Serviço Público no Estado do Ceará: práticas e reflexões

Coordenação
Priscilla Dias Marreiras

Organizadores
Fernanda Maria Diniz da Silva
Flávia Livino de Carvalho Costa
Inah Maria de Abreu
José Erivilson de Lima
Lorena Bastos Ximenes

Volume 1

Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará

CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO

A obra **Serviço Público no Estado do Ceará: práticas e reflexões** tem como objetivo incentivar práticas e atuações inovadoras e eficientes, bem como valorizar as reflexões acerca do serviço público desenvolvido no espaço cearense.

A publicação é composta por 50 artigos, distribuídos em três volumes. Trata-se de uma iniciativa do Comitê Executivo da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCE vigente em maio de 2021, composto por coordenadores e assessora especial.

A EGPCE tem como missão desenvolver o processo educacional em gestão pública, com vistas ao aprimoramento das competências dos atores públicos, possibilitando a melhoria da prestação dos serviços ao cidadão. Desse modo, espera-se que a publicação dos trabalhos incentive cada vez mais a busca por novos caminhos que fortalecem a efetivação de direitos e a prestação de serviço público de qualidade, contribuindo, assim, para a construção de uma sociedade mais justa e solidária.

Agradecemos a atual diretora da EGPCE Priscilla Dias Marreiras pelo empenho e esforço dedicados à concretização dessa publicação.

Os organizadores

Serviço Público no Estado do Ceará: práticas e reflexões

Coordenação
Priscilla Dias Marreiras

Organizadores
Fernanda Maria Diniz da Silva
Flávia Livino de Carvalho Costa
Inah Maria de Abreu
José Erivilson de Lima
Lorena Bastos Ximenes

Volume 1

Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará

CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO

EXPEDIENTE

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

Governador
Camilo Sobreira de Santana

Vice-Governadora
Maria Izolda Cela de Arruda Coelho

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO

Secretário
Carlos Mauro Benevides Filho

Secretário Executivo do Planejamento e Orçamento
Flávio Ataliba Flexa Daltro Barreto

Secretário Executivo de Gestão
Adriano Sarquis Bezerra de Menezes

Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Interna
Ronaldo Lima Moreira Borges

ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ

Diretora
Priscilla Dias Marreiras

Assessora Especial
Lorena Bastos Ximenes

Coordenadora da Assessoria de Desenvolvimento Institucional
Flávia Livino de Carvalho Costa

Coordenadora da Assessoria Jurídica
Inah Maria de Abreu

Coordenadora Pedagógica
Fernanda Diniz Maria da Silva

Coordenador Administrativo-Financeiro
José Erivilson de Lima

Serviço Público no Estado do Ceará: práticas e reflexões

Coordenação
Priscilla Dias Marreiras

Organizadores
Fernanda Maria Diniz da Silva
Flávia Livino de Carvalho Costa
Inah Maria de Abreu
José Erivilson de Lima
Lorena Bastos Ximenes

Volume 1

Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará

CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO

Fortaleza - CE
2022

Coordenação
Priscilla Dias Marreiras

Organizadores
Fernanda Maria Diniz da Silva - Flávia Livino de Carvalho Costa
Inah Maria de Abreu - José Erivilson de Lima - Lorena Bastos Ximenes

Revisão Ortográfica
Cariny Cardoso

Projeto gráfico e Diagramação
José Domingues - @mings_artes

Conselho Editorial
Profa. PhD. Francisca Aparecida Prado Pinto - Profa. PhD. Karine Pinheiro de Souza - Prof. PhD. Rosendo de Freitas Amorim - Prof. Dr. Antonio Helonis Borges Brandão - Profa. Dra. Betania Maria Gomes Raquel - Prof. Dr. Genivaldo Macário Castro - Profa. Dra. Mirna Gurgel Carlos Heger - Profa. Ma. Cristina Márcia Maia de Oliveira - Prof. Me. Francisco Elvis Rodrigues Oliveira - Profa. Ma. Ideigiane Terceiro Nobre - Prof. Me. Hylo Leal Pereira - Prof. Me. Jordana Carolina Gondim Gonçalves - Profa. Ma. Lindalva Costa da Cruz - Profa. Ma. Maria Fabiana Skeff de Paula Miranda - Profa. Ma. Paula de Carvalho Ferreira - Prof. Me. Paulo Venício Braga de Paula - Profa. Esp. Anna Cecilia Cavalcante Freitas

Ficha Catalográfica
Bibliotecária: Perpétua Socorro Tavares Guimarães

-CRB 3 801-98

Governo do Estado do Ceará- Secretaria do Planejamento e Gestão

Serviço Público no Estado do Ceará: práticas e reflexões. Volume 1 / Coordenação de Priscilla Dias Marreiras; Organização de Fernanda Maria Diniz da Silva, Flávia Livino de Carvalho Costa, Inah Maria de Abreu et al.- Fortaleza: Print Soluções Gráficas, 2022.

304. p. : il.

ISBN: 978-65-84878-01-3

1. Gestão pública 2. Políticas públicas I. Marreiras, Priscilla Dias II. Silva, Fernanda Maria Diniz III. Fernanda Maria Diniz da IV. Costa, Flávia Livino de Carvalho da V. Abreu, Inah Maria de VI. Título.

CDD: 360

As ideias e conteúdos expressos nos textos deste livro, a integridade dos dados e o uso adequado de materiais que eventualmente possam estar protegidos por direitos autorais são de exclusiva responsabilidade dos autores.

PREFÁCIO

Com o intuito de melhorar a vida do povo cearense, o Estado tem desenvolvido pesquisas e análises de dados, que constituem o fundamento para elaboração e focalização das políticas públicas, baseadas em evidências. Investindo no que mais importa, o capital humano, na busca pela qualidade de vida e na garantia de oportunidades desde o começo da vida e por todos os ciclos, promovendo uma política de equidade.

As políticas públicas devem impactar na vida das pessoas, sendo eficientes, eficazes e efetivas, portanto, bem planejadas, desde a identificação do problema, a priorização e urgência do que precisa ser trabalhado e as possíveis alternativas de solução.

Um exemplo é o **Programa Mais Infância Ceará**, que está entre as políticas prioritárias do governo e tem a visão de desenvolver a criança para desenvolver a sociedade e a missão de gerar possibilidades para o desenvolvimento integral da criança. Em março de 2019, foi transformado em Lei, sendo não mais política de Governo e sim, política de Estado, garantindo assim a sua continuidade.

A implementação é outro importante aspecto para o sucesso de uma política pública. É necessário garantir que tudo que foi planejado seja executado, com o desafio de transformar intenções gerais em ações e resultados. Esta etapa é complexa, pois a maioria dos problemas a serem resolvidos e das soluções a serem implementadas, exigem a participação de diversos atores, não só governamentais, como da iniciativa privada, do terceiro setor e da sociedade civil.

No Programa Mais Infância Ceará, a Intersetorialidade é uma de suas potencialidades, o programa funciona como um grande projeto guarda-chuva, onde as ações são propostas, coordenadas, articuladas e executadas em parceria com os municípios através do Comitê Consultivo Intersetorial das Políticas de Desenvolvimento Infantil, composto por dez secretarias: Saúde, Educação, Proteção Social, Cultura, Esporte e Juventude, Desenvolvimento Agrário, Meio Ambiente, Planejamento, Cidades e o Instituto de Pesquisa do Ceará. Elas desenvolvem ações setoriais, intersetoriais e formulam estratégias inovadoras.

O Mais Infância também conta com o apoio de entidades não governamentais estaduais, nacionais e internacionais; universidades, representantes da sociedade civil e de agência multilateral como o UNICEF. Estes atuam desde a proposição de ações ou levantamento de necessidades, até apoio técnico-científico e parcerias institucionais.

Tornando o Estado do Ceará um terreno fértil para o cuidado integral e integrado das crianças representadas pelas diferentes infâncias (rural, urbana, quilombolas, indígenas entre outras), pois tem como objetivo promover o desenvolvimento sustentável em seus aspectos humano, social e econômico.

Não finalizamos nosso trabalho quando implementamos a iniciativa. O monitoramento e a avaliação são de grande importância para observar se a política pública conseguiu resolver ou amenizar o problema identificado, além de permitir ajustes no processo e melhor custo-benefício do recurso público.

O cenário da pandemia acarretou novos desafios e agravou os já existentes. É imprescindível que todos os atores envolvidos desde a formulação, implementação, execução e avaliação das políticas públicas se deem as mãos em busca de soluções que melhorem a vida das pessoas, principalmente, as mais vulneráveis.

Ao ler os artigos contidos neste livro, sua abrangência, seus diferentes escopos e os relatos das práticas inovadoras, tenho certeza que estamos no caminho certo, pois são exemplos de políticas públicas planejadas e executadas com excelência.

Com alegria, apresento a vocês o livro "O serviço público no Estado do Ceará: Práticas e reflexões". Um livro com diferentes cenários, práticas e desafios, mas principalmente, com caminhos, que traduzem a força, o compromisso e a dedicação de servidores públicos que trabalham para melhorar a vida dos cearenses e contribuem para uma sociedade melhor e menos desigual.

Onélia Santana

Primeira-dama do Ceará e Presidente do Comitê Consultivo Intersetorial das Políticas de Desenvolvimento Infantil do Estado do Ceará (CPDI).

