentivar a digitalização de serviços públicos em estados e municípios no Brasil, passou a apoiar a Transformação Digital realizada pelo governo nacional, no qual o Ceará foi o primeiro estado brasileiro a fazer uso dessa linha de crédito, apresentando um projeto focado na melhoria da produtividade da gestão do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará e dos serviços públicos prestados. Cabe ainda destacar que os setores de Infraestrutura Digital, Economia Digital, Governo Digital e Fatores Habilitadores foram privilegiados para a incorporação e disposição das políticas públicas.

Ao longo dos últimos anos a administração pública de Alagoas tem se empenhado

9 Ver <https://ama-al.com.br/bid-apoiara-estados-e-municípios-na-digitalização-de-serviços-públicos/>.

10 Conforme o site da AMA-AL, essa linha de crédito Brasil Mais Digital é direcionada a projetos de investimento e estará disponível através de três meios de alocação de recursos: órgão do Governo Federal, governos estaduais ou municipais e bancos de desenvolvimento nacionais ou regionais.

para adequar suas atividades às transformações tecnológicas que vêm ocorrendo constantemente.

Em 2019, um dos projetos coordenado pelo estado no campo de modernização recebeu o *Global Public Service* (um dos mais relevantes prêmios internacionais para serviços públicos, desenvolvido pela instituição britânica *Apolitical*), sendo o único do país a ganhar o prêmio global de inovação, na categoria Digitalização de Serviços Públicos. O Grupo de Trabalho de Transformação Digital (GTD.GOV) é vinculado ao Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração – Consad, que é comandado pela Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio (Seplag) (SANTOS, 2020a).

A Comissão de Financiamento Externos (Cofieex) do Ministério da Economia aprovou recursos para dois projetos do governo de Alagoas, um total de US\$ 55 milhões de recursos externos, no qual para o aperfeiçoamento da gestão pública alagoana o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (Bird) custeará o correspondente a US\$ 40 milhões e o BID o total de US\$ 15 milhões para a pasta de Transformação Digital do estado (BARBOSA; MATOS, 2021).

Em 25 de agosto de 2021, a fim de contemplar a agenda de Transformação Digital dos serviços públicos em Alagoas, foi encaminhado para Assembleia Legislativa, pelo Governo do Estado, um Projeto de Lei, estruturado pela Seplag, objetivando assegurar a autorização de US\$ 25 milhões (sendo US\$ 15 milhões de empréstimo e US\$ 10 milhões possibilitados com recursos próprios) em

investimentos nessa agenda, na qual, em caso de aprovação, com a garantia da União, a ação será feita através do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). A finalidade do Projeto de Lei é garantir a implantação do Programa Alagoas Mais Digital, que precisa auxiliar tentativas de modernização da gestão do Poder Executivo, em geral, no Estado (SANTOS, 2021a).

Para o desenvolvimento do Governo Digital no Estado, a administração pública de Alagoas estuda a efetivação de vários projetos. Com a aprovação do crédito, espera-se que haja uma economia de aproximadamente US\$ 20 milhões até 2026, para Alagoas, além disso, que até 2031, o estado poupe em torno de US\$ 76 milhões na entrega de serviços públicos (SANTOS, 2021a).

De acordo com o superintendente de Modernização da Gestão da Seplag, o projeto possui elementos direcionados aos campos da saúde, educação e gestão pública. Além disso, o superintendente relatou que há um esforço para o desenvolvimento de tentativas que objetivem a modernização do parque tecnológico, a implantação de um centro de cibersegurança do Estado, utilização de nuvem para os mais relevantes sistemas do governo estadual e também a expansão de ferramentas direcionadas ao oferecimento de serviços digitais (SANTOS, 2021a).

Com o Alagoas Digital a administração pública busca ampliar o processo de modernização da digitalização dos serviços público do estado, de forma integrada, e assim aumentar a qualidade e a eficiência dos serviços oferecidos para os cidadãos. O programa abrange

várias secretarias e órgãos do Governo, mas é dirigido pela Seplag. A finalidade é possibilitar que procedimentos como o Sistema Eletrônico de Informação (SEI), a Delegacia Interativa, serviços digitais do Detran, dentre outros, tornem-se gradativamente corriqueiro para população do estado (SANTOS, 2020a). O Governo do Estado também tem utilizado instrumentos como a Nise (chatbot da Secretaria da Fazenda), e a Jaque (atendente virtual do Já!, também muito manuseada no começo da pandemia pelo setor saúde).

Conforme o *site* da Seplag¹¹ o estado de Alagoas é um dos poucos que utiliza novas tecnologias em seus serviços, como inteligência artificial. No estado, devido à pandemia de Covid-19, a Seplag buscou adiantar o processo de transformação digital de forma a assegurar o seguimento de atendimento ao povo alagoano.

A plataforma Alagoas Digital, que vem sendo trabalhada desde 2017, apresenta mais de 130 serviços, além de disponibilizar informações de 1975 serviços a fim de facilitar o dia a dia da população do estado. Através dessa plataforma os cidadãos podem fazer uso dos serviços de 60 órgãos, como por exemplo, Departamento Estadual de Trânsito (Detran), Secretaria de Estado da Fazenda de Alagoas (Sefaz), Equatorial, Secretaria de Estado da Educação de Alagoas (Seduc), Secretaria de Estado da Saúde de Alagoas (Sesau), Companhia de Saneamento de Alagoas (Casal) e a Defensoria Pública Estadual (SANTOS, 2021b).

¹¹Ver <http://www.seplag.al.gov.br/noticia/item/2698-referencia-nacional-em-servicos-digitais-alagoas-transforma-gestao-publica>.

Vale mencionar que o estado de Alagoas também vem avançando no processo de Transformação Digital do setor produtivo. Conforme publicação do site Tribuna Hoje¹², o projeto Construção Alagoas em Rede, que é um projeto voltado para a Transformação Digital da Construção Civil no estado, no qual as entidades responsáveis buscam transformar o setor em destaque nos quesitos inovação e desenvolvimento, tem avançado consideravelmente. A plataforma Construção Alagoas em Rede atenta para o aprimoramento dos processos voltados para a contratação de empresas que prestam serviços para o setor da construção civil.

Uma outra ação promovida pelo estado de Alagoas que também contempla a Transformação Digital é a PORTARIA/SEFAZ nº 1170/2020, publicada no Diário Oficial do Estado de Alagoas de 20 de maio de 2020.

No Art.4 da Portaria/SEFAZ nº1170/2020, onde estão dispostos os princípios e diretrizes do *Lab Fiscal*, encontra-se a Transformação Digital. Do mesmo modo que outras iniciativas oportunizadas pelo governo do estado de Alagoas, um dos objetivos do Lab Fiscal é alcançar maior eficiência através da Transformação Digital, priorizando a população que faz uso dos serviços, facilitando e, simultaneamente, desburocratizando os serviços prestados.

Destarte, aos poucos o setor público alagoano vem se modernizando e buscando se capacitar de forma a atender as necessidades da população e, assim, transformando a gestão pública do estado.

12 Ver <https://tribunahoje.com/noticias/cidades/2021/07/20/alagoas-avanca-no-projeto-de-transformacao-digital- da-construcao-civil/>.

4. CONCLUSÃO

A literatura tem avançado e diversos autores têm contribuído para o entendimento do termo “Transformação Digital” que vem ao longo dos últimos anos tornando-se um fenômeno estudado, sendo visto como um dos principais instrumentos de modernização no Brasil e no mundo.

É importante destacar que no setor público todas as decisões a serem estabelecidas devem dar prioridade a conservação dos recursos, sendo indispensável em cada setor a preocupação com a fiscalização e as normas que desempenhem as metas sustentáveis.

Com os governos se capacitando digitalmente é possível obter mais qualidade nos serviços públicos, como melhorias na execução dos serviços do setor saúde, no setor econômico, na transparência, na educação, dentre outros, buscando tornar a gestão pública mais eficiente.

Verifica-se que a Administração Pública de Alagoas tem trabalhado e vem se esforçando para que o estado continue avançando através da Transformação Digital, visto que nas três esferas de governo (federal, estadual e municipal) o desafio para se consolidar no mundo digital é enorme. Porém, apesar dos obstáculos para a modernização do setor público do estado os esforços têm propiciado o surgimento de um âmbito favorável para a introdução dos vários setores da economia alagoana na chamada era digital.

Assim, com base nas considerações apresentadas nesta pesquisa, foi possível ampliar

o conhecimento a respeito da Transformação Digital na gestão pública no Brasil e em Alagoas.

Quanto às limitações do trabalho e possíveis desdobramentos, uma das principais dificuldades foi a falta de mais trabalhos trazendo essa abordagem principalmente no caso de Alagoas. Seria interessante que houvesse estudos comparativos sobre os estados para ver a importância Transformação Digital no setor público.

Portanto, mesmo com avanços da Transformação Digital tanto a nível nacional como estadual, o Governo Brasileiro ainda enfrenta muitos desafios para alcançar um maior grau de modernização da máquina pública, mas aos poucos vem se modernizando e buscando se capacitar de forma a atender as necessidades da população e, assim, transformando a gestão pública.

REFERÊNCIAS

ALAGOAS. Secretaria de Estado da Fazenda. Portaria 1170, de 19 de maio de 2020. Dispõe sobre a instituição do Laboratório de Aceleração de Resultados e Inovação Fiscal (Lab Fiscal), bem como aprova e define os objetivos, princípios, diretrizes, coordenação e responsabilidades necessários ao seu funcionamento. **Diário Oficial [do] Estado de Alagoas**, Maceió, 20 de maio 2020.

ALAGOAS avança no projeto de transformação digital da Construção Civil. **Tribuna Hoje**, Maceió, 20 jul. de 2021. Disponível em: <https://tribunahoje.com/noticias/cidades/2021/07/20/>

alagoas-avanca-no-projeto-de-transformacao-digital-da-construcao-civil/. Acesso em: 10 out. 2021.

ALVARENGA, Ana Raquel C. Ferreira de. **Transformação Digital na Administração Pública**: Estudo de Caso. 59 f. Dissertação (Mestre em Informática e Gestão), Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação, Instituto Universitário de Lisboa, 2019.

ARAKAKI, Fernando. Validade dos contratos e assinatura eletrônicas em tempos de pandemia. **DireitoNet**, [S. l.], 07 ago. 2020. Disponível em: <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/11825/Validade-dos-contratos-e-assinaturas-eletronicas-em-tempos-de-pandemia>. Acesso em: 27 mar. 2021.

BARBOSA, Tatyane; MATOS, Flávia. Ministério da Economia aprova US\$ 55 milhões em recursos externos para projetos em AL. **Associação dos Municípios Alagoanos (AMA)**, 03 de maio de 2021. Disponível em: <https://ama-al.com.br/ministerio-da-economia-aprova-us-55-milhoes-em-recursos-externos-para-projetos-em-al/>. Acesso em: 13 set. 2021.

BRASIL. Lei nº 14.129 de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. **Diário Oficial [da] União**, 30 de março de 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.874**, de 20 de setembro de 2019. Institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica; estabelece garantias de livre mercado; altera as Leis nos 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), 6.404, de 15 de dezembro de 1976, 11.598, de 3 de dezembro de 2007, 12.682, de 9 de julho de 2012, 6.015, de 31 de dezembro de 1973, 10.522, de 19 de julho de 2002, 8.934, de 18 de novembro 1994, o Decreto-Lei nº 9.760, de 5 de setembro de 1946 e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943; revoga a Lei Delegada nº 4, de 26 de setembro de 1962, a Lei nº 11.887, de 24 de dezembro de 2008, e dispositivos do Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13874.htm. Acesso em: 28 mar. 2021.

BRASIL. Decreto nº 10.278, de 18 de março de 2020. Regulamenta o disposto no inciso X do caput do art. 3º da Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019, e no art. 2º-A da Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, para estabelecer a técnica e os requisitos para a digitalização de documentos públicos ou privados, a fim de que os documentos digitalizados produzam os mesmos efeitos legais dos documentos originais. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 mar. 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10278.htm. Acesso em: 28 mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). **Estratégia Brasileira para a Transformação Digital**: E-Digital, Brasília,

2018. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/centrais-de-conteudo/comunicados-mcti/estrategia-digital-brasileira/estrategiadigital.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Governo Digital. Governança Digital. **Legislação**, 17 de set. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/legislacao/legislacao-governanca-digital>. Acesso em: 02 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Governo Digital. Transformação Digital. **Trajetória da Transformação Digital**, 17 de set. de 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/trajetoria-da-transformacao-digital>. Acesso em: 02 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Governo Digital. Transformação Digital. **Ferramentas e Plataformas**, 27 de ago. de 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/ferramentas>. Acesso em: 02 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Governo Digital. Transformação Digital. **Rede Nacional de Governo Digital**. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/rede-nacional-de-governo-digital>. Acesso em: 02 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Governo Digital. Transformação Digital. **Lista Serviços Digitais**, 03 de maio de 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/lista-servicos-digitais>. Acesso em: 02 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Governo Digital. Transformação Digital. **Planos Digitais**, 11 de ago. de 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/planos-digitais>. Acesso em: 02 out. 2021.

BID apoiará estados e municípios na digitalização de serviços públicos. **Associação dos Municípios Alagoanos (AMA)**, Maceió, 23 de abr. de 2021. Disponível em: <https://ama-al.com.br/bid-apoiara-estados-e-municípios-na-digitalizacao-de-servicos-publicos/>. Acesso em: 13 set. 2021.

CORVALÁN, Juan Gustavo. Administración Pública Digital e Inteligente: Transformaciones en la era de la inteligencia artificial. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 26-66, maio/ago. 2017. Doi: 10.7213/rev.dir.econ.soc.v8i2.19321.

FERRARI, Carlos; AMARAL, Felipe. Artigo – Estadão – Assinatura Digital diante da pandemia. **Associação dos Notários e Registradores do Brasil**, 2020. Disponível em: <https://www.anoreg.org.br/site/2020/04/09/artigo-estadao-assinatura-digital-diante-da-pandemia-por-carlos-ferrari-e-felipe-amaral/>. Acesso em: 27 mar. 2021.

COPPEDE JUNIOR, Wagner. **Transformação digital na política pública**. 2017. 33f. Artigo (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19471/Wagner%20COPPEDE%20JUNIOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 abr. 2021.

oppede%20Junior MPGPP_paper_individual.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 10 abr. 2021.

LAFUENTE, Mariano. et al. **Transformação digital dos governos brasileiros: tendências na transformação digital em governos estaduais e no Distrito Federal do Brasil**. Washington, EUA: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2021. <https://publications.iadb.org/publications/portuguese/document/Transformacao-digital-dos-governos-brasileiros-Tendencias-na-transformacao-digital-em-governos-estaduais-e-no-Distrito-Federal-do-Brasil.pdf>. Acesso em: 20 set. 2021

LOUREIRO, Geraldo (org.). **Reconstrução do Brasil pela Transformação Digital no Setor Público**. Brasília, DF: IBGP, 2020. Disponível em: https://d1.awsstatic.com/WWPS/pdf/Livro_reconstrucao_do_brasil_pela_transf ormacao_digital_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 15 set. 2021.

MUNDIM, Camila Augusto; SIESTRUP, Julia Fialho Grosse. **Gerenciamento estratégico da transformação digital: perspectivas conceituais e estudo de caso de uma grande empresa petrolífera**. 2019. 105 f. Monografia de Projeto de Graduação (Curso de Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, RJ, 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **A Caminho da Era Digital no Brasil**. Paris: OCDE Publishing, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/45a84b29-pt>. Acesso em: 02 jun. 2021.

ORLANDI, Alex Gois. **et al.** Controle Gerencial na Administração Pública e Transformação Digital: sensoriamento remoto para fiscalizar. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 26, n. 83, p. 1-24, e-80456, 2021.

SANTOS, Minne. No Setor Público: Projeto Coordenado por AI é o único do Brasil a vencer prêmio internacional de inovação. **Agência Alagoas**, Alagoas, 03 fev. de 2020a. Disponível em: agenciaalagoas.al.gov.br. Acesso em: 24 set. 2021.

SANTOS, Minne. Em AL, Transformação digital e tratamento de dados auxiliam enfrentamento da Covid-19. **Agência Alagoas**, Alagoas, 23 de jul. de 2020b. Disponível em: <http://agenciaalagoas.al.gov.br/noticia/item/33797-em-al-transformacao-digital-e-tratamento-de-dados-auxiliam-enfrentamento-da-covid-19>. Acesso em: 24 set. 2021.