SUMÁRIO

Capítulo 1 13

A abrangência geográfica da Tecnologia da Informação e Comunicação em tempos de Covid-19 na Serra da Ibiapaba: desafios e realidade

Aldânia Maria de Melo Lima Soares
Marisa Pascarelli Agrello

Capítulo 2 29

Covid-19: Os desafios e as ações das escolas públicas no Ceará

Aline Soares Campos
Heraldo Simões Ferreira

Capítulo 3 47

Formação de gestores escolares com foco na aprendizagem: uma experiência do MAIS PAIC, Ceará, de fortalecimento da gestão escolar

Ana Cláudia Lima de Assis
Aécio de Oliveira Maia
Idelson de Almeida Paiva Júnior
Maria Angélica Sales da Silva

Capítulo 4 65

Prêmio Escola Nota Dez valorizando a gestão educacional com foco na aprendizagem do aluno

Ana Cláudia Lima de Assis
Maria de Fátima Xavier de Magalhães
Trajano Dantas de Andrade

■ **Capítulo 5** 81

Transformação de processos de negócio na prática: aplicação na Sefaz-CE

Ana de Sousa Cruz
Auler Gomes de Sousa
Júlia Andreia Moura da Silva
Juliana Moura Cavalcanti Xavier
Priscila Barbosa de Paula
Suely Gardênia Brandão Silva

■ **Capítulo 6** 99

Gestão pública com liderança compartilhada

Ana Geovanda Mourão Rezende
José Elisberto de Araújo e Silva
Maricélia Damasceno Rocha Parente
Gildênia Moura de Araújo Almeida
Suiane Costa Alves

■ **Capítulo 7** 115

Time de acesso vascular em hospital pediátrico

Ana Valeska Siebra e Silva
Auricélia Amarante de Andrade
Maria Cleonilce de Freitas
Moema Diogo Pompeu Bezerra
Rejane Maria Carvalho de Oliveira

■ **Capítulo 8** 125

Cirurgia sem medo: 28 anos de ciência e humanização na assistência à criança do Sistema Único de Saúde do Estado do Ceará

Ana Valeska Siebra e Silva
Maria Daura de Queiroz Porto
Moema Diogo Pompeu Bezerra
Rejane Maria Carvalho de Oliveira

■ **Capítulo 9** 143

BID e Proares III: consultoria na área de Ciências Humanas no Serviço Público

Antonia Ieda de Souza Prado
Helena de Lima Marinho Rodrigues Araújo

■ **Capítulo 10** 159

Criação de cartilha sobre atendimento à pessoa com transtorno mental: Ouvidoria em ação

Antônia Valdênia Moreira da Silva
Juliana Pereira Queiros

■ **Capítulo 11** 169

A leitura literária e o letramento nas formações continuadas dos professores de Língua Portuguesa do Programa MAIS PAIC - CE

Antônia Varele da Silva Gama
Maria Valdenice de Sousa
Idelson de Almeida Paiva Júnior

■ **Capítulo 12** 185

Servidor Público da Educação: engajamento durante a pandemia da Covid-19

Argentina Mororó Castro

Danielle Taumaturgo Dias Soares

■ **Capítulo 13** 201

Como engajar uma grande organização em um planejamento estratégico - a experiência da Secretaria da Fazenda do Ceará

Auler Gomes de Sousa
Juliana Moura Cavalcanti Xavier
Sandro Ney Cassiano Rodrigues

■ **Capítulo 14** 215

Governança da estratégia como ferramenta de acompanhamento e garantia de saúde estratégica organizacional

Auler Gomes de Sousa
Juliana Moura Cavalcanti Xavier
Sandro Ney Cassiano Rodrigues

■ **Capítulo 15** 231

Mineração de processos como agente da transformação organizacional - o caminho da agilidade

Auler Gomes de Sousa
José Ricardo Rodrigues Teixeira Alves
Juliana Moura Cavalcanti Xavier

■ **Capítulo 16** 251

Práticas e reflexões sobre diversidade e inclusão: a política de Educação do Campo no Estado do Ceará

Cintya Kelly Barroso Oliveira
Patrícia Neto

■ **Capítulo 17** 265

Cine Marvin: o pensar filosófico em curtas-metragens

Emerson Ellano Dutra Praciano

■ **Capítulo 18** 279

Complexo Social Mais Infância

Paulo Victor Paula Loureiro

■ **Sobre os Autores e as Autoras** 292

CAPÍTULO 01

A abrangência geográfica da Tecnologia da Informação e Comunicação em tempos de Covid-19 na Serra da Ibiapaba: desafios e realidade

- **Aldânia Maria de Melo Lima Soares**
- **Marisa Pascarelli Agrello**

1 INTRODUÇÃO

A historiografia brasileira apresenta a educação voltada para a profissionalização como fomentadora de formação de profissionais para o mercado de trabalho emergencial. A Tecnologia da Informação e Comunicação é uma Ciência que encanta não só os jovens, mas todo ser humano e acende grandes perspectivas no mundo globalizado.

Quando o Projeto de Implantação das Escolas Estaduais de Educação Profissional teve início no Ceará, no ano de 2008, quatro cursos técnicos foram escolhidos para inaugurar a união entre Ensino Médio e Formação Profissional para o mundo do trabalho: Informática, Enfermagem, Guia de Turismo e Segurança do Trabalho (Disponível em: <https://educacaoprofissional.seduc.ce.gov.br/>).

Os cursos que mais têm formado profissionais no Ceará são: Enfermagem, Informática e Redes (Disponível em: <https://educacaoprofissional.seduc.ce.gov.br/>).

Os jovens, atualmente, com o Ensino Profissional em Informática integrado ao Ensino Médio respeitando a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 2006, fortalecem as redes estaduais com vistas na criação, modernização e expansão das unidades educacionais públicas, tornando-se uma escolha interessante e motivadora.

No Ceará, essa modalidade de ensino atende 55 (cinquenta e cinco) mil jovens, em que 122 (cento e vinte e dois) são de Educação Profissional ofertando 52 (cinquenta e dois) cursos técnicos para 98 (noventa e oito) municípios cearenses na Capital e no Interior, e de acordo com as Credes - Coordenadoria de Desenvolvimento da Educação, criando oportunidades de emprego para os jovens cearenses solucionando a falta de mão-de-obra qualificada no mercado local promovendo desenvolvimento sustentável e ampliação de renda.

Pesquisar sobre a Educação Profissional na Serra da Ibiapaba, a sua abrangência geográfica, o efeito da pandemia da Covid-19 e a interferência na Rede da Tecnologia da Informação e Comunicação: é o objeto de estudo desta pesquisa que vem interferindo nas novas perspectivas dos estudantes para o Mercado de Trabalho no Estado do Ceará.

Este trabalho é uma reflexão sobre a situação atípica vivenciada com a pandemia da Covid-19, diante a interrupção das aulas presenciais, a abrangência geográfica da Serra da Ibiapaba, a dificuldade que os alunos enfrentam em acessar o recurso remoto ofertado pela Tecnologia da Informação e Comunicação não estando na escola, como também a dificuldade que os professores enfrentam em preparar suas aulas nesse novo sistema e o incentivo manifestado pela Secretaria Básica de Educação do Ceará - Seduc como apoiadora incondicional das ofertas de formação continuada.

Para compreender o que está ocorrendo precisamos entender a extensão da área geográfica da Serra da Ibiapaba, a interferência que ocorre nas redes de transmissão de Tecnologia da Informação e Comunicação em decorrência da substituição das aulas presenciais pelas virtuais ou de sistema remoto; o que dá maior amplitude para envolver a educação pública de qualidade como direito de todos, criando condições para se estabelecer um diálogo com o mundo do trabalho contemporâneo, a sociedade e a academia, proporcionando o entendimento do atual cenário social cearense,

buscando estabelecer sua relação com o contexto de seu surgimento em nível nacional.

O objeto de investigação aqui apresentado são os desafios enfrentados pelas Escolas Profissionais da Serra da Ibiapaba, diante da realidade da pandemia da Covid-19 relacionados à abrangência geográfica em que se encontra e as dificuldades de acesso dos alunos e professores à Tecnologia da Informação e Comunicação estando em trabalho remoto.

De acordo com a Portaria do MEC nº 343 de 17 de março de 2020, que dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do novo Coronavírus - Covid-19.

O Ministério de Estado da Educação, em seu artigo 1º, autoriza em caráter excepcional a substituição das aulas presenciais, em andamento, por meio de aulas que utilizem meios e Tecnologias de Informação e Comunicação, nos limites da legislação em vigor. Pela Portaria nº 395 de 15 de abril de 2020 foi prorrogada por mais 30 (trinta) dias a substituição das aulas presenciais pelo sistema remoto e pela Portaria nº 473 de 12 de maio de 2020 por mais 30 (trinta) dias, novamente.

Precisa-se compreender que a Educação a Distância (EAD) é uma particularidade com teor autoeducativo e de base didática. O que está sendo adotado no momento pela maioria das Instituições desde a Educação Infantil até a Educação Superior, em caráter circunstancial, são aulas remotas, ou online, ministradas, em sua maioria, no mesmo horário da aula presencial, pelos próprios professores da disciplina, usando recursos tecnológicos (Disponível em: <https://abmes.org.br/noticias/detalhe/3700>).

No caso da Serra da Ibiapaba, como em todas as instituições de ensino, deve-se assumir não somente a manutenção do quadro docente, como também os investimentos para a ampliação tecnológica, de modo a possibilitar a continuidade do conteúdo para

que não haja perda de aprendizagem para o estudante (Disponível em: <https://abmes.org.br/noticias/detalhe/3700>).

Mediante a atual situação de pandemia e a estratégia adotada pelas Escolas, especificamente, nesse caso, as Profissionalizantes, quais as medidas criativas que os gestores podem adotar para administrar os recursos financeiros recebidos do governo estadual, na aquisição de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação -TIC que possibilitaram o ensino remoto de qualidade na Serra da Ibiapaba?

Como em meio a uma pandemia reestruturar redes de transmissão de tecnologia para as escolas profissionais da Serra da Ibiapaba, seus alunos e professores em trabalho remoto?

Como fazer, devido à situação geográfica da Serra da Ibiapaba, para solucionar esse desafio em um espaço de tempo inexistente?

De acordo com o documento do MEC denominado Referenciais Normativos, Pedagógicos, Operacionais e Financeiros Nacionais para a Articulação do Ensino Médio Integrado (2009, p.20):

> O trabalho, como ação humana, é o resultado da produção social, cultural e econômica do homem, constituindo instrumento de sobrevivência e inserção no mercado. A experiência do trabalho deve ter significado, permitindo criar e aprender como parte integrante do cotidiano dos cidadãos, no local da ação laboral e de ensino em seus vários níveis e modalidades.

Os documentos oficiais descrevem o Ensino Médio Integrado, ou seja, o Ensino Profissional como sendo uma modalidade de ensino onde há a integração da formação básica e profissional de forma orgânica num mesmo currículo. Entretanto, Baracho (2012) em seus estudos, aponta que os sistemas de educação brasileiros apresentam dificuldades de organizar propostas de cursos que assegurem uma formação ampla, integral e, portanto, humanística,

de cultura geral e técnica ao mesmo tempo, sem supremacia de uma sobre as outras, garantindo assim as condições dos estudantes para uma participação efetiva na sociedade em suas dimensões social, política, cultural e econômica, incluindo o mundo do trabalho.

Pelo exposto estabelecemos a nossa problemática da pesquisa:

- Como fazer que isso ocorra de forma remota com a participação de alunos, professores diante de um cenário atípico e com uma situação geográfica serrana que dificulta a estabilidade de sinais de redes de acordo com sua localização?
- Qual será a interferência que irá causar na formação intelectual associada ao trabalho produtivo dos alunos dos cursos profissionais capazes de atuarem como cidadãos?

1.1 Objetivos da Pesquisa

Na busca de compreender o impacto causado pela pandemia da Covid-19 na região geográfica da Serra da Ibiapaba nos estudantes e professores do Ensino Profissional em situação de ensino remoto utilizando-se da Tecnologia da Informação e Comunicação, foram formulados objetivos com a intenção de guiar as pesquisadoras na investigação, desde os caminhos teóricos até os resultados a serem alcançados.

Geral:

- Analisar em situação de pandemia da Covid-19, qual a percepção de professores e alunos nas escolas pesquisadas sobre aulas remotas, a qualidade de ensino e a integração curricular, por meio da tecnologia da informação e comunicação.

Específicos:

- Descrever como se deu a construção dos conteúdos das aulas remotas por parte dos professores, respeitando a integração curricular nas escolas investigadas.

- Identificar os desafios enfrentados devido à região geográfica da Serra da Ibiapaba tanto pelos professores quanto pelos alunos investigados.

- Verificar se houve aprendizagem por parte dos alunos em estudo remoto durante a pandemia da Covid-19 e até que ponto a tecnologia da informação e comunicação foi um meio facilitador.

As estratégias de ensino são as atitudes adotadas para autorizar o saber do aluno, oferecendo vários procedimentos e soluções que viabilizem a obtenção dos objetivos elencados para a atividade. Significa refletir e utilizar as soluções mais apropriadas para não só estimular as aulas, mas especialmente estabelecer as ligações entre o saber transmitido e seu real aprendizado (MEC - TÉCNICO EM MEIO AMBIENTE E MANUTENÇÃO DE INFRAESTRUTURA ESCOLAR, 2009).

2 DESENVOLVIMENTO

A inquietude, preocupação e incerteza perante a pandemia da Covid-19 que assola o mundo e leva todas as escolas a adotarem o sistema remoto de ensino, despertou o desejo de trilhar um caminho de buscas sobre os desafios e a realidade das Escolas Profissionais da Serra da Ibiapaba, devido à sua situação geográfica, aos desafios e à realidade que se materializa nesta pesquisa.

A Serra da Ibiapaba localizada na mesorregião Noroeste Cearense tem uma área territorial aproximada de 5.697,30 km², com uma população estimada no último Censo de 2019 de 357.080. É uma região caracterizada pela produção de hortifrutícolas e distingue-se de outras regiões serranas por não apresentar baixadas úmidas. Nesta mesorregião registra-se intensa produção agropecuária, culturas comerciais, diversificação e modernização das atividades econômicas decorrente da integração entre as cidades. Registram-se que nos últimos dez anos ocorreu crescimento maior de 40% no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), trazendo vantagens econômicas, investimentos externos, gerando à população mais oportunidades de emprego, renda e melhor qualidade de vida, o que prova as melhorias nas condições sociais da região em

questão. Interpretar a realidade geográfica é fazer a leitura das marcas que a sociedade imprime em seu meio, na organização dos espaços e na criação de estratégias para superar os desafios que se apresentam diante da realidade que se encontra. Considerando que os ambientes são dinâmicos, e estão em transformação, há que se identificar os processos que atuam com maior intensidade, provocando mudanças. Esta intensa intervenção sobre o meio geográfico tem resultado em grande comprometimento ambiental, social, econômico e, atualmente, educacional.

A Serra da Ibiapaba é a unidade que dimensiona a proximidade/identidade entre pessoas, grupos sociais e instituições mediando os municípios considerando suas especificidades, a dimensão das cidades que a compõe. É uma área que sintetiza um determinado espaço geográfico num processo social, econômico, ecológico, educacional e cultural complexo, em interação com outros espaços diferenciados e, portanto, nesse momento atípico de pandemia da Covid-19 modificou, interferiu e proporcionou às pessoas se tornarem criativas mediante o cenário mundial de isolamento social.

A Educação Profissional no Ceará, e em especial na Serra da Ibiapaba, apresenta grandes diversificações, buscando integralidade. Isso se reflete nas dinâmicas territoriais que levam à constante criação de demandas para atendê-las. A quantidade de cursos ofertados é pautada pela Portaria MEC nº 870 de 2008, com base no Parecer do CNE/ CEB nº 11/2008 (BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2016).

As Escolas Profissionais têm em suas vertentes organizacionais articulações entre conexões mundo e lugar, devido aos seus conteúdos agregarem o fazer, o viver e utilizarem o espaço geográfico conectando os meios de tecnologia da informação e comunicação fortalecendo o ensinar, aprender, apreender e preparar-se para o mercado de trabalho (LIMA; VASCONCELOS; FREITAS, 2011).

Devido a essa conexão, o MEC, com subsídios da Comissão

Executiva Nacional de Cursos Técnicos (CONAC), criou o atual Catálogo Nacional de Cursos Técnicos (CNCT) a partir da participação de agentes sociais desde 2012, sendo publicado após aprovação do Comitê Nacional de Políticas de Educação Profissional e Tecnológica (CONPEP) em 2016 (BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2016). Como resultado foram incorporados mais 35 (trinta e cinco) novos cursos considerados relevantes.

Tabela 2.1: População residente, por grupos de idade e sexo (15 a 29 anos), segundo o micro território e municípios do Território Serra da Ibiapaba – 2010

Municípios	População residente								
	15 a 19 anos			20 a 24 anos			25 a 29 anos		
	Total	Homem	Mulher	Total	Homem	Mulher	Total	Homem	Mulher
MICRO I									
Ibiapina U	1136	545	591	1015	504	511	871	435	436
Ibiapina R	1571	831	740	1104	575	529	839	439	400
Tianguá U	5031	2469	2562	4663	2259	2404	4148	2016	2132
Tianguá R	2653	1377	1276	2153	1129	1024	1866	950	916
Ubajara U	1573	801	772	1428	698	730	1307	598	709
Ubajara R	1764	920	844	1561	773	788	1405	712	693
Viçosa do Ceará U	2064	1028	1036	1634	754	880	1549	753	796
Viçosa do Ceará R	4582	2349	2233	3301	1732	1569	2903	1514	1389
TOTAL U	9804	4843	4961	8740	4215	4525	7875	3802	4073

Fonte: Anuário Estatístico do Ceará, 2010.

3 METODOLOGIA

A realização da pesquisa que se configurou em uma pesquisa de campo teve a intenção de aprofundar os conhecimentos sobre uma realidade atípica para a construção de uma proposição teórica e abarcou uma sequência de fases:

- Identificação e análise das características do contexto a ser investigado (área de estudo e objeto de estudo);
- Delimitação do campo de análise (definição do problema e dos objetivos);
- Utilização da Pesquisa de Campo realizadas com os sujeitos da pesquisa;

- Análise de documentos institucionais (Projetos Políticos Pedagógicos das Escolas Profissionais da Serra da Ibiapaba elencadas para a pesquisa; Pareceres do MEC em virtude da Covid-19; Reconhecimento "in loco" dos Recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação que as Escolas possuíam e do que estavam necessitando para se adequarem à demanda; Projetos elaborados para a Situação de Pandemia de aulas remotas pelos Professores das Escolas Profissionais elencadas para a pesquisa; Relato dos alunos e dos professores das Escolas Profissionais sobre o ensino remoto na Serra da Ibiapaba e o aproveitamento dessa nova modalidade).

Estes procedimentos metodológicos exigiram uma identificação da pesquisadora com a situação e com os sujeitos, ou seja, a construção e reconhecimento de um quadro real e os desafios com os quais foi possível encontrar o "sentido das coisas" mas, por outro lado, uma atitude de distanciamento crítico na avaliação e interpretação dos dados, tendentes à elaboração de análises e conclusões válidas, uma vez que se tornou imprescindível assegurar a exigência da escuta ativa, referente às condições de verdade, à confiabilidade dos resultados e ao valor dos dados obtidos e analisados.

Segundo Yin (2005), a pesquisa de campo e relato de experiências é a investigação empírica mais adequada para se investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. A autora destaca que é um processo investigativo que permite o estudo de um fenômeno dentro de seu contexto de realidade especialmente quando os limites entre o fato e o contexto não estão claramente definidos. A pesquisa de campo quando realizada consiste em observações sistemáticas do comportamento dentro do ambiente virtual em que atuam os sujeitos: professores e alunos. A intenção da pesquisadora foi, portanto, proporcionar, resultados significativos, porque, segundo Ludke & André (2012, p.11):

> A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento(...). A pesquisa qualitativa supõe o contato do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, via de regra, através do trabalho intensivo de campo.

A pesquisa foi desenvolvida em 06 (seis) cidades das 09 (nove) da Serra da Ibiapaba contempladas com as Escolas Profissionais Integradas ao Ensino Médio: Guaraciaba do Norte, Ipu, São Benedito, Tianguá, Ubajara e Viçosa do Ceará que se utilizam do ensino remoto durante a pandemia da Covid-19. As unidades educacionais que foram selecionadas apresentando prestígio local, expressivo quantitativo de alunos, oferta diversificada de cursos técnicos, excelente infraestrutura, gestão e corpo docente qualificado profissional e academicamente.

Em cada cidade, uma unidade educacional foi campo da investigação, onde os professores que atuam em ensino remoto envolvidos na ação articulada no âmbito curricular e pedagógico, com expressiva experiência profissional e acadêmica nos referenciais técnicos, teóricos e no contexto social local para ensino presencial relataram sua experiência. Também em cada cidade de cada unidade educacional elencada: 06 (seis) alunos, sendo 03 (três) rapazes e 03 (três) garotas relataram suas experiências para se estabelecer um paralelo entre o ensinar, aprender e apreender.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dos relatos apresentados pode-se notar que: o crescimento e o interesse pela Tecnologia da Informação e Comunicação foi surpreendente tanto por parte dos professores quanto dos alunos; a integração das TIC no ensino remoto trouxe grandes desafios à prática docente, mas trouxe também muita motivação

aos alunos; a capacidade de interação pelos diversos recursos e ferramentas possibilitou a mediação dos conhecimentos, por meio das racionabilidades atualizadas na atuação dos professores com a utilização do trabalho remoto. Buscamos como referencial teórico para embasamento científico na área da TIC, os autores: Ferreira e Castiglione (2018), Escola, Quadros Flores, Peres (2011), Oliveira, Moura, Sousa (2012), Vieira (2011), Modrow e Silva (2013), como também: Decreto Estadual do Ceará nº 33.510 de 16 de março de 2020, artigo 3º, inciso III, que trata da suspensão das atividades presenciais em todas as Escolas da Rede de Ensino Público; Decreto Estadual nº 33.519, de 19 de março de 2020; Resolução do CEE nº 481 de 27 de março de 2020; Portaria MEC nº 343 que dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais; Decreto Estadual nº 33.536,de 05 de abril de 2020, art.2º que determina que cada órgão e entidade estadual disciplinará, em ato próprio, o regime de trabalho de forma adaptada às circunstâncias do momento e de sua realidade regional e local, buscando preservar a eficiência da gestão pública e a continuidade de seus serviços e a Portaria nº 0268/2020 - Seduc que regulamenta o regime de trabalho especial dos servidores e colaboradores, entre outros.