SANTOS, Minne. Alagoas mais digital. **Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio**, Alagoas, 25 de ago. de 2021a. Disponível em: <http://www.seplag.al.gov.br/noticia/item/2726-governo-de-alagoas-envia-a-ale-projeto-que-preve-investimentos-de-us-25-milhoes-na-agenda-de-transformacao-digital>. Acesso em: 24 set. 2021.

SANTOS, Minne. Referência nacional em serviços digitais, Alagoas transforma gestão pública. **Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio**, Alagoas, 22 de jul. de 2021b. Disponível em: <http://www.seplag.al.gov.br/noticia/item/2698-referencia-nacional-em-servicos-digitais-alagoas-transforma-gestao-publica>. Acesso em: 24 set. 2021.

[digitais-alagoas-transforma-gestao-publica](#). Acesso em: 24 set. 2021.

SILVA, Taynara. Transformação digital na gestão pública exige soluções robustas e flexíveis. **Gestão Pública**, 23 de abr. de 2021. Disponível em: <https://www.gestaopublica.softplan.com.br/conteudo/solucoes-digitais-para-gestao-publica-precisam-de-robustez-e-flexibilidade/>. Acesso em: 24 set. 2021.

A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA DIPLOMACIA BISSAU- GUINEENSE E ANGOLANA: OBSTÁCULOS E PERSPECTIVAS

Levi Marcelino Intumbo¹

Mutaro Sei²

Eularia S. Chinduva³

Luis Miguel Dias Caetano⁴

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar a participação das mulheres na diplomacia Bissau-guineense e Angola, buscando compreender os principais obstáculos e desafios. Em termos metodológicos, trata-se duma pesquisa exploratória ancorada na abordagem qualitativa. Os resultados apontam que no caso guineense a participação das mulheres na diplomacia tem sido verificado durante a luta de libertação e após a independência essa participação fracassou-se porque a mulher era vista com incapaz devido as suas condições físicas e intelectual. No caso de Angola, também as mulheres em algumas circunstâncias tiveram trajetórias incríveis como no caso da Rainha N'zinga e que com a era da independência começou-se a subjugar as mulheres no segundo plano. Contudo, hoje

¹Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB. E-mail:

levintumbo@gmail.com

²Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB. E-mail: mutaroseidi90@gmail.com

³Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB. E-mail: eulariachinduva22@gmail.com

⁴Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB. E-mail: miguel dias@unilab.edu.br

em dia verifica-se pequenos avanços devido à pressão das organizações internacionais interessadas nas agendas das mulheres.

PALAVRAS-CHAVE: Participação; Mulheres; Diplomacia; Guiné-Bissau; Angola.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre a cidadania e a participação pública e política das mulheres têm sido objetos de estudos nas últimas décadas em todo mundo, em especial, no continente africano pós independência, sobretudo no contexto democrático. O presente trabalho busca investigar sobre a participação das mulheres na diplomacia, especificamente o caso da mulher guineense e angolana.

O percurso histórico dos países a serem analisados é profundamente marcado por longo período de intensa luta desencadeada pelos movimentos independentistas, que resultou na proclamação das suas independências, contando efetivamente com a participação das mulheres, seja nos lugares secundários, ou de planejamento estratégico da luta onde poucas se encontravam. Nessas sociedades, depois de algumas décadas de independência, surgiram as preocupações com relação à participação das mulheres na esfera política, em particular a sua inserção na carreira diplomática.

A diplomacia é o exercício da negociação, tratados e acordos, arte e a prática das relações internacionais entre estados. Ela é, nesse aspecto, uma instituição fundamental que visa

conciliar e harmonizar interesses nacionais divergentes através do diálogo internacional, ajudando, por conseguinte, na interação dos diversos atores no sistema internacional (NUNES, 2018). Ela pode ser entendida como um dos exercícios da cidadania, e o exercício ativo da cidadania e participação é um fenômeno recente e em desenvolvimento (PEREIRA, 2008 *apud* DOMINGOS, 2018).

As desigualdades sociais, o acesso diferenciado ao sistema de educação, saúde, justiça e entre outros, podem ser considerados alguns dos fatores que limitam a participação da mulher nos espaços de decisão do Estado, ou seja, as diferenças de gênero se fazem sentir nestas sociedades. Embora as mulheres compõem a maioria da população, apresentam níveis mais baixos em termos de presença e participação ativa nos espaços público e político.

Em relação aos objetivos da pesquisa, trata-se de uma pesquisa exploratória, entendido por Gil (2008) como aquela que possibilita o pesquisador a ter uma maior profundidade e/ou familiaridade com o assunto a ser estudado. E ela é utilizada, na maioria dos casos, em pesquisas e/ou temáticas pouco desenvolvidas ou que carecem de estudos, e muitos casos são desenvolvidos quando os investigadores têm pouca ciência do assunto que estão a tratar (COOPER; SCHINDLER, 2003). Adotou-se a abordagem qualitativa não só por ser adequada a responder aos objetivos da nossa investigação, mas também devido a suas especificidades focadas na compreensão, interpretação e aprofundamentos sobre determinados fatos e fenômenos sociais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para o procedimento técnico esta pesquisa se socorreu de pesquisa bibliográfica que é aquela que tem o seu foco nos estudos teóricos já divulgados – dados secundários – e escritos como artigos, livros, jornais e revistas, e assim como na pesquisa documental que envolve geralmente publicações impressos e digitais que ainda não foram tratados – dados brutos – isto é, documentos oficiais, dados estatísticos, normas e resoluções das organizações etc. (GERHARDT; SILVEIRA, 2007; GIL, 2008). Para a coleta dos dados foi utilizado a técnica de análise documental através da exploração dos achados nas bibliografias e documentos e para a análise dos dados foi ancorado na análise de conteúdo que é aquela baseada única e exclusivamente no conteúdo dos textos (BARDIN, 1977; CAREGNATO; MUTTI, 2006).

Ao longo do trabalho, procuramos abordar sobre a presença das mulheres na diplomacia de modo geral, posteriormente buscamos restringir à sociedade Guineense e Angolana, principalmente no que diz respeito às dificuldades da sua inserção e continuidade na carreira diplomática, em seguida apresentamos os resultados da pesquisa e, posteriormente, as nossas considerações sobre a pesquisa.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação aos objetivos da pesquisa, trata-se de uma pesquisa exploratória, entendida por Gil (2008) como aquela que possibilita o pesquisador a ter uma maior profundidade e/ou familiaridade com o assunto a

ser estudado. E ela é utilizada, na maioria dos casos, em pesquisas e/ou temáticas pouco desenvolvidas ou que carecem de estudos, e muitos casos são desenvolvidos quando os investigadores têm pouca ciência do assunto que estão a tratar (COOPER; SCHINDLER, 2003). Adotou-se a abordagem qualitativa não só por ser adequada a responder aos objetivos da nossa investigação, mas também devido a suas especificidades focadas na compreensão, interpretação e aprofundamento sobre determinados fatos e fenômenos sociais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para o procedimento técnico esta pesquisa se socorreu de pesquisa bibliográfica que é aquela que tem o seu foco nos estudos teóricos já divulgados – dados secundários – e escritos como artigos, livros, jornais e revistas, e assim como na pesquisa documental que envolve geralmente publicações impressos e digitais que ainda não foram tratados – dados brutos – isto é, documentos oficiais (constituições e legislações), dados estatísticos, normas e resoluções das organizações etc. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; GIL, 2008). Para a coleta dos dados foi utilizado a técnica de análise documental através da exploração dos achados nas bibliografias e documentos e para a análise dos dados foi ancorado na análise de conteúdo que é aquela baseada única e exclusivamente no conteúdo dos textos (BARDIN, 1977; CAREGNATO; MUTTI, 2006).

3. MULHER E DIPLOMACIA

A diplomacia é entendida como um conjunto de instrumentos e ações pelo qual um determinado Estado se socorre

para estabelecer parcerias e contatos com governos de outros Estados. E além de ser um processo de representação de país em outros Estados, é também uma forma de prestar assistências aos seus cidadãos residentes nos Estados parceiros (KISSINGER, 2017).

A utilização da diplomacia é algo que remonta há muito tempo, desde a antiga Grécia, como nota Salvaterra (2019): os gregos já utilizavam a diplomacia para estabelecer laços de amizades e de trocas com diferentes reinos. Contudo, para que essas relações e missões de um Estado com outros países ocorra na prática é sempre necessário que haja uma delegação para chefiar toda a atuação. E embora as mulheres se ocupam pouco desses espaços, mas é quase consensual que sempre que incumbidas essas missões, conseguem grandes êxitos.

Um exemplo disso é a Henriqueta - duquesa de Orleans que foi incansável no estabelecimento das alianças entre a França e Inglaterra com o tratado de Douvres em 1670 e outro caso interessante é a Rainha Isabel da Inglaterra que teve uma liderança notável baseada na tolerância e parcerias exitosas (ARRUDA, 1931).

Embora os resultados das mulheres nos cargos da diplomacia foram brilhantes, contudo, perpetuou sérios desafios em muitas realidades. No caso brasileiro, por exemplo, nos anos 1938 a 1954, era vedada para as mulheres a ocupação dos cargos da diplomacia⁵. Hoje em dia existem um total de 1537 diplomatas brasileiros, dos quais

⁵ Leia mais em: <https://www.cursosapientia.com.br/conteudo/noticias/as-mulheres-na-diplomacia>.

1182 homens e 355 mulheres⁶, dados que ainda retrata a tremenda desigualdade entre mulheres e homens nesses cargos.

Além do caso brasileiro, essa prática era muito notória em muitas realidades, com justificativas de ponto de vista das especificidades das mulheres, no caso sexo e família. Alegava-se que as mulheres não tinham as mesmas características com os homens - capacidade física e intelectual - para assumir e/ou conduzir uma missão diplomática. O caso das famílias também foram um dos empecilhos, isto é, alegava-se que seria difícil a mulher conciliar a tarefa de ser a mãe - cuidadora da família - com as demandas que a função da diplomacia exige (RICUPERO, 2017).

Na contemporaneidade, após muitas lutas e pressões por parte dos organismos internacionais e da sociedade civil, não se pode negar que a inserção das mulheres nos cargos da diplomacia tem melhorado bastante. Mas, ainda falta muito a fazer.

4. PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA DIPLOMACIA BISSAU GUINEENSE

No caso Bissau-Guineense, a história nos conta que as mulheres tiveram uma participação efetiva na luta pela independência do país liderado pelo Partido Africano para Independência de Guiné e Cabo Verde (PAIGC), entre a década de 60 e 70 do século passado,

⁶ Leia mais em: <https://exame.com/carreira/mulheres-diplomacia-curso-cebri/>.

como apontam Sanca e Lenine (2020) e Laranjeiro (2021).

De acordo com Laranjeiro (2021), a emancipação feminina como parte integrante da luta foi encetada dentro da cúpula dirigente do PAIGC, em articulação com diversos movimentos e vanguardas, da luta pela independência. Essa independência só veio a concretizar-se com a proclamação unilateral do PAIGC em 24 de setembro de 1973, reconhecida posteriormente pelo colonizador no dia 10 de setembro de 1974.

Após a proclamação da independência e consequente formação do estado Guineense, viria simplesmente a confirmar a tendência dominante dos homens que vinha a ser demonstrada no decorrer da luta, na qual as mulheres foram sempre relegadas a segundo plano e os homens a ocuparem os lugares da liderança e estratégia da luta, com a exceção de um número muito reduzido como é caso de Titina Silá. Nesta fase, as mulheres foram excluídas do cenário político-administrativo como apontam Semedo e Barros (2013), citados por Sanca (2019).

Na visão de Sanca e Lenine (2020), a exclusão política das mulheres requeridas, apenas, durante a luta pela independência, permanece até a atualidade, apesar dos esforços demonstrados pela sociedade e pela classe política, que resultou na aprovação de lei de paridade no ano de 2018, que estipulou a representação mínima de 36% das mulheres nas instituições políticas, ainda se verifica a fraca participação das mulheres em determinados espaços, com destaque para a diplomacia.

A diplomacia Bissau Guineense, conduzida pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros, Cooperação Internacional e Comunidades, é um espaço que parece criar maiores dificuldades de inserção e manutenção para as mulheres, mesmo contando com 17 embaixadas e consulados, continua a ser um espaço dominado pelos homens e com pouco ingresso e manutenção na carreira por parte das mulheres (SANCA, 2019). A autora foi ainda mais à frente para mostrar que o obstáculo das mulheres não é apenas o ingresso na carreira diplomática, mas também de exercê-la no mesmo nível com os homens.

A maior diferença para o setor tem a ver com o nível de escolaridade, como apontaram Sanca e Lenine (2020), revelando que independentemente da forma do ingresso na carreira, um dos problemas enfrentados pelas mulheres seja por indicação, seja por via de concurso, é o baixo nível de escolaridade. Destacando ainda a fala de uma das diplomatas entrevistadas – pelos autores – que destaca a educação doméstica na qual as mulheres são submetidas, tornando cada vez mais difícil a obtenção da educação formal, diferente dos homens. De acordo com Sanca (2019), os obstáculos da inserção das mulheres na carreira diplomática são de ordem estrutural.

Segundo os relatos de uma das entrevistadas de Sanca e Lenine (2020), revelam que, um dos obstáculos fundamentais é que algumas mulheres desistem da carreira por entenderem a diplomacia como um lugar dos homens, impróprio para elas. Isso mostra que o número de ingressantes é maior ao que se verifica no corpo diplomático do país,

apontando assim para maior desafio que é a continuidade na carreira.

Neste sentido, destaca-se os obstáculos encontrados já de lado de dentro, ou seja, quando já se encontra inserida. Nesta fase, a pessoa já se encontra concursada ou indicada para as funções e nos primeiros momentos passa a realizar trabalhos como estagiária por um longo período, como revela uma das entrevistadas a Sanca e Lenine (2020), apontando para um número grande de mulheres concursadas, mas com maiores dificuldades em se manterem na carreira, muito por culpa do tratamento desigual com os homens. Alegou ainda ter entrado primeiro que alguns homens que foram nomeados embaixadores antes dela, e teve que passar por outras dificuldades maiores até chegar onde chegou por não ter seguido o caminho da desistência.

Nos últimos anos as coisas têm melhorado significativamente, com a maior inserção e manutenção das mulheres nesta carreira e suas nomeações para os cargos mais altos. Atualmente, a pasta da diplomacia Bissau Guineense é dirigida por Suzi Barbosa, Ministra dos Negócios Estrangeiros, Cooperação Internacional e Comunidades, após a formação do último governo liderado pelo Eng. Nuno Gomes na Bian.

5. PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA DIPLOMACIA ANGOLANA

Para falar sobre a participação da mulher angolana na diplomacia, obstáculos e

perspectivas, faz-se necessário entender as causas que estão por detrás da pouca presença de mulheres nas esferas de poder e decisão do Estado. De um modo geral, devemos procurar saber quais são as dificuldades que uma mulher enfrenta ao ingressar na área diplomática, *a priori* entender a desigualdade de gênero na diplomacia angolana nos dará uma visão geral sobre com as mulheres angolanas são vistas.

A diplomacia é uma ação que normalmente é executada pelos diplomatas e de acordo com Joaquim (2017, p.19), é o “conjunto de atividades, de práticas, de documentos e de formalidades relativas às trocas e às negociações entre Estados, numa época em que a política interna e a política externa se relevam como dois domínios distintos na vida dos Estados”.

Nessa visão, Joaquim (2017, p. 19) define a diplomacia como sendo um instrumento importante na condução da política internacional, configurando-se “como uma negociação ou o conjunto das técnicas e processos de conduzir as relações entre os Estados”; portanto, essas negociações acabam por se repercutir na vida dos cidadãos, entretanto, devem ser céleres, porque normalmente trata de benefícios, que devem ser de igual para igual, aos Estados envolvidos, na medida em que, cada um tenha necessitado do outro.

Soares e Alencar (2016, p. 2), com base em Fritsche (2012), apontam que:

O primeiro indício da participação das mulheres como diplomatas ocorreu em 1507, na Espanha. Desde então, a presença feminina na diplomacia não obteve tanto destaque e a situação não apresentou

progresso. Após 400 anos do caso espanhol, em 1933, apenas treze países haviam admitido a presença feminina nos serviços diplomáticos e consulares. Durante o período entre guerras, os Estados Unidos e a União Soviética eram os países que apresentavam os maiores índices de admissão de mulheres na diplomacia, mesmo sendo em pouca quantidade.