A Tecnologia da Informação e Comunicação, segundo Quadros Flores, Peres & Escola (2011, p. 429 - 439) em seu artigo A Concepção de Boas Práticas segundo os Professores do 1º Ciclo do Ensino Básico, "definem como soluções inovadoras, úteis, atuais e transformadoras, adaptáveis a contextos nacionais ou internacionais, que otimizam resultados e produzem satisfação a quem as pratica". Isto significa que foi difícil encontrar uma prática que envolvesse todos os indicadores pelo que se vulgarizou a designação de "boa prática" em vez de a melhor prática.

Na área da pandemia da Covid-19 os autores de referência até o momento são: Freitas, Napimoga e Donalisio (2020); Yuen, Kit-San; Ye, Zi-Wei; Fung, Sin-Yee; et al. (2020); Kamps e Hoffmann (2020).

Bianca Estrella e Larissa Lima, do Portal MEC (2020), anunciam que: O Conselho Nacional de Educação (CNE) aprovou, por unanimidade, nesta terça-feira, 28 de abril, as diretrizes para orientar Escolas da Educação Básica e Instituições de Ensino Superior durante a pandemia do coronavírus. Os 21 conselheiros votaram, em plenário virtual, um documento que traz orientações e sugestões para todas as etapas de ensino, da Educação Infantil à Superior. O parecer foi elaborado com a colaboração do Ministério da Educação (MEC). O material aprovado pelo CNE tem o objetivo de orientar estados, municípios e escolas sobre as práticas que devem ser adotadas durante a pandemia, além de propor normas nacionais gerais. A reorganização dos calendários é de responsabilidade dos sistemas de ensino.

As pautas mais importantes debatidas no encontro virtual foram o calendário escolar de 2020, e, no contexto do momento, foi determinado que não precisaria ser cumprido na íntegra, pois as aulas e as atividades a distância seriam contadas como horas letivas e integralizadas quando as aulas presenciais fossem retomadas.

O presidente em exercício à época do CNE, Luiz Curi, lembra que o parecer foi construído com base em ações que o MEC já vinha desenvolvendo. "O documento é importante porque apoia e estimula ações frente à pandemia do novo coronavírus. Isso auxilia as redes de ensino estaduais e municipais no acolhimento ao direito de aprendizado no país", disse (PORTAL DO MEC, 2020).

O CNE sugere que estados e municípios busquem alternativas para minimizar a necessidade de reposição presencial de dias letivos, a fim de permitir que seja mantido um fluxo de atividades escolares aos estudantes enquanto durar a situação de emergência.

No que diz respeito ao ensino na modalidade online, ou atualmente denominado "remoto" estão elencados os autores: MEC (2020); Cardoso (2011); Roesler, Ceron, Andrade (2003), Nunes (2020), Lupion (2020), Bezerra (2020), Thuinie (2020), Kenski (2010), Franco, Silva e Avelino (2006) e outros.

Para Thuinie (2020), as aulas remotas surgiram com "a finalidade de minimizar os impactos na aprendizagem dos estudantes advindos do sistema de ensino originalmente presencial, aplicadas neste momento de crise". As aulas e atividades remotas são aplicadas pontualmente, basicamente acompanham o ensino presencial aplicado em plataformas digitais.

Em tempo de pandemia as aulas remotas são ferramentas de apoio que diminuem a distância entre o professor e o aluno e que transformam o meio de ensino tão eficiente quanto o presencial.

A nomenclatura "acesso remoto" aborda a associação de duas palavras que quando se compreende a acepção de cada uma delas, separadamente, logo se entende do que se versa. Segundo o dicionário, "acesso": significa chegada, aproximação, entrada; e "remoto", por sua vez, significa muito distante, longínquo. Pode-se definir, então, que "acesso remoto" é uma técnica de aproximação ao que se encontra muito distante, em um lugar longínquo, segundo Franco, Silva e Avelino (2006). Porém, com essa situação atípica que estamos vivenciando, após todo o período de adaptação, acomodação, equilibração que tão bem nos apresenta Piaget (2007), sabemos que longe é um lugar que hoje em dia, realmente não existe, apesar de sabermos e sentirmos falta do vínculo de afeto, do contato social tão importante para todo ser humano.

REFERÊNCIAS

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO CEARÁ, 2010.

BARACHO, M. das G. (2012). **Ensino Médio integrado à educação profissional:** integrar para quê? Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-educacao-basica>. Acesso em: 13 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **CNE aprova diretrizes para escolas durante a pandemia**. Brasília: Ministério da Educação, 2020.

_____. Ministério da Educação. Curso Técnico em Infraestrutura Escolar. **Catálogo Nacional de Cursos Técnicos-CNCT**. Brasília: MEC, 2009.

Disponível em: <https://centralpronatec.com.br/catalogo-cursos-tecnicos/desenvolvimento-social-e-educacional/curso-tecnico-em-infraestrutura-escolar/>.

_____. Ministério da Educação. Proposta de instituição do Catálogo Nacional de Cursos Técnicos de Nível Médio. **PARECER CNE/CEB Nº 11/2008**. APROVADO EM: 12/6/2008. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/pceb011_08.pdf>.

_____. Ministério da Educação. Educação Profissional. **Referenciais Curriculares Nacionais da Educação Profissional de Nível Técnico**. Brasília: MEC, 2009.

CARDOSO, Dayane Carvalho; TAKAHASHI, Eduardo Kojy. Experimentação remota em atividades de ensino formal: um estudo a partir de periódicos Qualis A. **Revista brasileira de pesquisa em educação em Ciências**. Vol. 11, N o 3, 2011. Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências ISSN 1806-5104 / e-ISSN 1984-2486.

CEARÁ. Secretaria da Educação. **Educação Profissional**. Governo do Estado do Ceará. Disponível em: <https://educacaoprofissional.seduc.ce.gov.br/>.

CETIC (2018b). **Pesquisa TIC Educação 2018**. Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. Disponível em: <https://cetic.br/noticia/tic-educacao-2018-cresce-interesse-dos-professores-sobre-o-uso-das-tecnologias-em-atividades-educacionais/>. Acesso em: 13 jun. 2020.

DECRETO ESTADUAL DO CEARÁ nº 33.510. **Publicado no Diário Oficial do Estado do Ceará em 16 de março de 2020**. Disponível em: <https://www.cge.ce.gov.br/legislacoes-estaduais/>. Acesso em: 20 ago. 2020.

DECRETO ESTADUAL nº 33.519. **Publicado no Diário Oficial do Estado do Ceará em 19 de março de 2020**. Disponível em: <https://www.cge.ce.gov.br/legislacoes-estaduais/>. Acesso em: 20 ago. 2020.

DECRETO ESTADUAL nº 33.536, art. 2º. **Publicado no Diário Oficial do Estado do Ceará em 05 de abril de 2020**. Disponível em: <https://www.cge.ce.gov.br/legislacoes-estaduais/>. Acesso em: 20 ago. 2020.

FERREIRA, Giselle Martins dos Santos; CASTIGLIONE, Rafael Guilherme Mourão. TIC na educação: ambientes pessoais de aprendizagem nas perspectivas e práticas de jovens. **Educação e pesquisa**. São Paulo, v. 44, e153673, 2018. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S1678-4634201702153673.

FLORES, Paula Quadros; PERES, Américo; ESCOLA, Joaquim. Novas soluções com TIC: boas práticas no 1º Ciclo do Ensino Básico. In: V. Gonçalves, M. Meirinhos, A Garcia Valcarcer, F. Tejedor (Editores). **1ª Conferência em Inovação na Educação com TIC (ie TIC)** (pp.429-439). BRAGANÇA. Instituto Politécnico de Bragança. Escola Superior de Educação, 2011.

FREITAS, André Ricardo Ribas; NAPIMOGA, Marcelo e DONALISIO, Maria Rita. Análise da gravidade da pandemia de Covid-19. **Epidemiologia Serviço Saúde**. Brasília, 29(2):e2020119, 2020. Faculdade São Leopoldo Mandic. Campinas-SP, Brasil: 2020.

FREITAS, André Ricardo Ribas; NAPIMOGA, Marcelo; DONALISIO, Maria Rita. Análise da gravidade da pandemia de Covid-19. **Epidemiologia**. Serviço de Saúde, Brasília, 29(2):e2020119, 2020.

GOVERNO DE ESTADO DO PARANÁ (2020). **Estudantes da rede estadual já podem baixar aplicativo para assistir às aulas EaD**. Disponível em: <http://www.educacao.pr.gov.br/Noticia/Estudantes-da-rede-estadual-japodem-baixar-aplicativo-para-assistir-aulas-nao-presenciais>.

IBGE (2018). **Pesquisa de Informações Básicas Municipais - MUNIC -** 2018. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE.

KAMPS, Bernd; HOFFMANN, Christian. **Covid Reference**. POR/2020.2. Stheisauser Vergale. Disponível em: < https: //www.covidreference.com/>.

KENSKI, Vani Moreira. **Tecnologias e o ensino presencial e a distância**. 9. ed. Campinas, SP: Papirus, 2010.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. (2012). **Pesquisa em Educação:** Abordagens educativas. 5. ed. São Paulo: EPU.

MODROW, Elizabeth Sant'Anna; SILVA, Márcia Barbosa da. **A escola e o uso das TIC:** limites e possibilidades. Volume I. Versão Online ISBN 978-85-8015-076-6 Cadernos PDE. Governo do Estado. Secretaria do Estado do Paraná, 2013.

NUNES, Fritz R. **Os desafios do isolamento social na visão de alguns professores**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <https://www.sedufsm.org.br/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

OLIVEIRA, Claudio de; MOURA, Samuel Pedrosa; SOUSA, Edinardo Ribeiro de. **TIC'S na educação:** a utilização das tecnologias da informação e comunicação na aprendizagem do aluno. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/>. Acesso em: 12 jun. 2020.

PIAGET, Jean. **Epistemologia Genética**. Tradução: Álvaro Cabral. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

PORTARIA Nº 343 DE 17 DE MARÇO DE 2020. **DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO.** Publicado em: 18/03/2020 | Edição: 53 | Seção: 1 | Página: 39 Órgão: Ministério da Educação/Gabinete do Ministro. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376>. Acesso em: 20 ago. 2020.

PORTARIA nº 0268/2020 GAB. **Seduc** - Secretaria da Educação do Ceará.

Institui, em caráter emergencial e temporário, regime especial de trabalho para os servidores e colaboradores da Secretaria da Educação do Estado do Ceará – SEDUC, como medida para a mitigação dos riscos decorrentes da doença causada pelo novo Coronavírus (COVID-19) e dá outras providências. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/293135056/doece-13-04-2020-pg-10>. Acesso em: 20 ago. 2020.

RESOLUÇÃO do CEE nº 481. **Publicada no Diário Oficial do Estado do Ceará em 27 de março de 2020.** Disponível em: <https://www.cge.ce.gov.br/legislacoes-estaduais/>. Acesso em: 20 ago. 2020.

ROESLER, Valter; CERON, João Marcelo; ANDRADE, Maiko de. Aulas remotas on-line utilizando transmissão de vídeo: estudo de caso na Informática da Unisinos. **XIV Simpósio Brasileiro de Informática na Educação** – NCE - IM/UFRJ 2003.

SEDUC. (2015) Secretaria da Educação do Estado do Ceará. **Expansão da educação profissional no Ceará é destaque nacional**. 2015. Disponível em: <www.educacaoprofissional.seduc.ce.gov.br>. Acesso em: 13 jun. 2020.

UNESCO (2020). **Distance learning solutions**. Disponível em: <https://en.unesco.org/themes/education-emergencies/ Coronavirus - school - closures/ solutions>. Acesso em: 13 jun. 2020.

VIEIRA, Rosângela Souza. **O papel das tecnologias da informação e comunicação na educação:** um estudo sobre a percepção do professor/aluno. Formoso - BA: Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), 2011. v. 10, p. 66-72.

WEINTRAUB, Abraham. **Portaria nº 343, de 17 de março de 2020**. DOU nº 53, 18.03.2020, Seção 1, p. 39. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Portaria-mec-343-2020-03-17.pdf>.

_____. **Portaria nº 395, de 15 de abril de 2020**. DOU nº 73, 16.04.2020, Seção 1, p.61. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Portaria-mec-395-2020-04-15.pdf>.

_____. **Portaria nº 473, de 12 de maio de 2020**. DOU Publicada em: 13/05/2020. Edição: 90. Seção: 1, p. 55. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Portaria-mec-473-2020-05-12.pdf>.

YIN, R. K. (2005). **Case Study Research**. Design and Methods. Thousand Oaks: Sage.

YUEN, KIT-SAN; YE, ZI-WEI; FUNG, SIN-YEE; *et al*. SARS-CoV-2 and COVID-19: **The most important research questions**. Publicado em: Cell & Bioscience, 16 March 2020. Curso de Medicina da Universidade Federal do Paraná: Campus Toledo. DOI: doi.org/10.1186/s13578-020-00404-4. Disponível em: <http://www.toledo.ufpr.br/portal/artigos-cientificos-covid-19/>.

CAPÍTULO 02

COVID-19: os desafios e as ações das escolas públicas no Ceará

• **Aline Soares Campos**
• **Heraldo Simões Ferreira**

1 INTRODUÇÃO

No Ceará, até 06 de julho de 2020, foram confirmados 122.331 casos de Covid-19. Todos os casos confirmados foram considerados resultados de laboratórios públicos e privados, critérios laboratoriais e clínico-epidemiológicos. Dos casos confirmados, 37.023 (30,3%) são residentes na capital, percentual que vem diminuindo no decorrer das semanas, e os demais no interior e região metropolitana do Estado. Foram confirmados 6.525 óbitos pela doença no Estado, representando uma letalidade de 5,3%, com ocorrência em todos os 184 municípios (IntegraSUS).

Segundo a UNESCO (2020), a pandemia do novo coronavírus está causando impactos na educação, na economia, no trabalho e em outros aspectos da vida cotidiana de diversos países ao redor do mundo. Com isso, metade da população estudantil mundial está afastada das escolas e universidades. Este número corresponde a mais de 850 milhões de crianças e jovens com os estudos interrompidos em mais de 100 países. O formato dessa aprendizagem domiciliar envolve: videoaulas em tempo real, gravação de vídeos, realização de atividades online e ampliação da programação educativa em plataformas digitais, canais de televisão e rádio (Huang *et al*., 2020).

As aulas a distância e a utilização de plataformas digitais são mais fáceis de serem aplicadas para os alunos do ensino superior, pois muitas instituições utilizavam essas mídias antes da suspensão das aulas presenciais (NAÇÕES UNIDAS, 2020). Para a educação básica no Ceará (BRASIL, 2020), com 2.289.652 de matrículas em

7.519 escolas, o desafio é maior, já que nem todas as escolas estão preparadas e precisam introduzir e se adaptar às novas tecnologias em pouco tempo. Além disso, as crianças, os adolescentes e as famílias precisam desenvolver autonomia para estudar por conta própria sem a presença do professor(a). O objetivo deste estudo foi analisar os impactos da pandemia sobre o sistema da educação básica do estado do Ceará, envolvendo as cinco dimensões principais: Estado, Escola, Professores, Alunos e Família.

2 METODOLOGIA

O desenvolvimento da investigação foi realizado em duas etapas: revisão bibliográfica e tratamento de dados. Na revisão foi priorizada a formação da base de informações para leitura a partir do problema de pesquisa: Os impactos da Covid-19 nas escolas públicas. Os melhores resultados foram selecionados com base em critérios relacionados com a qualidade acadêmica apresentada pela produção dos autores e dos periódicos, pela repercussão causada pelo artigo em termos de citações e, ainda, pelo alinhamento dele ao tema proposto, ressaltamos que por ser uma temática recente, ainda temos pouca produção acadêmica.

A análise dos impactos da pandemia sobre o sistema de educação do estado do Ceará foi realizada através de duas aproximações: ***top-down*** e ***bottom-up approaches,*** que são estratégias de processamento de informação e ordenação do conhecimento, usadas em vários campos, incluindo: humanísticos, das teorias científicas sistêmicas, da gestão e da organização. Na prática, eles podem ser vistos como uma abordagem de pensamento e ensino (WOLFE *et al.*, 2003; SCHNEIDER, 2010).

Na abordagem de cima para baixo (***top-down***) utilizamos os resultados de duas pesquisas realizadas a nível nacional sobre a percepção dos professores e jovens em relação à pandemia. A primeira intitulada "Sentimento e percepção dos professores brasileiros nos diferentes estágios do Coronavírus no Brasil"

realizada pelo Instituto Península, 2020 e "Juventudes e a Pandemia do Coronavírus" executado pelo Conselho Nacional da Juventude (CONJUVE, 2020).

A narrativa da linha de tempo das ações educativas aos efeitos da Covid-19 nas escolas foi feita a partir do recorte das experiências do Núcleo Gestor da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Santa Luzia (EEFM SL). Trata-se de escola urbana localizada na cidade de Fortaleza, contendo 12 turmas com 50 alunos, em média, por classe, 25 professores e 10 servidores técnico-administrativos, perfazendo uma população de 635 pessoas. A escola dispõe de biblioteca, laboratório de informática contendo 10 computadores para uso dos alunos e Internet banda larga de livre acesso para a comunidade escolar.

A pesquisa quantitativa realizada para determinar a percepção dos professores em relação ao posicionamento dos diversos envolvidos nas aulas remotas utilizou um questionário online utilizando o Google Forms. A amostra foi formada por professores EEFM SL e coordenadores da educação básica do Estado perfazendo uma população, num recorte de 264 professores, tendo alcançado 82 respostas (31%) dos participantes contemplando o ensino médio. O acesso aos participantes foi realizado através dos grupos de interesses escolares formados no WhatsApp. Todas as questões utilizaram a escala Likert que combina a matemática aplicada (estatística) à psicologia para promover uma profunda e lógica imersão na mente de quem consome (BORGES e ARGOLO, 2002; COSTA, 2011).

Para embasar as discussões, utilizamos também os dados do Censo da Educação Básica de 2019 realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira-INEP e a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD Contínua: Educação 2019 conduzidas pelo IBGE. A abrangência geográfica é nacional e com os dados disponíveis para as unidades da federação e capitais.

3 A DIMENSÃO DO IMPACTO DA COVID-19 NA EDUCAÇÃO

O Estado vem representado pela Secretaria de Educação do Estado do Ceará (Seduc) que divide sua estrutura organizacional em várias instâncias onde estão lotados os principais agentes administrativos e órgãos administrados e/ou sob a sua responsabilidade. Atuando diretamente com cada escola e sendo responsável pela aplicação da maioria das ações desenvolvidas pela Seduc estão o Órgão de Execução Instrumental representado pela Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza (Sefor) e o Órgão de Execução Regional, as chamadas Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação (Crede). As Sefor e Credes são responsáveis pelas escolas estaduais de todo o Ceará.

Segundo o Censo Escolar de 2019, o Ceará apresenta 2.289.652 matrículas na Educação Básica, correspondendo a 4,4% do total de matrículas do Brasil e 15,3% do Nordeste. Fortaleza apresenta 555.675 matrículas correspondendo a 25,5% do percentual total do estado. O ensino fundamental é responsável pela maioria das matrículas, alcançando 52,3% do total, correspondendo a 1.198.116 matrículas, seguido da educação infantil com 17,9% (410.608 matrículas), ensino médio 16,1% (367.781 matrículas), e em menores participação a Educação de Jovens e Adultos (EJA) com 7,3% (168.244), Educação Profissional 3,8% (87.336) e Educação Especial 2,5% (57.567).

O número de estabelecimentos da educação básica alcança o total de 7.519 unidades escolares, sendo a maioria 65% (4.877) com localização urbana e 35% (2.642) na região rural. Em relação à dependência administrativa, predominam as escolas municipais com 69% (5.156 escoas), seguidas das escolas particulares com 21% (1.603 escolas) e as estaduais com 10% da distribuição (726 escolas). As escolas federais correspondem a somente 0,5% perfazendo um total de 34 escolas (Brasil, 2020).

O número total de docentes da educação básica é de 117.150, estando 48% (57.064) dedicados a etapa de ensino fundamental,

22% (26.527) a educação infantil, 16,3% (19148) ao ensino médio, 7,2% (8,482) a educação de jovens e adultos e 5% (5.929) a educação profissional. Destes 79% (70.134) fazem parte do sistema público e 21% (21.471) do sistema privado. Ainda considerando a dependência administrativa 76,5% (62.694 professores) atuam nas escolas municipais, 22% (17.940 professores) na rede estadual e somente 1,6% (1.299 professores) na rede federal de ensino.

O número total de afetados diretamente pela pandemia da coronavírus no sistema de educação do Ceará alcança valores mínimos de 2,4 milhões de indivíduos (alunos + professores), cinco milhões se considerarmos a inclusão de somente mais um familiar, e da ordem de 6,3 milhões se considerarmos a contribuição dos afetados indiretamente, tais como servidores e fornecedores escolares. Desta forma, o impacto da pandemia da Covid-19 afetou mais de seis milhões de habitantes, dominantemente estudantes, distribuídos em 7,6 mil escolas em todos os 184 municípios do Estado.