No caso de Angola, segundo Batsikama (2016), as mulheres angolanas, no passado, quase mantinham um “silêncio simbólico” nas questões políticas. Elas eram aparentemente representadas pelos seus irmãos (mais velhos ou mais novos) de forma pública. Ou seja, o que acontecia era que elas tomavam as decisões e os seus irmãos se limitavam apenas a cumprir as suas orientações (BATSIKAMA, 2016; NUNES, 2018).

Dito de outro modo, a mulher já tinha uma participação na vida política na sociedade, embora só nos bastidores, pois é socialmente considerada como responsável pela primeira educação da criança, apaziguadora das instabilidades emocionais do marido e a garantidora do bem-estar familiar (garantir a cesta básica, higiene familiar, saúde familiar etc.). A nível familiar e do clã social (ou mesmo territorial), a mulher é o centro da estabilidade entre várias famílias e clãs (BATSIKAMA, 2016; NUNES, 2018). A Angola já teve representações feminina a nível diplomático há muito tempo, desde a era da Rainha Nzinga Mbandi, Kimpa Vita e outras.

Mas quais são os obstáculos que a mulher angolana enfrenta na adesão à carreira diplomática? A sociedade angolana apresenta o modelo patriarcal e, nesse tipo de sociedade,

é predominante a desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres que resultam na escassez da presença da mulher na esfera pública. Segundo Nunes (2018), em Angola, as discussões sobre gênero e classe para algumas mulheres não têm relevância, uma vez que elas entendem que chega a ser um desrespeito ao tradicionalismo, ou melhor, ao sistema patriarcal que as domina, o que acaba afetando alguns grupos de mulheres feministas que lutam para a igualdade de gênero na sociedade angolana. Essas mulheres são vistas como rebeldes e, assim, têm encontrado bastante dificuldades naquilo que é o apoio da sociedade, o que tem levado muitas a desistirem desses movimentos. Outro obstáculo é a pouca escolaridade por parte das mulheres, e as que entram em algum curso,

optam mais por cursos ligados à saúde porque entendem que o único lugar de destaque da mulher na sociedade angolana é somente em hospitais; podemos também observar um número bastante reduzido de mulheres na área da política, essas mesmas mulheres não ocupam cargos de destaque, porém essas mesmas mulheres que fazem parte da política algumas não se formaram em Angola, por isso tem um outro olhar em relação a este assunto (NUNES, 2018, p.8).

Outro fator a ser mencionado é nepotismo que existe nessa área em Angola e a forma como o processo seletivo é feito. Em Angola, não existem políticas de ação afirmativa, ou seja, cotas que facilitem a entrada de mulheres em áreas dominadas por homens; o processo seletivo de adesão ao cargo é feito a partir de um concurso público, o qual não é divulgado ao público em geral nem os resultados, pois, tudo é feito de forma bastante restrita, o que

acaba gerando desconhecimento à população e não há requisitos de recurso, e isso fomenta a propagação do nepotismo nessa área, prejudicando assim mulheres e homens que não têm familiares que possam dar uma "mãozinha" na adesão ao cargo.

Apesar desses obstáculos, as mulheres têm se organizado e participam também das conferências nacionais e internacionais, onde têm sido debatido várias questões relacionadas a situações que lhe dizem respeito. Essas conferências, os encontros e simpósios têm sido de grande importância, servindo de forças para luta diária de seus direitos. Angola tem dado passos significativos, pois hoje já se vê 30% de mulheres no Parlamento, só em 2018, segundo o Jornal de Angola (JOSÉ, 2018).

Nunes (2021, p. 31), citando informações do Jornal de Angola (2018), explicita que:

O governo atual, liderado pelo novo presidente João Manuel Gonçalves Lourenço, nomeou 30 ministros, dos quais, 12 são mulheres. Entre elas: Silva Paula Lutucuta (Saúde), Bernarda Gonçalves Martins da Silva (Indústria), Victória Francisco Lopes Neto (Pescas e Mar), Ana Paula de Carvalho (Ordenamento do território e Habitação), Maria do Rosário Sambo (Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação), Maria Cândido Teixeira (Educação), Carolina Cerqueira (Cultura) e os 18 são homens, ocupando os cargos de governadores das 18 províncias. E na área da diplomacia o presidente nomeou 30 embaixadores e nesta lista apenas 8 são mulheres e os 22 são homens [...].

A luta das mulheres em Angola é árdua, mas seus esforços já resultam em bons frutos,

como a nomeação de uma mulher como vice-presidente da Assembleia Nacional, mulheres nos ministérios e secretarias de Estado, governadoras provinciais em duas províncias de grande peso, mas ainda está longe de representar uma equidade social de gênero no país.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Historicamente, a independência Bissau Guineense contou com efetiva participação das mulheres, tanto na linha de frente, como no alinhamento estratégico do processo da luta, como nos conta Laranjeiro (2021). Anos depois, com a independência do país, as mulheres passaram a ser vistas como incapacitadas para participarem das decisões políticas, relegadas aos trabalhos domésticos e cuidar das famílias (SANCA, 2019). Desde os primórdios do estado Guineense, a participação das mulheres na política é muito escassa, principalmente no campo diplomático, que segundo Sanca e Lenine (2020), é um problema de natureza estrutural, apresentando assim dois principais obstáculos: o de inserção na carreira e o de manutenção.

Quanto ao obstáculo de se inserir na carreira, destacam-se as questões ligadas ao nível de escolaridade e gênero. O baixo nível de escolaridade das mulheres bissau guineense, tende a ser um dos maiores entraves para sua inserção na carreira diplomática, visto que é um espaço que exige a formação superior. Por outro lado, pode-se dizer que o tratamento desigual entre homens e mulheres na esfera política do país, torna o espaço da

diplomacia muito impróprio para as mulheres (SANCA, 2019). Se o processo de inserção já apresenta grandes obstáculos, estes tendem a crescer quando a pessoa se encontra de lado de dentro, muito por razões de gênero, o que leva um grosso número de mulheres a desistirem da carreira, por passarem mais tempo que os homens sem serem nomeadas embaixadoras e por muitos tratamentos desiguais que as impedem de exercer a carreira (SANCA; LENINE, 2020).

No caso angolano, há muito que as mulheres tratavam das questões político/diplomáticas mesmo que não seja aos olhos de todos, ou seja, eram sempre representadas pelos homens da família, que transmitem apenas as posições delas em público ou cumprem as ordens dadas por elas, o que demonstra uma participação das mulheres na vida política (BATSIKAMA, 2016). Mas, nas últimas décadas, há uma fraca participação das mulheres no espaço político devido à predominância masculina na estrutura social, o que acaba por refletir nas desigualdades de oportunidades entre os dois gêneros, e também por ressaltar o nível de escolaridade, tendo maior parte dos formados homens.

Nas duas sociedades, vê-se que os problemas de inserção e manutenção das mulheres na carreira diplomática são estruturais, a predominância masculina nelas dificulta as mulheres no acesso ao espaço da diplomacia. Outro problema em comum, entre essas sociedades, tem a ver com o baixo nível de escolaridade das mulheres, devido a educação doméstica a que foram submetidas ao longo das décadas, reduzindo as possibilidades de terem uma

educação formal, o que acaba sendo um grande entrave na inserção das mulheres a este campo.

7. CONCLUSÃO

Com base nas discussões feitas até aqui, percebe-se que embora desde a antiguidade as mulheres tiveram sempre exibições fantásticas em diferentes arenas políticas e sociais, mas, isso não se traduziu numa maior nomeação desse segmento para as funções da diplomacia em muitas realidades.

No caso guineense, durante a luta da libertação as mulheres - embora a parcela ínfima - tiveram grandes desempenhos na luta da libertação, e após a independência quase a maioria delas - se não todas - foram afastadas das funções políticas e administrativas. Essa prática ainda se perpetua até a data presente, embora em partes existem pequenos avanços, como a aprovação da lei de paridade pela Assembleia Nacional Popular da Guiné-Bissau e as fortes pressões das organizações internacionais cooperaram na inserção das mulheres em diversas funções diplomáticas no país.

Já no caso angolano, embora nas décadas passadas as mulheres tiveram um papel importante na diplomacia, como o caso da Rainha Nzinga Mbandi, Kimpa Vita etc., hoje em dia esse cenário se inverteu devido à predominância dos homens nos lugares de tomada de decisões, minando assim participação das mulheres nos altos cargos da diplomacia.

Por fim, existe uma convergência entre os dois casos, isso porque em ambos os países as mulheres tiveram bons desempenhos nos cargos da diplomacia, mas que foi subjugado hoje em dia pelo sistema político - com a maior predominância masculina.

Existem pequenos avanços devido às pressões das organizações intencionais, da sociedade civil organizada e do próprio avanço das discussões sobre gênero nas agendas internacionais, mas, ainda há muito o que se fazer para extirpar a descriminação das mulheres nas carreiras diplomáticas.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Braz de Sousa. A mulher na diplomacia. **Revista da Faculdade de Direito de São Paulo**, v. 27, p. 229-243, 1931.

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

BATSÍKAMA, Patrício. A mulher na luta de libertação e na construção do Estado-Nação em Angola: o caso de Luzia Inglês Van-Dúnem. In: **Revista Cantareira**, ed. 25, jul./dez., 2016. Disponível em: <https://www.historia.uff.br/cantareira/v3/wp-content/uploads/2017/05/e25a06.pdf>.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino.; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 15, p. 679-684, 2006.

ARTIGOS

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela. S. **Métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

DOMINGOS, Willi Cardoso. Vozes de mulheres: gênero e cidadania em Angola. **Revista Espacialidades** [online]. 2018. Disponível em: <https://cchl.ufrn.br/espacialidades/v13/2018-dossie07.pdf>.

GERHARDT, Tatiana Engel.; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JOAQUIM, Mateus Bacavaca Tchipelekesse. **A diplomacia angolana e o seu impacto na vida do cidadão** - de 1975 à atualidade. 2017. 110 f. Dissertação (Mestrado em Diplomacia e Relações Internacionais) - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2017.

JOSÉ, Jerusa Gonçalves. **Os desafios do gênero:** possibilidades e limites da participação de mulheres nos espaços sociais, políticos, econômicos sob a dominação masculina em Angola. 2018. 17f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Humanidades) - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB, São Francisco do Conde, 2018.

KISSINGER, Henry. **Diplomacia.** São Paulo: Saraiva, 2017.

LARANJEIRO, Catarina. Arma diplomática e ficção: as mulheres nos filmes da Luta de

Libertaçao da Guiné-Bissau . **Revista de Comunicação e Linguagens**, n. 54, 30 jun. 2021.

NUNES, Elisa Numala Correia. **Participação da mulher angolana na diplomacia.** 2018. 23f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado Interdisciplinar em Humanidades) - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), São Francisco do Conde, 2018.

NUNES, Elisa Numala Correia. **Participação da mulher na diplomacia angolana.** 2021. 49f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Internacionais) - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), São Francisco do Conde, 2021.

RICUPERO, Rubens. **A diplomacia na construção do Brasil: 1750-2016.** Rio de Janeiro: Versal, 2017.

SALVATERRA, Sara Cristina Semedo Fortes Jerónimo. **Mulheres na diplomacia contemporânea:** desafios e perspectivas nas Relações Internacionais. 2019. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Internacionais) - Instituto de Humanidades e Letras dos Malês, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, São Francisco do Conde, 2019.

SANCA, Naentrem.; LENINE, Enzo. As diplomatas bissau-guineenses por elas mesmas: obstáculos ao ingresso e à permanência na carreira diplomática. **Conjuntura internacional**, v. 17, n. 2, p. 48-60, 31 ago. 2020.

SANCA, Naentrem Manuel Oliveira. **Inserção da mulher na carreira diplomática em Guiné-Bissau.** 51 f. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Internacionais) - Instituto de Humanidades e Letras dos Malês, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, São Francisco do Conde, 2019.

SOARES, Ingrid França Moares. ALENCAR, Kamila de Sousa Aber Athar. **Igualdade de Gênero na Diplomacia:** a desigualdade de gênero na diplomacia como reflexo do cenário internacional, 2016. Disponível em: <http://cdn.editorasaraiva.com.br/wp-content/sites/24/2016/06/31124611/ONU-MULHERES.pdf>.

O PLANEJAMENTO DA CENTRALIZAÇÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE (RN): OS DESAFIOS DA MUDANÇA INSTITUCIONAL

Karoline de Oliveira¹

RESUMO

O processo de aperfeiçoar a gestão de compras não é tarefa simples, exige mudanças que provocam impactos organizacionais, burocráticos e legais. A centralização das compras públicas no Rio Grande do Norte está prevista nos objetivos do planejamento estratégico da Secretaria de Estado da Administração (SEAD), documento alinhado com as metas do Plano Plurianual (PPA) do Governo do RN, quadriênio 2020-2023. Essa centralização deve ser desenvolvida pela Coordenadoria de Compras Governamentais, de modo a ampliar o atual modelo de centralização do Sistema de Registro de Preços para uma centralização de outras modalidades de licitação para aquisição de bens corporativos comuns aos órgãos da administração direta do estado. Este artigo tem por objetivo apresentar os desafios do atual planejamento da centralização das compras públicas. Para tanto, expõe os principais levantamentos feitos sobre o atual modelo de compras do estado, bem como resultados dos produtos desse planejamento, como a sistematização,

controle e padronização das informações, a produção de um diagnóstico, o levantamento de boas práticas com base na investigação de oito estados brasileiros e o planejamento de um Plano Anual de Contratações (PAC). Até o presente momento, esses produtos e o desenvolvimento das atividades revelam que a implantação de um Central de Compras é uma tarefa desafiadora que exige diagnóstico, planejamento e monitoramento das atividades e organização técnico-operacional.

PALAVRAS-CHAVE: Compras públicas; Centralização das compras públicas; Planejamento e gestão.

INTRODUÇÃO

Dentro das atividades-meio desenvolvidas no âmbito da administração pública, a gestão das compras governamentais é uma das mais desafiadoras, pois envolve a complexidade do arcabouço legal que precisa ser observado em todos os atos do processo licitatório, o planejamento das ações, atentando aos prazos e às restrições financeiras dos governos, além da capacidade técnica e operacional necessária às equipes (PUBLIO; ANDRADE; LEOCÁDIO, 2017). Nesse sentido, o processo de aperfeiçoar a gestão de compras não é tarefa simples, pois exige mudanças que provocam impactos organizacionais, de recursos humanos, burocráticos e legais. Inovar em relação aos procedimentos ou etapas adotadas durante a gestão de políticas contribui para desburocratizar processos e promover eficiência e eficácia. Por isso, no Brasil, estados e municípios têm buscado o redesenho da gestão de compras, através da

¹Mestra em Estudos Urbanos e Regionais (UFRN, 2020). Graduada em Gestão de Políticas Públicas (UFRN, 2017). Atualmente, exerce a função de Pesquisador/Bolsista na SEAD/FAPERN. E-mail: karoline.deoliveira2@gmail.com

centralização e padronização dos processos licitatórios, como modo de dar celeridade, eficiência e economicidade ao desenvolvimento de suas atividades.

Esta pesquisa encontra sua fundamentação teórica e prática a partir do desenvolvimento de atividades de pesquisa e inovação conforme Acordo de Cooperação Técnica-Científica firmado entre a Secretaria de Estado da Administração (SEAD) e a Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Norte (FAPERN) para concessão de Bolsa de Inovação, como forma de viabilizar o Projeto de Inovação Institucional na Gestão Pública. Este projeto tem por objetivo potencializar produtos, técnicas, metodologias e processos como forma de melhorar os serviços oferecidos à população, modernizar a gestão pública e promover o desenvolvimento social e econômico do Estado do Rio Grande do Norte (RN).

Assim, a pesquisa se desenvolve no âmbito da Coordenadoria de Compras Governamentais (COMPR), vinculada à SEAD, responsável pelo planejamento e implantação de uma Central de Compras no estado. Essa centralização está prevista nos objetivos do planejamento estratégico da Secretaria de Estado da Administração, documento alinhado com as metas do Plano Plurianual (PPA) do Governo do RN, quadriênio 2020-2023. O projeto de inovação desenvolvido a partir desse acordo técnico-científico é intitulado “Diagnóstico, pesquisa e controle de processos para o planejamento e implantação da Central de Compras Públicas no RN” e tem por objetivo apoiar a gestão das compras com atividades de planejamento, sistematização de dados, a investigação

sobre diferentes modelos de centralização e a prospecção das mudanças organizacionais necessárias à centralização das compras no Governo do RN.