4 NARRATIVA NA LINHA DE TEMPO DAS AÇÕES

A análise ***bottom-up*** se fundamenta no processamento da informação local, ou seja, do meio ao qual o sistema pertence. A narrativa na linha de tempo das ações relativas aos efeitos da Covid-19 nas escolas se inicia com a publicação do decreto de situação de emergência em saúde e que suspendeu as atividades educacionais presenciais em todas as escolas no dia 16 de março, e se encerra, com o início das férias oficiais na escola no dia 2 de julho, totalizando 108 dias de intensas atividades. Nestes períodos, a Seduc/Sefor realizou 15 reuniões remotas com a participação dos núcleos gestores das escolas, lives e Webinar, abreviação de "web based seminar" ou seja, seminário realizado pela Internet. Para repassar estas orientações ao corpo docente e administrativo, bem como realizar reuniões de planejamento, apoio e suporte para os alunos e familiares, o núcleo gestor do EEFM-SL realizou

22 encontros. Computando todas as atividades foram realizados 37 eventos diversos, com uma frequência de 7,2 dias (Semana) da Seduc/Sefor e a cada cinco dias da EEFM SL. Para efeitos das discussões as atividades foram agrupadas em 14 semanas, e as primeiras atividades reportadas foram as reuniões de planejamento escolar entre o núcleo gestor e o corpo docente.

1ª Semana: 23 a 27/03 – 3.030 casos, **11 óbitos**. Se toda implementação de mudanças já é difícil, a suspensão das aulas e o clima de pandemia instalado, tornou o reinício das aulas caótico. De forma emergencial, foi utilizado o WhatsApp para criar um grupo do aplicativo para cada turma de 50 alunos, incluindo os professores das disciplinas e o núcleo gestor. Assim, as aulas passaram a ser ministradas pelo aplicativo, de formas diversas, dependendo da familiaridade do professor com as novas tecnologias. Também os alunos recebiam as instruções da aula, conversavam entre eles no grupo e se comunicavam, retornando dúvidas e questionamentos dos mais diversos. Dissemos que se tratava da segunda pandemia, os 635 membros enviando e recebendo mensagens em milhões de tilintares soando como campainha, sino, moedas e outros sons inauditos. No caos, muitos alunos interpretaram que a quarentena era férias e abandonaram as atividades da escola, de imediato a Seduc criou a Hashtag #nãosãoférias. A Hashtag é usada nas redes sociais com o objetivo de direcionar o usuário para uma página com publicações sobre o mesmo tópico, sendo muito usada pelos adolescentes no Twitter, Facebook, Instagram e TikTok.

A Seduc fez a primeira reunião com a disponibilização de conjunto de diretrizes para subsidiar o processo de ensino a distância/domiciliar e que o livro didático seria a principal Ferramenta para as aulas remotas. Vale ressaltar que os alunos das escolas públicas recebem no início do ano o conjunto de livros que cobrem todas as disciplinas, através de programa do Ministério da Educação e da Seduc. Para unificar a plataforma para as aulas remotas a Seduc realizou convênio com a Google e que disponibilizou contas de

e-mails para todos os professores e alunos e acesso livre ao utilitário Google Classroom. Com o Google Sala de aula, os professores e alunos se conectam facilmente, dentro e fora das escolas, economizando tempo e papel, além de facilitar a criação de turmas, distribuição de tarefas, comunicação e organização.

2ª Semana: 30/03 a 03/04 – 4.558 casos, **45 óbitos**. Destruída a torre de Babel, a escola passou a se comunicar em uma única plataforma e o acompanhamento das aulas passou a ser registrada na plataforma professor online. Assumiu-se que o planejamento escolar teria como base as diretrizes anuais já decididas, e a Seduc divulgou a chamada pública para captação de materiais e serviços digitais de apoio pedagógico, uma forma de complementar com vídeo aulas os temas não disponíveis na Internet. Foi comunicada a prorrogação da suspensão das aulas por mais 30 dias.

3ª Semana: 06 a 08/04 – 6.009 casos, **87 óbitos**. Após a avaliação do progresso das atividades domiciliares ficou acertado que as tarefas deveriam ter um menor número de questões e a flexibilização do prazo de entrega, neste sentido, a Seduc entregou às escolas o Guia de Apoio aos Estudos Domiciliares. Foi lançada a Campanha de Páscoa da EEFM Santa Luzia na Comunidade Educativa formada pelos professores, funcionários, estudantes e familiares.

4ª Semana: 13 a 17/04 – 11.152 casos, **234 óbitos**. O planejamento do mês de abril foi discutido a partir do binômio Realidade x Possibilidades através de reuniões do núcleo de gestão. A Seduc garantiu isenção das taxas do Enem para todos os estudantes, e a escola conseguiu inscrever 100%. Foram realizadas reuniões do núcleo gestor com os professores coordenadores de Área (PCAs) e com a Sefor 2 para tratar dos cursos de formação.

5ª Semana: 20 a 24/04 – 18.012 casos, **453 óbitos**. Após os ajustes iniciais da metodologia de ensino e recebimentos das tarefas domiciliares, foram analisadas as devolutivas e as correções dos trabalhos visando medir o nível de aprendizagem. Foi avaliado

também o apoio e suporte aos alunos e a distribuição do material para o professor: Dicas de como Planejar Online.

6ª Semana: 27 a 30/04 – 26.241 casos, **846 óbitos**. As atividades semanais se iniciaram com o encontro Online de coordenadores escolares e a Sefor preparou a ação de entrega dos cartões de alimentação para os alunos. A Sefor discutiu a formação Online dos professores de Matemática e Língua Portuguesa.

7ª Semana: 04 a 08/05 – 42.790 casos, **1.559 óbitos**. Semana de atividades avaliativas utilizando as salas de WhatsApp ou Google Classroom e a mudança nos horários, cada turma com 30 minutos de aula e com cinco aulas por turno. Foi apresentada a plataforma de formação conexão Seduc – webinar e colóquios com temas formativos, para: professores, alunos, gestores e pais.

8ª Semana: 11 a 15/05 –58.463 casos, **2.533 óbitos**. Foram realizadas as devolutivas das avaliações, discutida a recuperação paralela e como apoiar os alunos nestas tarefas. Todas as notas foram registradas no Professor Online. A Sefor coordenou o encontro formativo on-line dos coordenadores escolares.

9ª Semana: 18 a 22/05 – 72.666 casos, **3.670 óbitos**. Foi reforçado o apoio aos alunos e o lançamento das notas das avaliações nos registros da plataforma "Professor Online". Na escola foi realizado o encontro pedagógico por área na plataforma Meet nos dias 19, 20 e 21, tendo como objetivo principal a orientação e a construção do Plano de Atividades Domiciliares (PAD) e o encontro do núcleo gestor e da superintendência escolar – Sefor.

10ª Semana: 25 a 29/05 – 84.174 casos, **4.346 óbitos**. Foi realizada a primeira Semana de Talentos SL através do WhatsApp e os alunos colocaram em dia as atividades domiciliares. Iniciaram-se os Aulões SL ENEM todos os dias a partir das 17:00. Foram realizadas reuniões pedagógicas de formação entre pares SL através de oficina sócio emocional ministrada pela Seduc.

11ª Semana: 01 a 05/06 – 96.574 casos, **5.075 óbitos**. Boas notícias para a escola, os Resultados da avaliação Saeb – 2019 mostra que o Santa Luzia cresceu 60 pontos. Foram recolhidas as atividades em atraso, cobrada a atualização dos registro Professor Online, e o início das discussões de planejamento do ensino híbrido na prática. Foi realizado pela Seduc o segundo encontro do fortalecimento da atuação dos coordenadores escolares.

12ª Semana: 15 a 19/06 – 119.757 casos, **5.970 óbitos**. Segue a rotina escolar com atividades de avaliação formativa e registro das presenças dos alunos no professor online.

13ª Semana: 22 a 26/06 – 130.454 casos, **6.380 óbitos**. Reunião do Núcleo Gestor e Superintendente da Sefor, e reunião pedagógica SL. Ocorreu o "Arraiá da Cumade Luzia" e a apresentação do vídeo da comunidade educativa SL – tradições juninas.

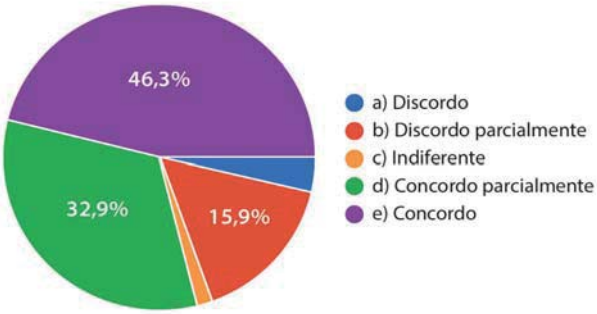
14ª Semana: 29/06 a 01/07 – 135.844 casos, **6.578 óbitos**. Última semana de aulas, foi discutido os números da evasão no Conselho de Classe por turmas e apresentado as atividades e a avaliação do período letivo. Ainda houve a formação e a Reunião Comitê Escolar de Retorno as Atividades Presenciais e a Reunião de Pais e Mestres.

■ 5 PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES E COORDENADORES ESCOLARES SOBRE O ENSINO REMOTO

Do questionário remoto aplicado através do Google Forms coletamos a devolutiva de 82 professores, sendo 75,6% de Fortaleza, 18,3% do interior do estado e 6,1% da Região Metropolitana, todos do ensino público. A primeira questão afirmou: Você concorda que a Secretaria da Educação do Estado do Ceará - Seduc/CE apoiou, orientou, coordenou e disponibilizou ações de suporte às Escolas no período das aulas remotas? A maioria (79,2%) dos professores respondeu que concorda ou concorda parcialmente, com um quinto (19,6%) discordando ou discordando parcialmente. Para 46,3% dos entrevistados a ação da Seduc foi considerada adequada, através

da realização de reuniões de encaminhamentos e disponibilização de software para a as aulas remotas. No outro, extremo 3,7% discordam das ações da secretaria e reclamam fortemente pela não disponibilização de equipamentos para a realização as aulas e reuniões de planejamento.

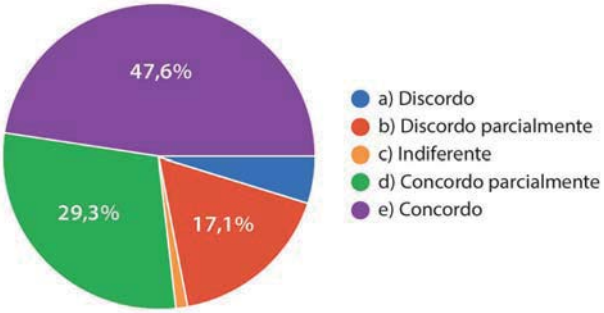
Figura 1: Resultado da escala Likert em relação a atuação da Seduc perante o Ensino Remoto



Fonte: Elaborado pelos Autores, 2020.

Em relação aos órgãos de execução se afirmou na questão 2: Você concorda que a Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza - Sefor e/ou a Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – Crede apoiou, orientou, coordenou, disponibilizou e acompanhou ações de suporte às Escolas no período das aulas remotas? 76,9% dos inquiridos responderam que a Sefor/Crede realizaram uma boa ação de suporte às escolas e 22% dos professores têm um ponto de vista contrário, ou seja, não ajudaram a escola. A proximidade entre os índices de contentamento e descontentamento com as ações da Seduc e Sefor/Crede podem indicar que os professores não conseguem identificar claramente as funções e ações de cada um dos órgãos embora hierarquicamente diferentes, e com a Seduc realizando 13 inserções escolares e a Sefor somente 2.