O artigo é resultado parcial da pesquisa ora desenvolvida e tem por objetivo apresentar os desafios travados pela atual gestão no processo de planejamento da centralização das compras públicas no Governo do Estado do Rio Grande do Norte. Para tanto, o estudo se caracteriza como pesquisa-ação, descrevendo as estratégias de intervenção conduzidas durante os anos de 2020 e 2021. Ao longo desse processo, uma série de documentos técnicos tem sido desenvolvida, como um diagnóstico sobre as compras públicas no estado do Rio Grande do Norte, um estudo de boas práticas baseado na experiência de oito estados brasileiros investigados pela COMPR, bem como o planejamento de um Plano Anual de Contratações (PAC).

Os resultados apresentados são produto de um conjunto de técnicas de pesquisa utilizadas, a saber: o levantamento bibliográfico, a pesquisa documental, a análise de legislação sobre compras no Brasil, a observação participante e o diário de campo, utilizado aqui como uma ferramenta de sistematização do processo de planejamento.

Este artigo está organizado em um capítulo teórico que apresenta a uma introdução sobre o tema da centralização e informações relevantes sobre o atual funcionamento das compras públicas no estado do Rio Grande do Norte. O segundo capítulo traz uma descrição dos diferentes projetos e atividades desenvolvidos no processo de planejamento da centralização e modernização das compras.

1. AMBIENTE INSTITUCIONAL E AS COMPRAS GOVERNAMENTAIS

As compras públicas são um importante instrumento institucional que contribui para o desenvolvimento econômico por meio de seu caráter multidimensional, como uma ação estratégica, operacional e de governança. Para Terra (2018), o uso correto do poder de compra do Estado pode contribuir para desenvolver economicamente setores e regiões do país, servindo, ainda, como uma forma eficaz de transferência de renda. Diante do cenário de crise política, econômica e fiscal, em que os estados têm tido cada vez maiores dificuldades de receita para financiamento de suas políticas, a necessidade de aprimorar as compras públicas é elementar.

Segundo Terra (2018), não existe, necessariamente, um consenso sobre o melhor modelo de gestão das compras públicas, uma vez que fazer a gestão das compras de forma descentralizada pode contribuir para aquisição de itens específicos, considerando a necessidade de órgãos da área da saúde, educação ou segurança, por exemplo. Essas aquisições demandam ampla experiência e expertise, para além do conhecimento dos processos licitatórios. Entretanto, a centralização pode ser ideal para as compras de bens comuns às secretarias, como os materiais de expediente.

Nesse sentido, o modelo de gestão adotado deve levar em conta as necessidades locais, capacidade técnica, operacional e financeira, dentre outros fatores. Há, ainda, a

possibilidade de adotar uma forma híbrida de gestão, unindo a centralização para bens e serviços corporativos e a descentralização controlada por um órgão gerenciador para aquisição de itens estratégicos.

Inovar em relação aos procedimentos ou etapas adotadas durante a gestão de políticas contribui para desburocratizar processos e promover eficiência e eficácia. Nesse sentido, muitas pesquisas têm observado a importância da gestão centralizada de compras públicas, ou da aquisição de bens em escala, como modo de dar celeridade aos processos e redução de custos financeiros, operacionais e humanos. A gestão centralizada também se destaca por proporcionar ao gestor uma visão sistêmica dos processos administrativos e operacionais, visando à padronização, ao controle e à transparência dos atos em compras.

Para Cunha e Severo (2017), a inovação no setor público é reconfigurada no papel dos agentes, das organizações e políticas públicas. Essa inovação se encontra nas demandas relativas ao desenvolvimento nacional, à boa governança, além da alocação de recursos para progresso industrial e científico. As práticas inovadoras não podem se resumir apenas à ideia de governo eletrônico, embora essa tenha sido uma estratégia central adotada pela administração pública como forma de aproximar o relacionamento do governo com os cidadãos. A administração pública tem se tornado, contemporaneamente, mais sensível às mudanças ocorridas no mundo da inovação tecnológica e das práticas relacionadas à eficiência nos processos, à transparência e à efetividade da implementação de políticas públicas (BALBE, 2010).

Nesse sentido, há de se considerar as dificuldades apresentadas na complexidade de mudanças institucionais estratégicas, ou seja, mudanças que modifiquem o arquétipo organizacional, como no caso da implantação de um novo modelo de gestão de compras nos órgãos do Estado. Isso porque a máquina pública funciona, geralmente, de acordo com estruturas burocráticas hierarquizadas, atendendo padrões de gestão orientados por regras e normas legais. Por isso, as mudanças são, na maioria das vezes, introduzidas de modo incremental. Essas mudanças são pequenas, objetivas e constantes, visando à melhoria dos processos, da estrutura de funcionamento da gestão e do uso das tecnologias (MARQUES, ALBERGARIA, LACERDA, 2008).

Contudo, na ocasião de janelas de oportunidades para implementar mudanças estruturais como, por exemplo, a implantação de um Central de Compras, a administração precisa lidar com grandes desafios: por uma lado, prever adversidades e minimizar custos operacionais e materiais, por outro, realizar o contínuo planejamento durante a formulação e implementação das ações, gerir os riscos e buscar as melhores soluções para os problemas, adaptando-as à realidade local.

1.1 METODOLOGIA

Este artigo descreve o andamento de processos, procedimentos e atividades iniciadas ou finalizadas, desenvolvidas no planejamento da centralização das compras no governo do estado do Rio Grande do

Norte, visando dar um panorama sobre este processo complexo e desafiador de mudança organizacional e institucional.

A pesquisa teve início em setembro de 2020 e foi desenvolvida na Coordenadoria de Compras Governamentais (COMPR). A abordagem é qualitativa do tipo pesquisa-ação, que pode ser reconhecida como:

um dos inúmeros tipos de investigação-ação, que é um termo genérico para qualquer processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela. Planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhoria de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação (TRIPP, 2005, p. 445-446).

Nesse sentido, o artigo retrata atividades, ações e análises feitas acerca da minha atuação enquanto bolsista pesquisadora no projeto de Centralização das Compras Públicas ora em curso. Os procedimentos de pesquisa utilizados são: o levantamento bibliográfico, a pesquisa documental, a observação participante com anotações em um diário de campo, e a realização de reuniões com atores/gestores de compras governamentais em diferentes órgãos tanto no estado do RN, quanto em outros estados brasileiros.

A análise das informações trazidas neste artigo foi realizada a partir da consulta de documentos como: relatórios de atividades, relatórios de planejamento, atas de reuniões e alguns produtos técnicos já produzidos com a pesquisa.

1.2 O ATUAL FUNCIONAMENTO DAS COMPRAS NO RIO GRANDE DO NORTE

Um dos primeiros pontos de investigação da pesquisa em questão, foi o levantamento de informações sobre o funcionamento da Coordenadoria de Compras Governamentais (COMPR) e o Sistema de Registro de Preços (SRP) no RN. Esse levantamento ocorreu com a pesquisa documental e análise de legislação a nível estadual, como leis, decretos e regimentos internos.

O governo do Rio Grande do Norte possui 28 secretarias de administração direta e 26 órgãos de administração indireta, como autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e órgãos de regime especial. Além disso, o estado possui 58 Comissões Permanentes de Licitação (CPL), sendo 36 localizadas em órgãos da administração direta e 22 na administração indireta. O modelo de gestão de compras atual é híbrido, ou seja, parcialmente centralizado (COSTA, 2020).

Assim, a centralização das compras ocorre para aquisição de bens corporativos no âmbito do Sistema de Registro de Preços. O SRP no estado está regulamentado pelo Decreto nº 27.814 de 27 de março de 2018. Segundo este decreto, o SRP deve ser utilizado para compra de bens com necessidade de aquisição frequente, para bens necessários ao desempenho dos serviços meio do Estado, para quando a entrega dos bens ou serviços ocorre de forma parcelada, quando a contratação é conveniente a mais de um órgão ou quando a natureza da aquisição não permitir determinar previamente o quantitativo a ser utilizado pela Administração.

As aquisições do SRP são realizadas para os órgãos da administração estadual direta, autárquica e fundacional, sendo esse sistema centralizado na Secretaria de Estado da Administração e gerenciado através da COMPR. Por ser híbrido, o modelo atual apresenta a descentralização nos órgãos da administração direta e indireta para outras modalidades de licitação. Assim, grande parte dos órgãos possuem suas próprias comissões para compras de outros itens de interesse específico ou que são estratégicos ao desenvolvimento de suas atividades.

De acordo com o Regimento Interno da SEAD, a COMPR é responsável pela gestão técnica e operacional das compras públicas em suas modalidades e por articular-se com gestores de compras e licitações de outros órgãos. Além dessas atribuições, a COMPR tem responsabilidade de supervisionar as atividades da Subcoordenadoria de Licitações e Contratos - SULIC, bem como suas comissões, responsáveis pela sistematização, controle, elaboração e execução dos processos de SRP (Regimento Interno, 2021).

Em relação à análise jurídica dos procedimentos licitatórios, segundo determina o Regimento Interno da SEAD, são submetidas as minutas e instrumentos convocatórios de licitação à Assessoria Jurídica da SEAD. Assim, essa assessoria analisa os documentos da fase externa da licitação ou outros processos de expediente relacionados às compras que sejam submetidos à sua apreciação. Além disso, segundo orienta a Lei Complementar nº 578, de 09 de setembro de 2016, a Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Norte - PGE

deve analisar e emitir parecer nas minutas de edital e contrato de licitações com valor igual ou superior a R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais) referente a aquisições e serviços em geral.

2. PLANEJAMENTO, SISTEMATIZAÇÃO DE DADOS E PROCEDIMENTOS

O levantamento apresentado neste tópico foi realizado a partir das técnicas de pesquisa diário de campo e análise documental. Portanto, visa apresentar um panorama das diferentes atividades realizadas ao longo do ano de 2020 e início de 2021 no que diz respeito à gestão das compras e às atividades de planejamento, sistematização, controle e coordenação.

Um primeiro desafio apresentado no que diz respeito ao controle das informações, se encontra na ausência de um sistema integrado de planejamento, gerenciamento e execução das compras. Isso acarreta no uso de diferentes softwares, sistemas e sites para realização dos procedimentos tanto na fase interna como externa da licitação. A exemplo, a fase interna da licitação é planejada a partir de planilhas, documentos em formato de texto e o uso de sites para pesquisa mercadológica, como o Banco de Preços, por exemplo. Portanto, essa variedade de documentos produzidos dificulta o gerenciamento e a padronização dos procedimentos. Além disso, o estado não possui atualmente a padronização de minutas de editais, atas e contratos.

Nesse sentido, a primeira atividade desenvolvida tinha por objetivo alcançar o gerenciamento e monitoramento das informações. Embora os processos sejam gerenciados pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI), tornou-se necessária a utilização de planilhas para sistematizar, em um único documento, informações relevantes e comuns aos procedimentos licitatórios. Basicamente, três planilhas foram elaboradas:

- i.** Acompanhamento de licitações: analisa os diferentes tipos de objetos licitados, em qual fase está a contratação, data de abertura, tempo de duração do processo e pregoeiros responsáveis, dentre outras informações;
- ii.** Atas vigentes e encerradas: levantamento sobre as atas relativas às principais aquisições do Registro de Preços para planejamento futuro;
- iii.** Demanda e consumo de Atas de Registro de Preços: proporciona o controle das quantidades demandadas pelos órgãos e o total consumido.

A segunda atividade desenvolvida consistiu na criação de um Banco de Atas de Registro de Preços (ARP), instrumento que funciona como uma espécie de acervo e que tem o intuito de promover acessibilidade à informação, agilidade e economia nas compras públicas do Governo do Rio Grande do Norte, buscando sanar necessidades diversas dos órgãos, especialmente para objetos que possuem licitações em andamento ou que novos processos não foram abertos. A ideia é possibilitar que os órgãos acessem rapidamente os itens registrados e disponíveis para adesão, oriundos de outros entes ou poderes.

Em terceiro lugar, foi criado um grupo no WhatsApp com todos os Secretários(as) Adjuntos(as) e Coordenadores(as) das Unidades Gerais de Administração (UIAG) das secretarias da administração direta, com objetivo de gerar uma rede de comunicação interna e externa sobre planejamento e execução de compras entre os órgãos do governo. Ademais, o grupo também dará suporte para encaminhar informações sobre a vigência das atas, planejamento e divulgação de eventos locais e nacionais sobre compras governamentais.

A quarta atividade realizada está alinhada com o objetivo de (re)desenhar os fluxos dos processos licitatórios em curso na SEAD, melhorando o tempo e tramitação, a padronização e a organização dos documentos para procedimentos como solicitação de autorização de uso de ARP e a solicitação de adesão ao carona. Como resultado, essa atividade proporcionou a redução do número de encaminhamentos dos processos e gerou como produto um fluxograma disponível no Portal de Compras do RN na internet.

Por fim, a última atividade realizada, ainda em andamento, consiste na padronização das minutas e contratos - realizada por grupo de trabalho definido para este fim, em parceria com a Procuradoria Geral do Estado do Rio Grande do Norte (PGE) e a Controladoria Geral do Estado (CONTROL). Essa padronização segue o objetivo de atualizar e unificar as normas e documentos estaduais de compras.

2.1 DIAGNÓSTICO E PESQUISA

Uma das atividades previstas nas Diretrizes do Plano de Ação da SEAD (2020) para a

centralização, consistia em: (i) identificar pregoeiros e equipes de apoio; (ii) diagnosticar, de modo individualizado, as compras governamentais por Comissão Permanente de Licitação (CPL). Nesse sentido, foi realizado um primeiro diagnóstico intitulado “Desafios das Comissões Permanentes de Licitação (CPLs) do Governo do RN”, (SILVA, 2020) no qual foi identificado como principal problema a ausência de planejamento, por parte das CPLs, nos procedimentos licitatórios.

Esse documento apresenta, a partir de questionários aplicados com 15 CPLs da administração direta, que existe uma dificuldade de planejamento das compras pela carência de um Plano Anual de Compras; que não há unanimidade entre os diferentes órgãos do Estado sobre melhores soluções e falta, para os membros, conhecimento sobre as dimensões de planejamento. O diagnóstico aponta dificuldades operacionais relacionadas à informática básica e manuseio do SEI, além de evidenciar que parte significativa das CPLs analisadas não consegue realizar o controle de suas atividades, pois não possuem indicadores de desempenho.

Esses resultados apontaram a necessidade da SEAD ter maior coordenação das atividades das compras do Governo estadual, sobretudo a partir da reformulação da estrutura organizacional do setor de compras (SILVA, 2020). Dentro desse contexto, um segundo desafio é a gestão dos recursos humanos, levando em consideração que a área de licitações e contratos demanda dos servidores alta experiência, capacidade técnica e com disponibilidade para formação continuada. Com um corpo de servidores envelhecido, grande parte das CPLs dos órgãos investigados tem dificuldade em

cumprir essas exigências. Há de se considerar, paralelamente, a alta rotatividade do quadro de servidores, imposta pela grande exigência e responsabilidades implicadas no desenvolvimento das atividades de compras.

Parte desses desafios devem ser corrigidos com a implantação da central de compras, uma possível estruturação de carreiras para a permanência e aderência dos servidores às atividades desempenhadas. A centralização acarretará a redução do número de CPLs no estado, podendo gerar como resultado o aumento e o controle das informações e sistemas, gerando, assim, maior capacidade da SEAD em realizar a formação continuada dos servidores.

Sem desconsiderar a importância dos resultados obtidos com essa primeira investigação, a COMPR passou a elaborar um novo diagnóstico sobre as compras no RN, cujo objetivo é produzir um grande retrato do funcionamento das compras, contribuindo para o planejamento, transparência e tomada de decisões futuras. Esse documento, ainda em elaboração, sistematiza informações gerais sobre o funcionamento do SRP, a descentralização de outras modalidades de licitação, o funcionamento e acompanhamento dos processos pela PGE e pela Assessoria Jurídica, o valor gasto anualmente em compras e os sistemas e softwares utilizados para fase interna e externa das licitações.

As informações levantadas para esse diagnóstico foram obtidas com a pesquisa documental e a análise de instrumentos legais sobre o tema no RN. Além disso, a ideia é que, após a sistematização dessas informações, o diagnóstico apresente uma análise

do desempenho da gestão de compras no estado, usando, para tanto, o meta-modelo de avaliação de Dezolt e Barbosa (2017).

2.2 MAPEAMENTO DAS CENTRAIS DE COMPRAS: ESTUDO DE BOAS PRÁTICAS SOBRE EXPERIÊNCIAS DOS ESTADOS BRASILEIROS

No que diz respeito à centralização, a Coordenação de Compras buscou a troca de aprendizados e experiências com secretarias de estados brasileiros que possuíam a gestão centralizada das compras governamentais. Para isso, agendou reuniões que ocorreram de forma virtual entre os meses de setembro a dezembro de 2020. Ao todo, 8 (oito) estados foram consultados: Mato Grosso, Maranhão, Paraíba, Ceará, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Amapá e Minas Gerais.

Essas reuniões objetivaram conhecer diferentes formas de centralização, além de compreender os processos trilhados pelas gestões estaduais para implementar uma central de compras. Os principais temas abordados nesses encontros foram: como se deu a transição para gestão centralizada, abrangência da centralização (quais objetos licitados, quantos órgãos são centralizados), o funcionamento do planejamento da fase interna e externa da licitação, capacitação de pregoeiros e equipe de apoio, seleção e composição dos recursos humanos e softwares utilizados para gestão das compras.

Cada uma dessas reuniões virtuais foi registrada em uma ata. De modo paralelo, foi

realizada pesquisa sobre o arcabouço legal e institucional dessas centrais de compras nos respectivos portais dessas secretarias, a fim de compreender melhor sobre a experiência de cada gestão. Esse levantamento resultou, então, em um documento técnico intitulado “Mapeamento da estrutura organizacional das centrais de compras públicas no Brasil: levantamento de boas práticas”. Esse documento apresenta um compilado da pesquisa realizada, além de informações fornecidas pelos próprios gestores.

As 8 (oito) centrais de compras investigadas foram apresentadas de modo individualizado, caracterizando-as e, posteriormente, de modo comparativo para entender a complexidade da estrutura organizacional de cada uma delas. Para Terra (2018), a complexidade está associada a diferentes eixos da governança nas compras: o ciclo de gestão, inúmeros atores envolvidos, a logística e a gestão de suprimentos e a relação das compras com políticas públicas estratégicas para o Governo.

Entre os casos analisados, percebe-se que o Governo do Mato Grosso possui uma estrutura organizacional complexa, apesar de ter um modelo de compras parcialmente centralizado, em contraponto ao Governo do Maranhão que possui uma estrutura organizacional mais simples, tendo em vista que a instituição do Sistema de Registro de Preços neste estado é recente, com apenas dois anos de atividade. O modelo parcialmente centralizado é encontrado também em casos como do Rio de Janeiro e Minas Gerais, que atuam como órgãos gerenciadores dos processos de aquisição de bens e serviços específicos, ou seja, regulam e autorizam a

realização dos procedimentos por comissões descentralizadas.

Em contraponto, as gestões do Amapá, Paraíba, Ceará e Rio Grande do Sul apresentam uma centralização complexa, tanto pela abrangência dos itens licitados, como pela composição técnica e operacional de suas equipes.

Essas evidências demonstram que a adoção de uma estrutura organizacional complexa demanda tempo, planejamento e uma trajetória de decisões, como é o caso da Central de Compras do Rio Grande do Sul, que segundo seus gestores, possui algumas tentativas de aquisição centralizada desde a década de 1980. As diferenças entre os casos analisados se dão não apenas pelo modelo de centralização adotado, mas também pela estrutura administrativa necessária à organização e suporte das atividades.

Nesse sentido, é possível perceber que a transição entre os modelos de compras (descentralizado, parcialmente centralizado e centralizado) exige a adoção de procedimentos incrementais, melhorias organizacionais e administrativas que surgem a partir da experiência. Certamente, é preciso levar em consideração o contexto local, as escolhas e decisões políticas, além das necessidades e possibilidades administrativas e de gestão.

Ao analisar a estrutura organizacional de cada estado, foi possível conhecer diferentes realidades, uma vez que a troca de saberes e expertise de outras experiências

pode fornecer caminhos para as decisões futuras e para um melhor planejamento das compras no RN.

2.3 PLANO ANUAL DE CONTRATAÇÕES

Uma das atuais dificuldades na condução do processo de Registro de Preços está na morosidade em obter respostas dos órgãos sobre as demandas, bem como justificativas suficientes que discriminem o porquê dos quantitativos solicitados. Um dos produtos previstos no Projeto Institucional da SEAD, consistia em realizar:

A implantação do sistema de uma central de compras governamentais, por meio da realização de um plano anual de compras para os órgãos da Administração Direta do Estado, prevendo, assim, o gasto com compras por órgão e organizando uma agenda de compras para o Estado (Projeto Institucional, 2020).

Nesse sentido, foi iniciado no ano de 2021 um estudo sobre o Plano Anual de Contratações (PAC), instrumento que organiza o planejamento das compras e consolida todas as demandas de contratações de um ou mais órgãos ou entidades, para o exercício seguinte, criando assim, um calendário. Para tanto, o órgão gerenciador das compras solicita às unidades requisitantes informações sobre bens e serviços, considerando os elementos: descrição dos itens, quantidades, prioridade da contratação, itens relacionados, previsão orçamentária e justificativa da aquisição. Esse levantamento de demandas ocorre em um prazo estabelecido

e, posteriormente, o órgão gerenciador das compras realiza a sistematização das informações coletadas, definindo um calendário para realização das licitações.

Após análise de experiências desenvolvidas em outros estados brasileiros, a COMPR realizou uma reunião com o atual diretor de compras da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), que na ocasião, informou sobre a implementação de um PAC naquela instituição. Os resultados dessas investigações mostraram a necessidade de conhecer melhor a estrutura, as prioridades de contratações e o planejamento das compras nos órgãos do estado do RN. Portanto, foi elaborada uma ferramenta para diagnosticar de modo participativo essa realidade. O Formulário Consultivo do Plano Anual de Contratações (FORPAC) foi desenvolvido através do google formulários e buscou o diálogo com os órgãos demandantes do Sistema de Registro de Preços (SRP), objetivando uma melhor definição sobre as prioridades de contratação e sobre como será a formulação do Plano Anual de Contratações no estado do Rio Grande do Norte.

Esse formulário foi encaminhado aos órgãos através de processo SEI e por mensagens em grupos de *WhatsApp* de que participam os responsáveis pelos setores de planejamento ou administração das compras no estado. Todos os 42 órgãos que participam do SRP responderam o formulário, que após análise dos resultados, trouxe informações relevantes sobre planejamento das compras corporativas para eleição de prioridades e definição sobre a coleta anual de demandas.

O próximo passo consiste em planejar como será instituído o PAC no estado, quais softwares serão utilizadas para coletar as demandas, qual o período de coleta, bem como o período reservado para alterações e ajustes pelos órgãos requisitantes. Um desafio nesta atividade está em sistematizar as classificações e categorias de itens considerados de uso comum (dada a ausência de um catálogo de materiais e serviços), avaliar as contratações em vigência e disponibilizar e condicionar os órgãos do estado a respeitarem os prazos para envio de solicitações.

Com a instituição do PAC espera-se que os esforços realizados para solicitar demandas e justificativas dos processos de forma isolada sejam minimizados, proporcionando previsibilidade, coordenação e maior eficácia na fase do planejamento das licitações.

CONCLUSÕES

Este artigo teve como objetivo apresentar resultados e os desafios do planejamento da centralização das compras no estado do Rio Grande do Norte, com potencial de contribuir para a proposição de ações voltadas para a melhoria de modelos e processos de gestão das compras públicas.

Os resultados da investigação mostram que a centralização das compras no RN é favorecida pela vontade política do atual governo, que estabelece essa como uma das metas do PPA (2020-2023). Esta é, portanto, uma janela de oportunidades que contribui para o envolvimento dos gestores no processo de planejamento. Entretanto, existem carências e

desafios a serem percorridos como: a falta de padronização dos documentos e processos entre as secretarias; a falta de unanimidade dos órgãos em relação às soluções e dimensões de planejamento; dificuldades operacionais dos servidores com a utilização de sistemas e softwares; uma estrutura de recursos humanos envelhecida; e o esforço despendido para convencer os servidores sobre as mudanças necessárias.

Esses problemas resultam em uma fragmentação das atividades, exigindo uma coordenação no que tange ao atingimento de metas e de organização dos processos licitatórios no âmbito do Sistema de Registro de Preços. Além disso, um desafio importante é a condução e o engajamento dos demais órgãos para aderência ao processo de centralização, tendo em vista que possuem burocracias com diferentes capacidades técnico-operacionais.

Todas as dificuldades elencadas demonstram a urgência da instituição de um Central de Compras bem estruturada, que padroneze procedimentos e documentos, realize a formação contínua dos servidores e que desenvolva uma curva de aprendizagem, gerando expertise e soluções efetivas para a condução dos processos de compras corporativas.

Entre as atividades desenvolvidas para solucionar tais problemas, a Coordenadoria de Compras Governamentais produziu um diagnóstico sobre os desafios das Comissões Permanente de Licitação no RN, um estudo de boas práticas e iniciou o planejamento para a implementação de um Plano Anual de Contratações. Soma-se a isso, o início

da sistematização, controle e padronização das informações e processos no âmbito do Sistema de Registro de Preços, bem como a articulação e comunicação entre os órgãos da Administração direta e indireta, ações que visam dar mais celeridade ao desenvolvimento das atividades e a adoção de uma nova racionalidade, orientada para a eficiência dos processos administrativos.

Até o presente momento, esses produtos e o desenvolvimento das atividades revelam que a implantação de uma Central de Compras é uma tarefa desafiadora que exige constante convencimento e engajamento dos atores envolvidos, o diagnóstico, planejamento e organização técnico-operacional. Todos esses elementos se destacam na construção de um diálogo horizontal, necessário à adoção de novas práticas e à transição para um novo modelo de gestão de compras.

As reflexões trazidas neste trabalho podem contribuir com o aperfeiçoamento da institucionalização das compras não somente no Estado estudado, mas também fornecer subsídios para o aperfeiçoamento das estruturas e mecanismos institucionais em outros entes federativos brasileiros.

REFERÊNCIAS

BALBE, Ronald da Silva. Uso de tecnologias de informação e comunicação na gestão pública: exemplos no governo federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, n. 2, p. 189-209, abr/jun 2010.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO. **Compras públicas estaduais**: boas práticas brasileiras. Brasília/DF, 2016.

CUNHA, Bruno Queiroz; SEVERO, Willber da Rocha. Introdução. In: CAVALCANTE, Pedro. et al. (orgs.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap; Ipea, 2017, p. 09-13.

DEZOLT, Ana Lucia Paiva; BARBOSA, Gilberto Porto. Desafios e Perspectivas para a comparação do desempenho de compras dos estados e suas boas práticas: A proposta de um meta-modelo de avaliação. **X Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Brasília, 2017.

MARQUES, Antônio Luiz; ALBERGARIA Ariane Rocha; LACERDA, Mariana Soares. Inovações em Gestão de Pessoas no Setor Público: a visão dos servidores sobre a implantação da Avaliação de Desempenho Individual pelo Governo de Minas Gerais. **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ, 2008.

PUBLIO, Maria Christina Machado; ANDRADE, Giovana de Albuquerque; LEOCÁDIO, Áurio Lúcio. Gestão de Compras Governamentais Municipais: um caso para o ensino em estratégia e política pública. **X Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Brasília, 2017.

RIO GRANDE DO NORTE. Governo do Estado. **Plano Plurianual 2020-2023**: Planejamento, Transparência e Integração. Natal-RN, 2019.

ARTIGOS

RIO GRANDE DO NORTE. Governo do Estado.
Decreto nº 30.364, de 25 de janeiro de 2021.
Regimento Interno e o Quadro Demonstrativo
dos Cargos de Provimento em Comissão
da Secretaria de Estado da Administração
(SEAD). 2021

RIO GRANDE DO NORTE. Governo do Estado.
Secretaria de Estado da Administração.
Planejamento: Diretrizes do Plano de Ação
da Secretaria de Estado da Administração.
Natal/RN, 2019.

RIO GRANDE DO NORTE. Governo do Estado.
Projeto Institucional de Inovação na Gestão
Pública da SEAD. 2020.

TERRA, Antonio Carlos Paim. Compras
públicas inteligentes: uma proposta
para a melhoria da gestão das compras
governamentais. **Revista de Gestão**
Pública. Distrito Federal, v. 1, p. 46-70, 2018.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução
metodológica. **Educação e Pesquisa**, São
Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 200

GESTÃO DE PESSOAS



foto: equipe Cogep/SEAD-RN

CONVIVÊNCIA, BEM-ESTAR E INOVAÇÃO

**REDE ESTADUAL DE GESTÃO DE PESSOAS PROMOVE
INTEGRAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS NO RN**

Texto: Carolina Abreu – ASCOM/SEAD

A Gestão de Pessoas é um dos pilares fundamentais para o sucesso de qualquer organização e, no contexto da administração pública, desempenha um papel crucial na busca por resultados eficientes e eficazes. Com foco nisso, a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (Cogep) da Secretaria de Estado da Administração (Sead) tem se destacado ao conduzir uma rede de colaboração entre as entidades governamentais do Rio Grande do Norte, impulsionando a integração e o aprimoramento das políticas de gestão de recursos humanos.

GESTÃO DE PESSOAS

A criação da Rede Estadual de Gestão de Pessoas (Regesp) foi um passo significativo nesse sentido. Instituída por meio do Decreto nº 29.590, de 03 de abril de 2020, a Regesp visa integrar as unidades de gestão de recursos humanos dos órgãos e entidades da administração pública estadual direta e indireta. O objetivo principal é a elaboração e implementação de uma política estadual de gestão de pessoas que otimize o desempenho e impacte positivamente a administração pública e, consequentemente, a sociedade por meio de políticas públicas eficazes.

À vista disso, há um esforço da Rede de Gestão de Pessoas em aproximar os departamentos de recursos humanos de todos os órgãos do RN. Isso permite a identificação de desafios comuns enfrentados por toda a administração pública e a busca por soluções conjuntas. Para manter essa colaboração ativa, são realizadas visitas técnicas periódicas para cerca de 50 órgãos da administração direta e indireta do estado, encontros anuais para apresentar todos os resultados dos projetos que a rede gestão trabalhou durante o ano, além de reuniões frequentes de grupos temáticos da Regesp e comunicação diária através de grupo em plataforma

de mensagens instantâneas, servindo como uma troca de apoio, informações, projetos e conhecimentos.

Em 2023, a **Regesp realizou o "2º Meetup da Rede Estadual de Gestão de Pessoas"** no Bosque das Mangueiras, em Natal. Cerca de 70 servidores, responsáveis pelos setores de Recursos Humanos dos órgãos públicos estaduais, participaram do evento, cujo objetivo foi promover a integração entre os membros da Regesp.

Ilana von Sohsten, coordenadora de Gestão de Pessoas da Sead e organizadora do evento, destacou a importância dessas atividades fora do ambiente de trabalho. "Além de conseguirmos promover a integração das pessoas em um ambiente externo por meio de atividades interativas, proporcionarmos um momento de descontração e confraternização. Dessa forma, aumentamos e solidificamos ainda mais nossa rede de relacionamento, que é essencial tanto no âmbito profissional quanto no pessoal."

O formato "Meetup" é inspirado no conceito de encontros informais para promover conversas e networking. A segunda edição do Meetup Regesp foi realizada no dia 31 de



2º Meetup da Rede Estadual de Gestão de Pessoas no Bosque das Mangueiras, em Natal

GESTÃO DE PESSOAS

agosto de 2023 e contou com uma programação diversificada. O evento contou com música ao vivo, realizada pelos servidores da Polícia Militar, do Corpo de Bombeiros e da Junta Comercial do Estado. Também ofereceu aos participantes sessões de ginástica laboral, meditação guiada, auriculoterapia e aromaterapia, todas promovidas pela equipe do Núcleo de Práticas Integrativas e Complementares em Saúde do Hospital João Machado, vinculado à Sesap.

Três estandes foram montados no evento, apresentando iniciativas do Departamento Estadual de Trânsito, da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária e da Secretaria de Estado das Mulheres, da Juventude, da Igualdade Racial e dos Direitos Humanos. Cada um desses promoveu atividades que abrangiam desde a troca de livros até a exposição de produtos confeccionados por apenados da Penitenciária Estadual de Alcaçuz e do Complexo Penal Dr. João Chaves – Pavilhão Feminino, passando por materiais informativos sobre gênero e sexualidade.