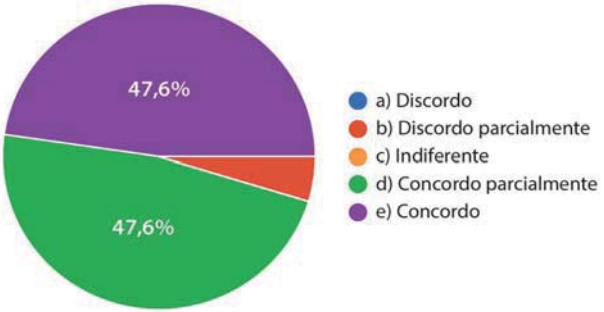
Figura 2: Resultado da escala Likert em relação à atuação da Sefor perante o Ensino Remoto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

A questão 3 trata da autoavaliação: Na sua Escola, diante de todos os desafios encontrados durante o período de aulas remotas, os professores conseguiram realizar o planejamento e acompanhamento das aulas remotas. A ampla maioria de 95,2% respondeu que foram capazes de realizar o planejamento e o acompanhamento das aulas remotas, e somente 4,9% discordaram parcialmente da afirmação.

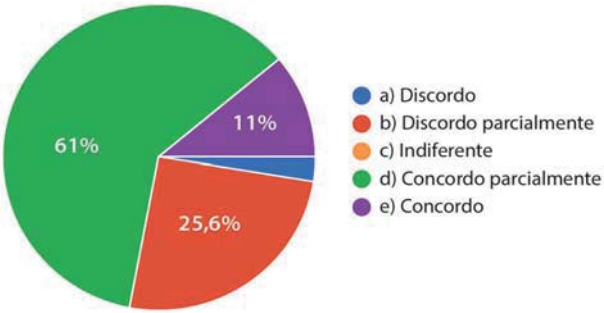
Figura 3: Resultado da escala Likert em relação à atuação dos professores perante o Ensino Remoto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

A questão 4 afirmou: Na sua escola, diante de todos os desafios encontrados durante o período de aulas remotas, os alunos acompanharam as aulas e tiveram uma boa participação. Observa-se neste caso um aumento das avaliações com tendências negativas, com a maioria dos respondentes 61% concordando somente parcialmente com a afirmação, 25,6% discordando parcialmente, 11% concordando e somente 2,4% discordando totalmente. Não parece estar claro o posicionamento dos estudantes, com avaliações bem negativas, mas a maioria indica que os alunos tiveram um bom rendimento.

Figura 4: Resultado da escala Likert em relação à atuação dos alunos perante o Ensino Remoto

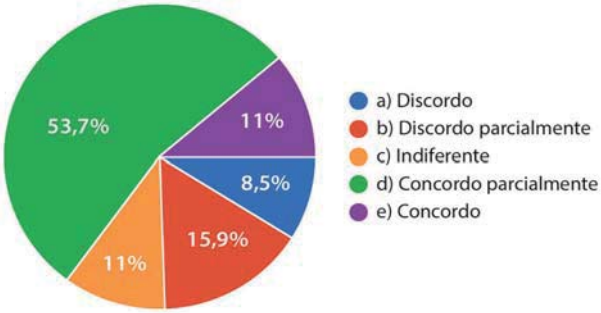


Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

A última questão (5) tratou do apoio da família e afirmou: Na sua Escola, diante de todos os desafios encontrados durante o período de aulas remotas, as famílias apoiaram e tiveram boa parceria com a escola. Aproximadamente a metade dos participantes (53,7%) concordaram parcialmente com o apoio das famílias e o restante teve opiniões extremas desde concordar até discordar desta atuação. Na realidade, devido à pandemia e à necessidade de permanecer de quarentena, impediu-se o intercâmbio de informações e por

consequência a visualização do apoio dos familiares, embora tenha-se feito uma função fundamental de incentivar e cobrar a participação dos filhos nas aulas remotas.

Figura 5: Resultado da escala Likert em relação à atuação dos alunos perante o Ensino Remoto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

6 CONVERGÊNCIA NAS ABORDAGENS TOP-DOWN E BOTTOM-UP

Mesmo antes da pandemia da Covid-19, o mundo estava passando por uma crise de aprendizado, com 258 milhões de adolescentes em idade escolar primária e secundária fora da escola. A baixa qualidade escolar significava que muitos que estavam na escola aprendiam muito pouco, o que significa que mais da metade das crianças de 10 anos não sabia ler e entender uma história simples apropriada para a idade. Pior ainda, a crise não foi igualmente distribuída: as crianças e jovens mais desfavorecidos tiveram o pior acesso à escola, as maiores taxas de abandono e os maiores déficits de aprendizado (WORD BANK, 2020).

O distanciamento social tem sido uma estratégia necessária para reduzir a disseminação do novo coronavírus, levando a maioria

dos países a fechar seus sistemas escolares. No Brasil, infelizmente, esta decisão não foi realizada de forma centralizada, cabendo a iniciativa de proteção à população ser realizada por gestores estaduais e municipais. A falta de unidade fez com que a pandemia afetasse as regiões de forma diferenciada e manteve o Brasil na segunda posição mundial de casos confirmados e de mortes. No estado do Ceará, os primeiros casos foram trazidos para Fortaleza por pessoas da classe alta que retornavam das férias da Europa e EUA já contaminados e por convidados da festa de casamento em Itacaré, no sul da Bahia, que se transformou em foco de novos casos do coronavírus no Brasil.

Assim na população local se instalou um clima de angústia e medo afetando todas as classes sociais, com efeito mais devastador nas classes de trabalhadores, onde está a maioria dos professores e alunos das escolas públicas. Internações, falta de respiradores, UTIs lotadas, mortes e o bombardeio da imprensa com notícias ruins, embora verdadeiras do caos instalado, transformou este sentimento em terror. Segundo Dalgalarrondo (2008), o medo não é uma emoção patológica, mas uma característica universal dos animais superiores e do homem. Trata-se do estado de progressiva insegurança e angústia, de impotência e invalidez crescentes, ante a impressão iminente de que sucederá algo que o indivíduo quer evitar, o que progressivamente se considera menos capaz de fazer. Para Mira y López (1974 *apud* D'ELÍA, 2013) o medo se apresenta em escalas até a sua inativação, ou seja, ele vai paulatinamente tomando uma proporção até que o indivíduo tenha seus sentimentos e emoções estabilizados, dividindo-se em seis fases de acordo com o grau de extensão e imensidão, sendo o terror o nível mais elevado.

No estado do Ceará a pandemia afetou 2,3 milhões de estudantes da educação básica, e como saída para a quarentena as escolas públicas e privadas optaram por fornecer o ensino remoto sem necessariamente adaptar totalmente à idade escolar dos estudantes das três etapas: Educação Infantil (creche e a pré-escola),

Ensino Fundamental e Ensino Médio. Recentemente, foi divulgado os resultados do PNAD-Educação 2019 realizado para investigar o acesso, o uso e a apropriação das tecnologias de informação e comunicação (TIC) nas escolas públicas com um enfoque para o uso destes recursos por alunos e professores em atividades de ensino-aprendizagem.

Sobre o uso de dispositivos e redes pelos alunos, especificamente para a realização de atividades escolares, tanto dentro quanto fora do ambiente escolar, os resultados apontam que pesquisas para a escola (85%), trabalhos sobre algum tema (82%), realização de trabalhos em grupo (77%) e o uso da rede para resoluções de lições e exercícios (69%) foram as principais ações realizadas pelos alunos na Internet nos três meses anteriores ao levantamento. As atividades escolares apresentam distribuições diferentes para as etapas de ensino, com aumento da frequência em função do aumento do desenvolvimento cognitivo.

Em termos cognitivos, os 367 mil estudantes do ensino médio não teriam problemas de assimilação dos conteúdos das aulas remotas e já utilizam amplamente a Internet nas tarefas escolares, desde que todos tivessem equipamentos informáticos e Internet em suas casas. Dados do PNAD-Educação 2019 mostram que 83% dos alunos de escolas brasileiras têm acesso à Internet, 58% utilizaram o telefone celular para realizar atividades escolares, sendo 56% das escolas particulares e 56% das escolas públicas. Em relação às etapas de ensino, o uso de celular é realizado por somente 36% dos alunos do 5º ano do ensino fundamental, 69% do 9º ano do EF e 76% do 2º ano do ensino médio. Assim em média, 17% dos estudantes não teriam acesso à Internet, logo estariam prejudicados nas aulas remotas.

Quando as escolas fecharam, os pais foram solicitados a facilitar o aprendizado das crianças em casa e relataram dificuldades para realizar essa tarefa. Na ausência de opções alternativas, os pais que trabalham frequentemente deixam as crianças sozinhas

quando as escolas fecham e isso pode levar a comportamentos de risco, incluindo maior influência da pressão dos colegas, abuso de substâncias e gravidez precoce. Além disso, os que trabalham são mais propensos a faltarem ao trabalho quando as escolas fecham, a fim de cuidar de seus filhos, gerando um impacto no orçamento familiar. Corroboram com a análise destas consequências as informações da PNAD-19, pré-Covid, que o abandono escolar se agrava a partir dos 15 anos, com metade dos adolescentes que deixam a escola alegarem que precisavam trabalhar para completar a renda familiar, e entre as mulheres, 23,8% deixaram os estudos porque ficaram grávidas.

De forma sucinta, podemos afirmar que mesmo diante da pandemia os segmentos que compõem a escola pública atuaram de forma concatenada, vencendo todos os desafios que apareceram durante as 14 semanas de trabalho intenso, muitas vezes varando as madrugadas e ocupando os fins de semana. No período normal, as atividades se encerram à saída da escola, neste período excepcional, a escola ocupou os lares de cada um dos professores, estudantes e familiares.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia da Covid-19 agora ameaça piorar ainda mais os resultados da educação. A pandemia já teve impactos profundos na educação, fechando as escolas em quase todos os lugares do Planeta, no maior choque simultâneo a todos os sistemas educacionais de nossas vidas. Os danos se tornarão ainda mais graves à medida que a emergência de saúde se traduzir em uma profunda recessão global.

Segundo o Banco Mundial (2020) é possível combater esses choques e transformar a crise em oportunidade. O primeiro passo é lidar com o fechamento da escola com sucesso, protegendo a saúde e a segurança e fazendo o possível para evitar a perda de

aprendizado dos alunos usando o aprendizado remoto. Ao mesmo tempo, os países precisam começar a planejar a reabertura das escolas. Isso significa evitar o abandono escolar, garantir condições escolares saudáveis e usar novas técnicas para promover a rápida recuperação da aprendizagem em áreas-chave quando os alunos voltarem à escola. À medida que o sistema escolar se estabiliza, os países podem usar o foco e a inovação do período de recuperação para "recuperar melhor". A chave: não replique as falhas dos sistemas pré-covid, mas desenvolva sistemas aprimorados e aprendizado acelerado para todos os alunos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Censo da Educação Básica 2019. Brasília, 2020.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Censo da Educação Básica 2019: Resumo Técnico. Brasília, 2020.