GRUPOS DE TRABALHO

A Regesp tem debatido e implementado medidas significativas em áreas vitais para o serviço público. Um dos principais marcos dessa iniciativa foi a formação de grupos de trabalho dedicados a temas relevantes, cujo propósito é a implementação de políticas públicas voltadas para o funcionalismo público estadual. As temáticas abrangeram o teletrabalho, a diversidade e inclusão social, a qualidade de vida e saúde no trabalho, a gestão de desempenho e a força de trabalho futura.

Além de conseguirmos promover a integração das pessoas em um ambiente externo por meio de atividades interativas, proporcionarmos um momento de descontração e confraternização. Dessa forma, aumentamos e solidificamos ainda mais nossa rede de relacionamento, que é essencial tanto no âmbito profissional quanto no pessoal.

Ilana von Sohsten

Coordenadora de Gestão de Pessoas da Sead e organizadora do evento

Alguns dos resultados das discussões e esforços desses grupos foram: a publicação de decreto que instituiu a modalidade de trabalho remoto no âmbito do Poder Executivo Estadual, representando, assim, um avanço na flexibilização do trabalho e na busca por maior eficiência na administração pública; a produção da série de vídeos sobre "Diversidade e Inclusão no Ambiente de Trabalho", objetivando sensibilizar e conscientizar os servidores sobre a importância da diversidade e da promoção de um

GESTÃO DE PESSOAS

ambiente de trabalho inclusivo; e discussões em torno da criação de um sistema público de saúde voltado para o servidor norte-rio-grandense, buscando assegurar o seu bem-estar e salvaguardar sua saúde física e mental. Tudo isso na perspectiva de prestar cada vez melhor os serviços públicos oferecidos à população.

Para Ilana von Sohsten, o papel da Regesp tem sido fundamental na promoção de uma gestão pública mais eficaz e humanizada. "Essas ações não apenas modernizam a administração, mas também valorizam o servidor público, priorizando sua saúde, bem-estar e oportunidades de crescimento", afirmou.

Por conta disso, a coordenadora de Gestão de Pessoas da Sead reafirma o quanto benéfico é realizar a integração entre os membros da Rede nos Meetups. "A realização desses eventos enfatiza a importância da saúde mental dos servidores, por meio de atividades lúdicas, rodas de conversas, apresentações musicais e exposições culturais. Proporcionam e incentivam a integração, fomentam o compartilhamento de

conhecimento e fortalecem as conexões entre os presentes, contribuindo, por consequência, para a consolidação da Rede de Gestão de Pessoas. A Regesp continua a ser uma força motriz na busca por uma gestão de pessoas eficiente e eficaz, que beneficie tanto os servidores quanto a sociedade em geral", destacou Ilana von Sohsten.

Os participantes avaliam positivamente a proposta dos encontros. Servidores lotados no RH da Jucern enfatizaram os trabalhos coordenados pela Cogep. "Agradecemos pelos momentos que a Regesp nos proporciona. Reconhecemos e valorizamos imensamente o esforço incansável, disponibilidade constante e determinação da Cogep em oferecer sempre o melhor. O olhar humanizado da coordenadora é ímpar e verdadeiramente singular, além de uma energia positiva e inspiradora", assinaram Maria da Paz Cardozo, Ivanise Ribeiro, Edimar Rocha e Jonathan Lima.

Vale ressaltar ainda que a Rede Estadual de Gestão de Pessoas, para além das iniciativas que desenvolve, contribui potencialmente para o fornecimento de informações relevantes ao Estado. Sendo assim, em 2023, os dados fornecidos pelos órgãos que compõem a Rede possibilitaram o levantamento geral da necessidade de servidores estaduais, o qual irá subsidiar pleito para concursos públicos no RN no futuro.



Ilana von Sohsten
Coordenadora de Gestão de Pessoas

foto: equipe Cogep/SEAD-RN

Quer saber mais?

Aponte a câmera
do seu celular para o
código ao lado
e acesse o site da SEAD-RN





16º CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

EVENTO HÍBRIDO

24 A 27

DE OUTUBRO DE 2023



**DEMOCRACIA,
TRANSPARÊNCIA
E INOVAÇÃO:
DESAFIOS PARA A
GESTÃO PÚBLICA**



**RIO GRANDE
DO NORTE**
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DE ESTADO DA
ADMINISTRAÇÃO – SEAD

**Escola de
Governo**
Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales

<http://congesp.rn.gov.br/>



foto: reprodução

BOAS PRÁTICAS GOVERNAMENTAIS: MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO IMOBILIÁRIA ATRAVÉS DO SGP E SIPAT

Texto: Andrey Miranda Albuquerque de Oliveira, Jovana Aparecida de Góis Nunes Alípio, Laura Costa Santos, Ruth Leite de Andrade e Sofia Camila Lima de Oliveira

A gestão patrimonial imobiliária do Estado do Rio Grande do Norte tem avançado consideravelmente ao longo dos últimos anos. Em meados de 2017, a partir de contrato com a empresa NIP do Brasil, via governo cidadão, iniciou-se os trabalhos de visitas técnicas para levantamento e elaboração de materiais dos até então 3452 imóveis constantes no acervo físico da Subcoordenadoria de Patrimônio Imobiliário associada à Secretaria de Estado da Administração. Como resultado, houve a catalogação,

BOAS PRÁTICAS GOVERNAMENTAIS

confecção de relatórios, plantas, memoriais descritivos, laudos de avaliação e busca cartorial dos imóveis presentes no acervo do Estado.

Esse amplo levantamento realizado pela NIP resultou na identificação de um total de 3051 imóveis localizados, proporcionando uma visão abrangente do patrimônio imobiliário do Estado, além de servir como base para o desenvolvimento de ferramentas de gerenciamento e consulta.

Para sistematização dos produtos construídos no levantamento realizado pela NIP do Brasil foram criadas duas plataformas de dados, ambas desenvolvidas sem custos adicionais ao estado pela Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio Grande do Norte (COTIC), também vinculada à SEAD: o Sistema de Gestão Patrimonial (SGP)¹, de acesso restrito aos servidores públicos, e posteriormente criou-se o Portal de Imóveis do RN (SIPAT)² de livre acesso a população.

O SGP concentra todas as informações relacionadas aos imóveis em formato digital, proporcionando uma gestão eficiente e organizada, como:

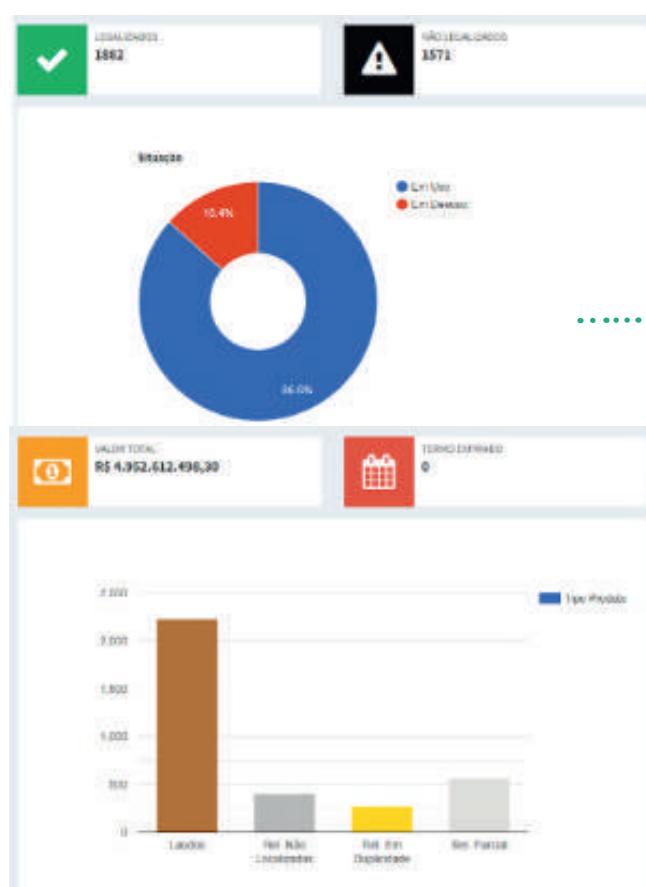
- Centralização de Documentação: O sistema armazena todo o acervo de documentações relacionadas aos imóveis, incluindo registros, escrituras, contratos e licenças. Isso elimina a necessidade de manter documentos físicos, reduzindo o risco de perdas e deterioração

1 Disponível em: <http://sistemas.searh.rn.gov.br/SGP>

2 Disponível em: <http://sipat.rn.gov.br/>

podendo ser consultado de qualquer máquina em qualquer localidade.

- Ferramentas de Busca: O SGP oferece ferramentas avançadas de busca, permitindo que os responsáveis pela gestão localizem rapidamente informações específicas sobre os imóveis.
- Filtros Personalizados: Os usuários podem criar filtros personalizados para segmentar e analisar os dados de acordo com suas necessidades, facilitando a tomada de decisões estratégicas relacionadas ao patrimônio imobiliário.
- Gestão visual: O sistema vem sendo aprimorado pela COTIC. Um dos pontos é a melhoria da gestão visual com a criação de Dashboards que contemplam um resumo das informações e quantitativos mais relevantes para a gestão imobiliária, que pode ser observado na **Figura 1**.



O levantamento realizado através de contrato e as subsequentes implementações do Sistema de Gerenciamento de Patrimônio (SGP) e do Portal de Imóveis do RN (SIPAT) representam avanços importantes na gestão do patrimônio imobiliário do Estado do Rio Grande do Norte.

A partir do desenvolvimento do SGP, foi criado o Portal de Imóveis do RN, conhecido como SIPAT. Este portal tem como objetivo principal disponibilizar dados abertos e acessíveis ao público em geral sobre os imóveis de propriedade do Estado do RN, além de geoinformação através de mapa georreferenciado. Essa iniciativa contribui para uma maior transparência e facilita o acesso às informações relacionadas aos imóveis estaduais. Os principais recursos do SIPAT incluem:

- Mapa Georreferenciado: O portal utiliza dados georreferenciados para mapear todos os imóveis presentes no banco de dados, permitindo uma visualização interativa e facilitada da localização de cada propriedade.
- Consulta de Imóveis: Os usuários podem realizar consultas detalhadas sobre os imóveis, incluindo informações como localização, dimensões, valor de mercado, destinação e status de regularização.

- Dados Abertos: O SIPAT oferece acesso a dados abertos, tornando as informações sobre os imóveis acessíveis a desenvolvedores, pesquisadores e cidadãos interessados em analisar e utilizar os dados para diversas finalidades.



De forma geral, com base nos dados coletados pela NIP, atualmente o Estado do RN possui um total de 3.051 imóveis identificados, dos quais 1.882 já estão regularizados e 928 estão com processo SEI aberto em tramitação para regularização fundiária. Essas estatísticas são indicadores positivos e demonstram o progresso significativo na gestão e organização do patrimônio imobiliário estadual, graças às iniciativas do contrato para catalogação e posterior criação do SGP e SIPAT. Dos 3.051 imóveis levantados pela NIP, 2.217 estão com todos os documentos inseridos no banco de dados, ou seja, o levantamento desses imóveis foi realizado de maneira completa, com todos os documentos referentes a eles disponíveis para consulta no SGP.

BOAS PRÁTICAS GOVERNAMENTAIS

O levantamento realizado através de contrato e as subsequentes implementações do Sistema de Gerenciamento de Patrimônio (SGP) e do Portal de Imóveis do RN (SIPAT) representam avanços importantes na gestão do patrimônio imobiliário do Estado do Rio Grande do Norte. Os sistemas desenvolvidos se mostraram bastante inovadores no âmbito da gestão de imóveis, servindo de referência para outros estados aplicarem em suas próprias gestões, como o caso do Governo do Acre, que, em Maio de 2023, enviou representantes da Secretaria de Administração do Estado para promover troca de experiências de gestão entre os

órgãos. Essas ferramentas são inéditas no governo do RN e fornecem uma base sólida para uma gestão mais transparente, eficiente e acessível das informações sobre os imóveis estaduais, facilitando a gestão e trazendo benefícios ao governo e à população em geral.

Quer saber mais?

**Aponte a câmera
do seu celular para o
código ao lado e acesse
o site do SIPAT-RN.**



O Governo do RN

e o compromisso
com a saúde
andam lado a lado.

REFORMA
DE 10
HOSPITAIS
em todo RN

35 NOVOS
LEITOS

MAIS DE
40
MILHÕES
investidos na
infraestrutura
do SUS no RN

NOVA POLICLÍNICA
Regional do Seridó, com
atendimento psiquiatria,
oftalmologia, cardiologia,
neurologista, neuropediatria
e muito mais.



**RIO GRANDE
DO NORTE**
GOVERNO DO ESTADO



INOVAÇÃO

foto: Sandro Menezes - Assecom

INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE: REFLEXÕES SOBRE O 1º PRÊMIO iNovaRN

Texto: Prof^a Dr^a Kize Arachelli de Lira Silva¹

RESUMO:

O presente artigo aborda a experiência enriquecedora proporcionada pelo 1º Prêmio iNovaRN, promovido pelo Laboratório de Inovação em Gestão Pública (iNovaRN) no estado do Rio Grande do Norte no ano de 2023. O Prêmio, idealizado para impulsionar uma cultura inovadora no âmbito governamental, teve como objetivo reconhecer e incentivar projetos

¹Doutora e Mestre em Educação (UFRN), Pedagoga na Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales (EGRN), vinculada a Secretaria de Estado da Administração (SEAD) e Gerente-Geral do Laboratório de Inovação em Gestão Pública (iNovaRN).

de inovação desenvolvidos nos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário das esferas estadual e municipal. O artigo destaca a metodologia de avaliação, as categorias de participação, os desafios enfrentados e os resultados alcançados, refletindo sobre o papel fundamental da inovação na administração pública. Ao todo, 23 iniciativas foram inscritas, com destaque para as 13 premiadas, revelando o potencial criativo e eficiente no enfrentamento dos desafios públicos.

INTRODUÇÃO:

Na perspectiva de Sano (2020), a inovação se delineia a partir de dois pilares essenciais: em sua essência, ela se configura como uma novidade quando incorporada por uma unidade, pressupondo a assimilação de elementos novos que possivelmente já foram aplicados anteriormente em diferentes contextos. Em segundo plano, a inovação requer uma aplicação prática em um contexto específico, transcende a mera concepção de ideias e demanda uma implementação efetiva para produzir resultados tangíveis à organização.

Ou seja, as inovações são concebidas como novas ideias que se mostram eficazes. Vale ressaltar, ademais, que a inovação implica uma quebra em relação a práticas anteriores, representando uma descontinuidade, um aspecto de importância crucial que a distingue da contínua busca por aprimoramento.

A partir dessas considerações, os laboratórios de inovação no setor público (Lisp), inseridos em um contexto de maior abertura

para a participação da sociedade, são vistos como mecanismos para fomentar a inovação. Conforme Sano (2020), originados a partir do crescimento dos *living labs*², esses laboratórios buscam promover a inovação aberta e incorporar atores externos como cocriadores. Embora a criação desses laboratórios date do século 18, foi a partir de 2010 que se observou um aumento significativo, apesar da falta de uma definição única e referencial teórico consolidado. (Sano, 2020).

Os Lisp se destacam sua natureza dinâmica, colaborativa e focada na resolução de problemas sociais. Esses espaços buscam envolver diferentes setores da sociedade, promovendo soluções inovadoras para questões públicas. A estrutura desses laboratórios é caracterizada por autonomia, pequenas equipes com baixa hierarquia, dependência de recursos externos e aspiração de influenciar o sistema como um todo.

No estado do Rio Grande do Norte, o Laboratório de Inovação em Gestão Pública (iNovaRN), criado em agosto de 2021 por meio da Portaria nº1002/2021 - GS/SEAD e vinculado à Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales (EGRN), por meio da Secretaria de Estado da Administração (SEAD), surge como um agente catalisador de ideias inovadoras para a Administração Pública no estado.

O Laboratório de Inovação em Gestão Pública - iNovaRN estabelece seus objetivos

² Living Labs, ou "laboratórios vivos" em português, são ambientes de inovação nos quais diversas partes interessadas, como empresas, instituições de pesquisa, governos locais e comunidades, colaboram de forma aberta para desenvolver, testar e implementar soluções inovadoras em um contexto do mundo real.

Todas as iniciativas do iNovaRN estão alinhadas com a premissa central de promover o aperfeiçoamento contínuo dos servidores públicos, priorizando capacitações práticas e ambientes de trocas de conhecimento.

em busca de promover uma transformação positiva na administração pública norte-rio-grandense. Primeiramente, visa criar um ambiente colaborativo propício ao desenvolvimento de práticas inovadoras, com o intuito de aprimorar a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade. Em segundo lugar, propõe-se a prover recursos técnicos e facilitar a articulação entre diferentes órgãos da administração, instituições de ensino, sociedade e empreendedores, estreitando laços e firmando parcerias para viabilizar práticas inovadoras no Governo do RN.

Além disso, o iNovaRN busca fomentar uma cultura de inovação no estado, fortalecendo a governança em rede, promovendo a participação popular e incentivando a construção coletiva de soluções criativas para os desafios da gestão pública. Para atingir esses objetivos, o laboratório se propõe a disseminar suas atividades, resultados e produtos através de notícias, relatórios e eventos, difundindo interna e externamente projetos, práticas e métodos inovadores.

Todas as iniciativas do iNovaRN estão alinhadas com a premissa central de promover o aperfeiçoamento contínuo dos servidores públicos, priorizando capacitações práticas e ambientes de trocas de conhecimento. As atividades do laboratório abrangem o estudo e aperfeiçoamento de práticas inovadoras, como metodologias ágeis e de gestão visual, transparência, repositório de ideias inovadoras, capacitações de servidores públicos na modalidade residência no laboratório, criação de soluções em conjunto com o órgão cliente, eventos de capacitação e divulgação, e uma campanha contínua de valorização e participação dos servidores nas decisões, visando ampliar a sensação de pertencimento às soluções propostas.

Além dessas práticas estabelecidas, o iNovaRN está aberto a incorporar outras abordagens relevantes que possam surgir. A atuação do laboratório é pautada no desenvolvimento de competências como trabalho em equipe, comunicação, compartilhamento do conhecimento, gestão e padronização de processos, e tomada de decisão gerencial.

Afinado com o seu propósito, o referido Laboratório lançou, no ano de 2023, o 1º Prêmio iNovaRN, por meio do Edital nº 01/2023. Esse Prêmio objetivou não apenas reconhecer a inovação, mas também incentivar o desenvolvimento de projetos criativos e eficientes nos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário estadual e municipal, consolidando-se como uma iniciativa essencial para a consolidação de uma gestão pública mais dinâmica e adaptável.

METODOLOGIA:

O processo iniciou-se com o lançamento do Edital nº 01/2023, que atraiu 23 iniciativas. As categorias Ideia, Projeto em Execução e Projeto com Resultados proporcionaram uma abrangência ampla, representando diferentes estágios de desenvolvimento das propostas. A metodologia do prêmio envolveu três fases de análise, desde a adequação ao edital até a classificação final. As categorias de Ideia, Projeto em Execução e Projeto com Resultados, proporcionaram uma abordagem abrangente, considerando diferentes estágios de desenvolvimento das propostas.

As categorias do Prêmio iNovaRN foram estruturadas em três níveis de maturidade das iniciativas inovadoras: Ideia, Projeto em Execução e Projeto com Resultados: Na categoria Ideia, eram consideradas propostas inovadoras não implementadas, direcionadas à mudança ou criação de processos, produtos ou serviços com potencial de benefício para a sociedade, o estado e/ou servidor público. Para participar, era requisito que a iniciativa não tivesse sido efetivamente implementada e necessitasse de apoio para sua viabilização. A equipe deveria ser composta por, no mínimo, 02 (dois) e no máximo 10 (dez) servidores públicos efetivos, comissionados e/ou em designação temporária.

A categoria Projeto em Execução abrangia iniciativas inovadoras em fase de execução, porém, ainda sem resultados comprovados. Estas deveriam ter potencial de benefício perceptível e necessidade de apoio para retomada, continuidade ou ampliação. O pré-requisito era que a iniciativa estivesse em

desenvolvimento, sendo obrigatório anexar, no ato da inscrição, comprovação do seu estágio por meio de relatório de execução, projeto-piloto, protótipo ou equivalente.

Por fim, a categoria Projeto com Resultados englobava iniciativas inovadoras com resultados comprovados, gerando benefícios perceptíveis. Para participar, a iniciativa deveria ter, no mínimo, 06 (seis) meses de implementação, com resultados evidenciados por meio de comprovações a serem anexadas durante a inscrição. Essas iniciativas necessitavam de apoio para aprimoramento, ampliação e/ou replicação.

Os pré-requisitos estabelecidos garantiram a qualidade e aderência dos projetos aos objetivos do iNovaRN. A gestão do Prêmio foi conduzida pelo Grupo Gestor do iNovaRN, sob a liderança da Professora Kize Arachelli de Lira Silva. No escopo do Laboratório de Inovação em Gestão Pública – iNovaRN, estabeleceu-se a Comissão de Avaliação das propostas concorrentes ao Prêmio iNovaRN 2023. Essa comissão teve a responsabilidade de avaliar as candidaturas e selecionar os premiados, seguindo os critérios delineados no Edital.

A Comissão de Avaliação foi composta por sete membros designados pela Gerente-Geral do Laboratório de Inovação da Gestão Pública (iNovaRN), sendo dois na presidência e cinco como representantes e especialistas na área de inovação na gestão pública. Presidida pelo Prof. Dr. Hironobu Sano (UFRN), a Comissão de Avaliação Externa proporcionou uma visão externa e especializada na análise das iniciativas. Constituída por servidores efetivos da

UFRN, UFPB, IFRN e Ministério da Saúde, essa estrutura assegurou imparcialidade e qualidade na avaliação dos projetos.

A Comissão de Avaliação foi encarregada de conduzir diversas etapas, incluindo a análise das candidaturas, a avaliação das iniciativas conforme critérios preestabelecidos, a seleção criteriosa dos premiados, a emissão de pareceres e recomendações ao Laboratório iNovaRN, além da manutenção do sigilo até a divulgação oficial dos premiados. Essas responsabilidades foram cumpridas remotamente, de acordo com o cronograma do Edital, sem gerar encargos financeiros, destacando-se como um serviço relevante à administração pública.

RESULTADOS E PREMIAÇÕES

Em uma avaliação comprehensiva de 23 candidaturas, destaca-se a aprovação e premiação de treze propostas, evidenciando assim a notável qualidade e relevância das iniciativas submetidas. As experiências inovadoras na gestão pública sobressaíram-se por sua originalidade, impacto e, crucialmente, pelos resultados comprovados.

Os laureados foram agraciados com comendas, certificados individuais, o privilégio de utilizar o Selo Inovação e a oportunidade de contribuir com artigos expandidos. Para além desses prêmios tangíveis, é digno de nota o valor adicional para o futuro, no qual membros das equipes vencedoras podem ser convidados para participar de eventos e missões técnicas, promovendo, assim, a valorização e disseminação da inovação no setor público.

RESULTADOS E PREMIAÇÕES

O êxito notório do 1º Prêmio iNovaRN incita a uma análise reflexiva sobre a importância da inovação na gestão pública. O reconhecimento e incentivo proporcionados por este prêmio estabelecem um ciclo virtuoso, instigando a contínua busca por soluções criativas para os desafios públicos. Contudo, os desafios enfrentados ao longo do processo, incluindo o indeferimento de algumas inscrições, sublinham a necessidade de um alinhamento rigoroso com as diretrizes estabelecidas, assegurando a equidade e transparência do processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

O 1º Prêmio iNovaRN transcende a mera celebração da inovação; constitui-se como um marco significativo na promoção de uma cultura inovadora na gestão pública do Rio Grande do Norte. As experiências premiadas não apenas evidenciam a notável capacidade criativa dos agentes públicos, mas também ilustram o potencial transformador da inovação na resolução de desafios contemporâneos.

Os obstáculos superados, os resultados alcançados e os reconhecimentos conferidos destacam a relevância de eventos que catalisam a inovação no setor público. Este artigo, ao refletir sobre o processo do Prêmio, contribui para a compreensão do papel crucial da inovação na construção de um governo mais eficiente e adaptável.

É importante destacar que essa promoção do Prêmio é crucial para consolidar o Laboratório de Inovação na Gestão Pública

INOVAÇÃO

do Rio Grande do Norte (iNovaRN), desempenhando um papel estratégico na solidificação desse ambiente inovador. O Prêmio atua como um catalisador interno, incentivando a geração constante de soluções inovadoras e estabelecendo um padrão de excelência na abordagem de desafios na gestão pública.

Ademais, a visibilidade gerada pelo Prêmio posiciona o iNovaRN como destaque em inovação no estado, atraindo atenção de outros órgãos e estabelecendo um padrão de referência. A continuidade do certame nos anos posteriores contribui para a disseminação de boas práticas, beneficiando o estado, municípios e inspirando outros laboratórios. O Prêmio iNovaRN também cria oportunidades de networking, fortalecendo laços entre inovadores locais e nacionais, estabelecendo conexões valiosas para colaborações futuras. Em suma, além do reconhecimento, o Prêmio é fundamental para a evolução dinâmica e sustentável do Laboratório,

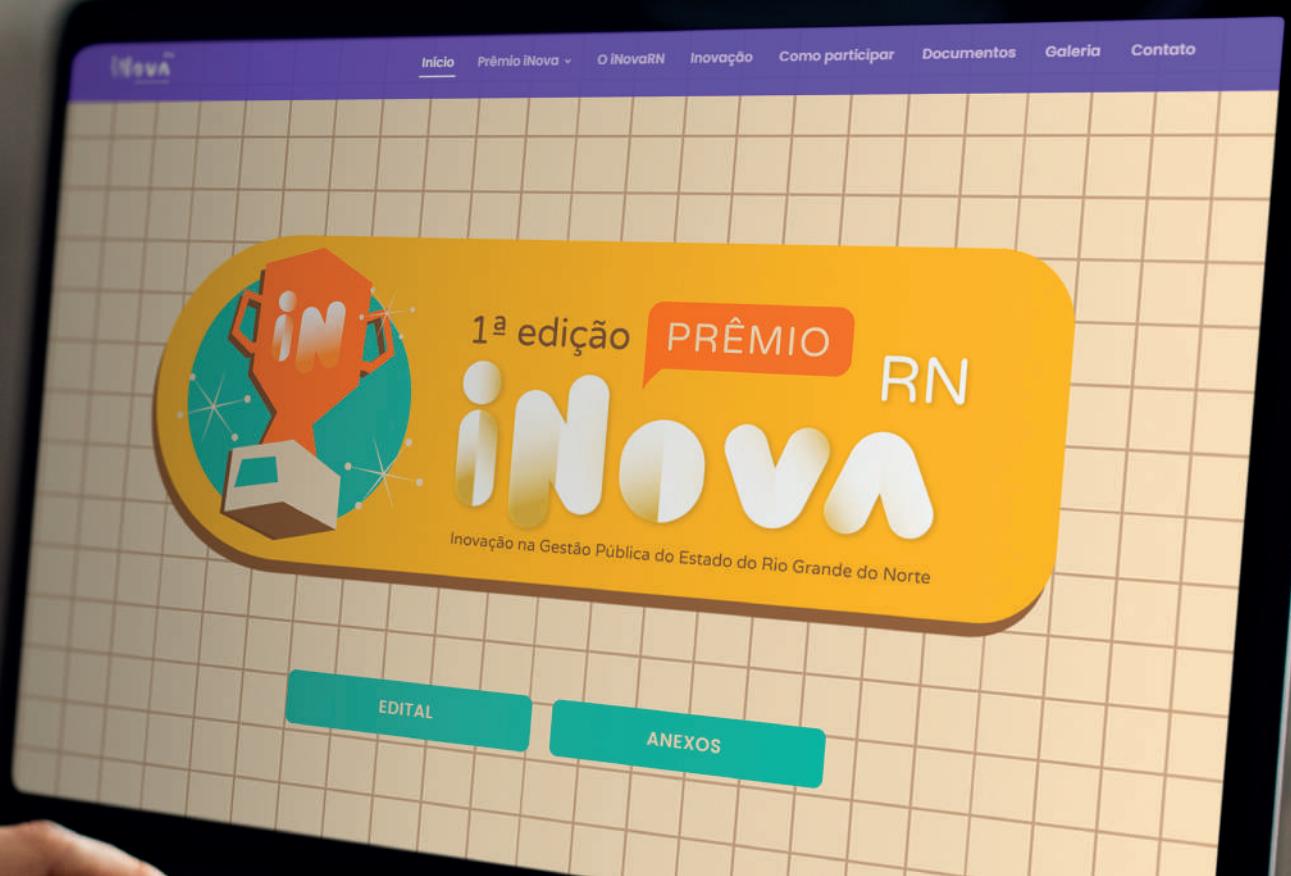
promovendo a excelência na gestão pública do Rio Grande do Norte.

REFERÊNCIA:

SANO, Hironobu. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais.** (Cadernos Enap, 69), ENAP – Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5112/1/69_Laboratorios_inovacao_governo_completo_final_23062020.pdf>. Acesso em: 18 out. 2023.

Quer saber mais?

Aponte a câmera
do seu celular para o
código ao lado e acesse
o site do iNovaRN.



The image shows a smartphone displaying the official website of the iNovaRN (Prêmio iNova) competition. The website has a purple header with navigation links: Início, Prêmio iNova, O iNovaRN, Inovação, Como participar, Documentos, Galeria, and Contato. The main content area features a large yellow banner for the '1ª edição PRÊMIO iNova RN'. The banner includes the iNova logo (a stylized orange 'i' inside a blue circle with a gear-like pattern) and the text 'Inovação na Gestão Pública do Estado do Rio Grande do Norte'. Below the banner are two teal buttons labeled 'EDITAL' and 'ANEXOS'. The background of the website is a light beige color with a subtle grid pattern.

NÃO SUBA
no morro

PRESERVE!

Você sobe no morro e ele desce ladeira abaixo.





foto: Agecom

UERN COMPLETA 55 ANOS COM AVANÇOS NO ENSINO, NA PÓS-GRADUAÇÃO E NA GESTÃO

Texto: Agecom/Uern

Entre as conquistas recentes da Uern, destacam-se o recredenciamento com conceito 4,5; fim da lista tríplice nas eleições da Uern e a Autonomia Financeira, conquistadas no final de 2021; e o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos servidores docentes e técnicos, em 2022.

A Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (Uern) chega aos 55 anos cumprindo seu papel na formação acadêmica e humana de qualidade, sobretudo no interior do Estado, através de seus seis campi - Assú, Caicó, Mossoró, Natal, Patu e Pau dos Ferros.

Por mais de cinco décadas, a Instituição tem oportunizado à população norte-rio-grandense e de outros estados brasileiros, em especial às pessoas em situação de maior vulnerabilidade social, o acesso ao ensino superior público, gratuito e de qualidade.

Atualmente, são 56 ofertas de cursos presenciais e 7 cursos de graduação em Educação a Distância (EaD), que contribuem significativamente para o fortalecimento da educação básica e do desenvolvimento socioeconômico do Rio Grande do Norte.

"A Uern é um patrimônio vivo do povo potiguar. Nossa missão transcende a barreira física. Neste ano, alcançamos a marca de 56 mil diplomas. Cada um desses diplomas marca uma história de superação e de transformação", afirma a reitora Cicília Maia.

Para marcar os 55 anos, comemorado no dia 28 de setembro, a Uern adotou o tema "A Uern também é sua", que representa a ideia de que a Universidade não é só dos estudantes, professores e técnicos, mas de toda a comunidade. A Uern é agente que transforma e é transformada por todas as vidas que por ela são tocadas.

O ensino tem sido pautado por importantes conquistas ao longo dos últimos anos. Todos os cursos são reconhecidos e bem avaliados junto ao Conselho Estadual de Educação, o que confere ao estudante da Uern a garantia de validade e reconhecimento de seu diploma em todo o território brasileiro.

Na Assembleia Universitária, a governadora Fátima Bezerra assinou o Decreto Nº

É este o caminho de qualquer instituição que deseja ser uma referência naquilo que faz. Acrescentou que "é notável" a disposição do equipamento estadual de fazer o melhor para servir à região, ao Estado, ao País e à educação.

Profª. Drª. Cicília Maia
Reitora da UERN

32.999, de 28 de Setembro de 2023, com o recredenciamento da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (Uern), entregando-o em seguida à reitora Cicília Maia.

Presidente do Conselho Estadual de Educação (CEE), responsável pelo relatório e parecer de recredenciamento, o professor Aécio Cândido também fez parte da entrega do decreto.

"É um orgulho testemunhar os grandes passos que a Uern está trilhando na direção de uma instituição madura, forte e competente", disse Aécio Cândido. Ele elogiou o abraço que a Universidade deu rumo à avaliação institucional. "É este o caminho de qualquer instituição que deseja ser uma referência naquilo que faz". Acrescentou que "é notável" a disposição do equipamento estadual de fazer o melhor para servir à região, ao Estado, ao País e à educação.

Para o recredenciamento, todos os campi (Mossoró, Assú, Caicó, Natal, Patu e Pau dos Ferros) foram visitados este ano por uma comissão responsável por avaliar a Instituição e fazer a verificação dos documentos processuais com as condições observadas in loco.

O relatório da comissão de avaliadores externos gerou um conceito 4,5 de um máximo de 5, informou o professor Wendson Dantas, titular da Assessoria de Avaliação Institucional (AAI). “Mas para o Conselho, conforme a Resolução nº 05/2020, não tem mais nota, e sim, tempo de acordo com o instrumento utilizado pela comissão externa. Ou seja, no decreto, sairá em tempo: recredenciamento por oito anos”, disse.

De acordo com o professor, trata-se do resultado do comprometimento da gestão superior com avaliação e planejamento estratégico, voltado ao alcance de resultados tomando como base o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

“Tudo isso tem contribuído com o fortalecimento de uma cultura de avaliação na universidade que vem propiciando resultados positivos (a exemplo da conquista do ICG 4, todos os cursos reconhecidos, melhores resultados no Enade e, agora, resultado muito próximo da excelência no recredenciamento pelo CEE)”, completa Dantas. “Pode-se destacar também o papel da autonomia financeira que permitiu executar o planejamento estratégico, sobretudo a partir dos resultados da autoavaliação institucional”, acrescentou Wendson Dantas.

Entre as conquistas recentes da Uern, destacam-se o fim da lista tríplice nas

eleições da Uern; a Autonomia Financeira, conquistadas no final de 2021; e o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos servidores docentes e técnicos, em 2022. Essas conquistas ocorreram na gestão da reitora Cicília Maia e do vice-reitor Chico Dantas e foram decorrentes de uma luta coletiva, do esforço de gestões passadas e tiveram o apoio da sociedade, do poder legislativo e da governadora Fátima Bezerra.

Com a autonomia financeira, a Universidade implementou o orçamento participativo, no qual envolve a comunidade acadêmica dos seis campi nas discussões sobre o planejamento do orçamento da Universidade, definindo de forma conjunta as prioridades para o uso dos recursos.

Outro ponto de destaque da instituição, é que a Uern vem desenvolvendo ações alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como em atos administrativos e campanhas de conscientização. A Uern ganhou o Selo ODS educação devido à política de equidade de gênero na gestão.

PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Graças ao projeto de expansão da pós-graduação da Uern, um estudante recém-graduado tem a chance da formação continuada sem precisar sair para outros estados.

A implantação de programas de pós-graduação na Uern completou 15 anos em 2023. São 22 programas de pós-graduação, que

reúnem 28 cursos, sendo 24 de mestrado e 4 de doutorado, nos campi de Mossoró, Pau dos Ferros, Assú e Caicó, em diversas áreas do conhecimento.

A pós-graduação stricto sensu encontra-se em processo de consolidação. Inclusive, com base no resultado da avaliação quadrienal da Capes 2017-2020, 25% dos programas de pós-graduação da Universidade têm conceito 5, 35% com nota 4 e 40% com nota 3.

O avanço na pós-graduação reflete diretamente na quantidade e qualidade das pesquisas desenvolvidas na Instituição. Com mais de 90% do corpo docente da Uern formado por doutores e mestres, resultado da política de capacitação que também alcança os servidores técnico-administrativos, as pesquisas realizadas na Universidade têm tido maior destaque.



Recredenciamento da Instituição foi assinado no dia 28 de setembro

foto: Agecom

Com mais de 90% do corpo docente da Uern formado por doutores e mestres, resultado da política de capacitação que também alcança os servidores técnico-administrativos, as pesquisas realizadas na Universidade têm tido maior destaque.

Nos últimos anos, a Uern vem adquirindo uma robustez quanto ao desenvolvimento das suas pesquisas, assim como aos resultados que elas estão obtendo. A cada ano que se passa, os números de projetos são maiores e, por conseguinte, o número de pessoas envolvidas também. São pesquisas que lidam com as mais diversas áreas do conhecimento, sobretudo aquelas consideradas áreas estratégicas para o estado do Rio Grande do Norte.

Quer saber mais?

Aponte a câmera do seu celular para o código ao lado e acesse o site da UERN.



DE FATO

FAPERN

FUNDACÃO DE APOIO À PESQUISA

foto: Agora RN

A FAPERN CHEGA MAIS FORTE E INOVADORA AOS SEUS 20 ANOS

Texto: Gilton Sampaio de Souza
Diretor-Presidente da FAPERN

No dia 14 de novembro de 2023, a Fundação de Amparo e Promoção à Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado do Rio Grande do Norte (FAPERN) completará 20 anos com muito a comemorar, do que frisamos: (i) Regularização e efetivação do Fundo Estadual de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNDET); (ii) Novo marco legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I); (iii) Retomada de parceria com agências de fomento federais; (iv) Fortalecimento de mestrados e doutorados; e (v) Apoio ao ecossistema estadual de inovação com atuação em todos os territórios da cidadania do Estado.

Destacamos esses cinco itens, dentre outros existentes, em virtude de se mostrarem como estruturantes para a Fundação no seu vigésimo aniversário, marcadamente consolidados na gestão iniciada em 2019. A FAPERN adentrou em um novo momento, imprimindo um ritmo que se projeta crescente para as próximas décadas, especialmente na garantia de recursos para o financiamento de iniciativas importantes, sendo peça indispensável para o desenvolvimento social e econômico do Estado. A seguir, abordamos cada um dos cinco tópicos acima elencados.

REGULARIZAÇÃO E EFETIVAÇÃO DO FUNDET

O FUNDET é a instância financiadora do Sistema Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação do Rio Grande do Norte (SECTI/RN), e constitui-se “[...] fundo especial de natureza contábil-financeira, sendo instrumento de captação e aplicação de recursos, com o objetivo de ampliar o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação”. Seus recursos são administrados pela FAPERN, conforme estabelece o Art. 25 da Lei Estadual Complementar nº 716/2022, conhecida como lei do novo marco legal de CT&I do RN. Para a aplicação dos recursos do FUNDET, são definidas áreas prioritárias pelo Conselho Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação do Rio Grande do Norte (CONECITI/RN), órgão consultivo e deliberativo. O SECTI/RN tem, ainda, como órgão central, a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, da Ciência, da Tecnologia e da Inovação (SEDEC) e, como órgão executor, a FAPERN.

Convém destacarmos que o FUNDET foi criado em 1989, na Constituição do Estado, e teve garantia de recursos somente 30 anos depois, no primeiro governo da professora Fátima Bezerra. Em dezembro de 2019, a governadora sancionou a Lei nº 10.640, que instituiu o Programa de Estímulo ao Desenvolvimento Industrial do Rio Grande do Norte (PROEDI) e destinou recursos ao FUNDET. Pelo Art. 4º dessa lei, as empresas beneficiadas pelo PROEDI devem contribuir para o FUNDET com 0,5% do valor dos benefícios utilizados em cada período de apuração.

A concretização do FUNDET foi um divisor de águas para a história da CT&I no RN e seus benefícios já são visíveis desde 2021, permitindo a FAPERN desenvolver suas ações-fins no financiamento de programas e projetos estratégicos para o desenvolvimento social e econômico do Estado. Hoje o FUNDET está mais fortalecido com recursos advindos de diferentes fontes, a saber: (i) Lei nº 10.640, do PROEDI; (ii) Lei Federal nº 7.990, de 28 de dezembro de 1989; e (iii) Lei Federal nº 9.478, de 06 de agosto de 1997. Em síntese, os recursos do FUNDET virão de 0,5% das empresas beneficiárias pelo PROEDI (item i) e 4% de recursos de royalties (item ii e iii) a partir de 2024 de recursos para a FAPERN.

NOVO MARCO LEGAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO DO RIO GRANDE DO NORTE

Desde 2019, a FAPERN atuou fortemente na discussão e nos esforços para aprovação

Esse novo diploma legal aproximou as universidades públicas das empresas, além de ser decisivo, por exemplo, para a consolidação do Parque Científico e Tecnológico Augusto Severo (PAX/RN), proporcionando, também, base legal, contábil, financeira e fiscal que possibilitaram celeridade às ações governamentais voltadas ao desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação.

do novo marco legal da CT&I no RN, pois sua equipe tinha clareza da necessidade de ser dada uma segurança jurídica a uma área tão sensível ao Estado. Liderada pela SEDEC, desenvolvemos uma grande ação de mobilização no intuito de elaborar e aprovarmos uma Lei que fosse marco para a ciência do RN. Com o envolvimento do setor público, das empresas, da sociedade civil e das Instituições de Ciência, Tecnologia e Inovação do RN (ICTI/RN) foi feito um grande debate em todos os territórios do Estado, cujo resultado final foi o envio pela governadora de um projeto de lei e, em seguida, a sanção da Lei Estadual Complementar 716/2022, que institui a Política Estadual do Desenvolvimento Científico, Tecnológico e de Inovação do Rio Grande do Norte (PEDCTI/RN), organiza o SECTI/

RN, regulamenta fonte de recursos para o FUNDET e, dentre outras ações, define procedimentos, normas e incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no Estado do Rio Grande do Norte.

A Lei 716 agrega, ainda, o que há de mais moderno na área de legislação em inovação, pesquisas ambientais, startups, incubadoras, o que tornou o RN um dos estados brasileiros com legislação mais completa e moderna em CT&I. Esse novo diploma legal aproximou as universidades públicas das empresas, além de ser decisivo, por exemplo, para a consolidação do Parque Científico e Tecnológico Augusto Severo (PAX/RN), proporcionando, também, base legal, contábil, financeira e fiscal que possibilitaram celeridade às ações governamentais voltadas ao desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação.

No intuito de regulamentar a aplicação da Lei 716, e para dar mais eficiência e transparência à gestão financeira e administrativa da FAPERN e à aplicação dos recursos do FUNDET, em 2023 foram criadas resoluções próprias: (i) Resolução no 1 - FAPERN, de 27/06/2023, que dispõe sobre a sistematização e a normatização de tipos, modalidades, níveis e valores para Concessão de Bolsas de Estudo, de Pesquisa e Técnica concedidas pela FAPERN ou sob sua interveniência técnica, no país e/ou no exterior; (ii) Resolução no 2 -FAPERN, de 19/07/2023, que regulamenta a sistematização e a normatização de tipos, modalidades, níveis de auxílios financeiros; e (iii) Resolução no 3 - FAPERN, de 08/08/2023, que dispõe sobre sistematização, padronização e normatização de tipos,

princípios e procedimentos de parcerias interinstitucionais, como convênios, acordos e outros instrumentos congêneres celebrados com a FAPERN.

RETOMADA DE PARCERIA COM CAPES, CNPQ E FINEP

Em janeiro de 2019, encontramos uma FAPERN sem recursos financeiros para qualquer iniciativa de fomento à CT&I, pois, naquele momento, a Fundação se encontrava legalmente impedida de captar recursos devido a problemas com órgãos de controle externos. Esses problemas foram acarretados por irregularidades administrativas, processuais e fiscais, frutos de governos passados, de modo que a Fundação estava, também, isolada de suas congêneres dos outros Estados e das agências federais de fomento à CT&I, a exemplo do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

Diante de tal conjuntura, articulamos agentes públicos da FAPERN e do próprio governo do Estado e conjugamos esforços para reestruturar imediatamente a organização administrativa da FAPERN. Com as ações voltadas à regularização e o retorno ao seu funcionamento, restabelecemos o CONECITI e intensificamos o diálogo com as ICTIs, além de reativarmos colegiados importantes para o desenvolvimento das atividades da FAPERN, como a Diretoria colegiada, o Conselho Técnico e o Conselho Fiscal.

FORTALECIMENTO DE MESTRADOS E DOUTORADOS

Pela primeira vez, em seus vinte anos, a FAPERN passou a conceder bolsas e custeio para pesquisas e pós-graduação com recursos próprios, advindos do FUNDET. Em agosto de 2021 foi retomada a parceria com a CAPES e lançado o primeiro Plano de Desenvolvimento da Pós-Graduação da FAPERN (PDPG/FAPERN) para o Rio Grande do Norte, concedendo bolsas e custeio para mestrado, doutorado e pós-doutorado de interesse estratégico do Estado.

A parceria FAPERN/CAPES possibilitou o investimento de mais de R\$ 4 milhões na pesquisa potiguar, beneficiando 28 programas de pós-graduação do RN, 885 alunos de mestrado, 243 de doutorado, além de 06 de pós-doutorado. Destes recursos, mais de R\$ 2,5 milhões vieram na forma de bolsas da CAPES e R\$ 1,46 milhão em contrapartida do Estado, via FAPERN, na forma de custeio, destinados a PPGs do Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Universidade Federal Rural do Semi-árido (UFERSA) e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Em 2022, a FAPERN, também, retoma parceria com o CNPq e celebra Acordo de Cooperação Técnica para apoiar quarenta projetos de pesquisa que visem a contribuir para o desenvolvimento científico e tecnológico e a inovação do RN, por meio da concessão de bolsas e auxílio à pesquisa para jovens doutores em todas as áreas do conhecimento.

Essa parceria FAPERN/CNPq promoveu o investimento no valor total de seis milhões de reais, sendo quatro milhões de reais oriundos do CNPq para pagamento de bolsas e dois milhões de reais da FAPERN/FUNDET.

Parceria com a CAPES e o CNPq como as exemplificadas e outras mais tornam hoje a FAPERN atuante e indutora de pesquisa científica nos cursos de mestrado e doutorado do Estado.

ATUAÇÃO EM TODOS OS TERRITÓRIOS DA CIDADANIA DO ESTADO

Levar ciência, tecnologia e inovação a todas as regiões do Rio Grande do Norte, por meio de programas e projetos inovadores, tornou-se uma pauta de suma importância para a FAPERN, desde 2019. E um critério basilar, requisito indispensável, é que haja a possibilidade dos benefícios das ações serem destinados aos dez territórios da cidadania do Estado. Como exemplo, destacamos quatro ações que ilustram a atuação da FAPERN em todo o Estado: (i) popularização da ciência; (ii) saúde; (iii) fortalecimento das incubadoras de empresas; e (iv) estímulo à inovação nas cadeias produtivas do interior potiguar.

A popularização da ciência se deu no âmbito do convênio com a FUERN, com a publicação de e-books de todos os territórios, bem como a abertura de editais para tradução de sites dos programas de pós-graduação em todas as regiões do Estado onde estivessem instalados. Em

A FAPERN se projeta para a efetivação de três grandes programas estratégicos na área de ciência, tecnologia e inovação para o próximo quadriênio (2024-2027):

(i) Programa Estratégico de Pesquisa Aplicada em Ambientes Inovadores;

(ii) Programa Estratégico de Inovação na Gestão e nos Serviços Públicos do Estado;

(iii) Programa Estratégico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico Regional para Superação de Assimetrias.

relação a ações na área da saúde, podemos destacar o Projeto Institucional de Inovação e Modernização da Vigilância em Saúde, em parceria com a Secretaria Estadual da Saúde Pública (SESAP), com atuação em todas as regionais administrativas. Na dimensão do desenvolvimento socioeconômico do Estado, enfatizamos o apoio a propostas de inovação em empresas vinculadas a incubadoras ligadas à UERN, ao IFRN e à UFRN. Como exemplo de ações de amplo impacto nas cadeias produtivas,



Foto: Equipe FAPERN.

Fonte: Daniel Herrera, dez/2022.

podemos apontar ainda o edital realizado em parceria com o SEBRAE/RN, pelo qual a FAPERN apoiou cinquenta projetos com soluções inovadoras para a indústria têxtil/moda e para o turismo potiguar.

Em 2023, dando continuidade às ações iniciadas em 2019 a FAPERN se projeta para a efetivação de três grandes programas estratégicos na área de ciência, tecnologia e inovação para o próximo quadriênio (2024-2027): (i) Programa Estratégico de Pesquisa Aplicada em Ambientes Inovadores; (ii) Programa Estratégico de Inovação na Gestão e nos Serviços Públicos do Estado; e (iii)

Programa Estratégico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico Regional para Superação de Assimetrias. De fato, a FAPERN chega aos 20 anos mais forte, mais inovadora e contribuindo diretamente para o desenvolvimento social e econômico do Estado.

Quer saber mais?

Aponte a câmera
do seu celular para o
código ao lado e acesse
o site da FAPERN.





REVISTA
PÚBLICA