C. HUANG, Y. WANG, X. LI, L. REN, J. ZHAO, Y. HU, L. ZHANG, G. FAN, J. XU, X. GU, *et al.* **Características clínicas de pacientes infectados com novo coronavírus de 2019 em Wuhan, China**. Lancet (2020), 10.1016 / s0140-6736 (20) 30183-5.

CONJUVE. **Juventudes e pandemia do Coronavírus, 2020**. Conselho Nacional de Juventude, 2020.

D'ELÍA, K.A.A. **Uma abordagem psicológica sobre o Medo**. Psicologado, [S.l.]. (2013). Disponível em: <https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-clinica/uma-abordagempsicologica-sobre-o-medo>. Acesso em: 18 jul. 2020.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Ministério da Economia. Diretoria de Pesquisas. Coordenação de População e Indicadores Sociais. 2019.

NAÇÕES UNIDAS. **Coronavírus: UNESCO e UNICEF trabalham para acelerar soluções de aprendizagem a distância**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/Coronavirus-unesco-e-unicef-trabalham-para-acelerar-solucoes-de-aprendizagem-a-distancia/>. Acesso em: 10 jul. 2020.

SCHNEIDER, S. **Conceptual atomism rethought**. Behavioral and Brain Sciences, 2010, Vol.33(2-3), pp. 224-225.

UNESCO. **Education:** From disruption to recovery. Disponível em: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>. Acesso em: 15 jul. 2020.

WOLFE, J. M., BUTCHER, S. J., LEE, C., HYLE, M. Changing your mind: On the contributions of top-down and bottom-up guidance in visual search for feature singletons. **Journal of Experimental Psychology:** Human Perception and Performance, 29(2), 483–502. 2003.

WORLD BANK. **Covid-19:** impacto en la educación y respuesta de política pública. World Bank, Washington, DC. P.56. 2020.

CAPÍTULO 03

Formação de gestores escolares com foco na aprendizagem: uma experiência do MAIS PAIC, Ceará, de fortalecimento da gestão escolar

- **Ana Cláudia Lima de Assis**
- **Aécio de Oliveira Maia**
- **Idelson de Almeida Paiva Júnior**
- **Maria Angélica Sales da Silva**

1 INTRODUÇÃO

O referido artigo que ora apresentamos compartilha informações sobre o Programa Formação de Gestores Escolares e acrescenta dados referentes à edição de 2020.

Ao fazermos uma retrospectiva histórica da educação cearense, veremos que o Ceará sempre ficou abaixo da média nacional nos índices que medem a qualidade da educação. Mas na última década, essa realidade começa a mudar, a partir da união de esforços de várias instituições. A origem do PAIC aponta para o trabalho desenvolvido pelo Comitê Cearense para a Eliminação do Analfabetismo Escolar[3] criado em 2004, pela Assembleia Legislativa do Estado do Ceará. O referido Comitê foi constituído por representantes da Assembleia Legislativa, UNICEF, Aprece, Undime/CE, Inep/MEC, e Universidades Cearenses como Uece, UFC, UVA, Urca e Unifor. O estudo realizado por este revelou um cenário desalentador: somente 15% de uma amostra de cerca de 8.000 alunos leram e compreenderam um pequeno texto de maneira adequada; 42% das crianças produziram um pequeno texto que, em muitos casos, eram compostos por apenas duas linhas. Nenhum texto foi considerado ortográfico pelos avaliadores; a maioria das universidades não possuía estrutura curricular adequada para

formar o professor alfabetizador; grande parte dos professores não possuía metodologia para alfabetizar, abusava de cópias na lousa e usava muito mal o tempo de aula que era bastante reduzido: aulas começavam tarde, terminavam cedo e intervalos longos.

De posse dos estudos realizados começou a formatação de um Pacto de Alfabetização na idade certa, configurando o PAIC. Com o regime de colaboração da Secretaria da educação com os municípios, deu-se o fortalecimento de uma parceria que propiciou o desenvolvimento de ações efetivas resultando em gestores mais envolvidos com a gestão dos resultados, focados no planejamento participativo das ações, na formação permanente dos professores, no acompanhamento sistemático das ações planejadas e avaliação delas, bem como dos resultados obtidos.

Para operacionalizar o referido Pacto de Cooperação, a Seduc realizou uma reestruturação em sua organização, sendo criada em 2007, a Coordenadoria de Cooperação com os Municípios (Copem)[1] com o objetivo de "estabelecer um regime de colaboração e cooperação entre Seduc e municípios objetivando definir políticas e estruturar ações que contribuam para elevar a qualidade da Educação Infantil e do Ensino Fundamental" (SEDUC, s/d), dentre as atribuições da Copem, está previsto apoiar os municípios na melhoria das práticas de gestão municipal, planejamento e acompanhamento pedagógico. Além disso, os Centros Regionais de Desenvolvimento da Educação transformaram-se em Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação (Crede) e foram reestruturadas a partir de núcleos, sendo criado o Núcleo Regional de Cooperação com os Municípios (NRCOM), atual Célula de Cooperação com os Municípios (Cecom). Partindo de um olhar sobre a história da educação brasileira, é perceptível identificar os avanços alcançados nos últimos anos com a melhoria

1 Regime de Colaboração no Ceará: Funcionamento, Causas do Sucesso e Alternativas de Disseminação do Modelo- Fernando Luiz Abrúcio, Catarina Ianni Seggatto & Maria Cecília Gomes Pereira.

no nível dos indicadores educacionais e, principalmente, com o salto obtido na meta de universalização do acesso ao ensino fundamental, porém, muito ainda tem que ser feito para qualificar esse acesso e vencer a histórica exclusão social do sistema, ainda tão presente neste Brasil continental e tão desigual.

Garantir o direito à aprendizagem é dever do estado e direito constitucional. Buscando efetivar este direito e contribuir com a qualificação do acesso, a Seduc Ceará vem experienciando uma história de alfabetização das crianças que tem mudado a face dos municípios cearenses nos últimos dez anos. O Paic, hoje Mais Paic, transformado em política pública prioritária do governo do Estado, desde 2007, trata-se de um programa de cooperação entre Estado e municípios que para além da oferta da formação continuada para os professores, prevê o apoio à gestão escolar, compreendendo que, como nos alerta Luck, (2009, p. 9):

> A qualidade do ensino se assenta, dentre um dos aspectos mais fundamentais, sobre a competência profissional dos diretores escolares e na sua capacidade de organizar, orientar e liderar as ações e processos promovidos nas escolas voltadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Sabemos que promover a educação não é um ato solitário, ela se constitui, a partir da ação planejada de diversos sujeitos que se movimentam nessa significativa teia, que é o processo educativo e que cabe à gestão das escolas desenvolver um trabalho com maestria para que o direito se efetive.

Luck (2009, p. 23) também afirma que "o diretor escolar é o líder, o mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e de todo o trabalho educacional". Nesta perspectiva compete à figura do diretor executar seu trabalho com capacidade técnica/administrativa de forma orgânica, colaborando para que a

rotina da escola aconteça de forma tranquila e bem planejada. Faz-se necessário, então, que nesse percurso o diretor tenha clareza de suas funções e as execute com competência e liderança, facilitando a realização dos processos e envolvendo todos nessa construção.

Em face à complexidade e a forma vertiginosa como o conhecimento é produzido neste século, faz-se necessário investir na formação desse capital humano que assume a responsabilidade de gerir as escolas e desenvolver bem seu papel na sociedade moderna. No atual contexto social, político, cultural e econômico cada vez mais diversificado, urgente e precário, esses profissionais veem-se na 'obrigação' de autoafirmarem-se como reflexivos, competentes, dialógicos e críticos, pois a sociedade espera um gestor multifacetado, com um perfil próprio, capaz de metamorfosear-se, para atender às contingências do contexto escolar. Dessa forma, novas habilidades cognitivas, sociais e relacionais são requeridas como condição sine qua non de sobrevivência do profissional.

Nunca houve tantas responsabilidades para um gestor educacional como há atualmente na rede estadual e municipal de ensino do Ceará. As demandas que chegam ao gestor escolar exigem que este profissional, além de apresentar competências e habilidades para a função, consiga executar todas as tarefas em tempo hábil e que acima de tudo favoreça o processo ensino aprendizagem, objetivando a garantia do direito à educação para todos.

Pensando em contribuir com esse processo de formação do gestor escolar das escolas públicas municipais do estado do Ceará é que a Seduc / Copem, através do Pacto de Cooperação, efetivado no Mais Paic, e através do Eixo de gestão, resolve ampliar seu raio de ação e colaboração, no sentido de fortalecer a gestão escolar. O pensamento inicial que moveu a referida proposta foi o seguinte: É possível melhorar o desempenho do gestor escolar diante de uma agenda educacional tão cheia de responsabilidades e processos? Começamos a ouvir as Credes sobre essa possibilidade de atuação/colaboração, e foi unânime a resposta positiva. Em seguida fizemos

um levantamento dos temas que poderiam compor o cardápio de temáticas para a realização da formação. Tendo feito isso, a proposta foi formatada pela equipe Copem /Cecom e lançada sua realização em 2018, sua primeira versão. Em 2019, após avaliação, a mesma é reestruturada, expandida e se tornou numa ação forte, propositiva e impactante junto aos gestores municipais, sendo realizada em 2020 e acontecendo em 2021.

2 METODOLOGIA

O Eixo de Gestão do Mais Paic formatou o Curso de Formação de Gestores Escolares, com os seguintes objetivos: Trabalhar temáticas de gestão e avaliação ao longo do ano letivo no âmbito municipal; Dialogar sobre aspectos da gestão democrática na escola, com vistas ao crescimento do grupo, buscando manter a sinergia entre eles e as estruturas, as metodologias de trabalho e os recursos existentes; Estabelecer um grupo de medidas ou iniciativas, administrativas e pedagógicas que possam contribuir para o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem e assim efetivar o direito de aprendizagem para o aluno cearense da educação básica. A proposta já está no seu quarto ano de execução, e já podemos apontar mudanças na rotina e na prática do gestor escolar.

No primeiro ano de implementação, a formação de gestores escolares foi realizada diretamente nas sete macrorregionais do estado, alcançando através da replicação os 184 municípios e cerca de 400 gestores. As temáticas abordadas, sugeridas pelos gestores, foram: Gestão escolar, Gestão democrática, Prêmio Escola Nota Dez, Escolas eficazes, Pisa, Avaliação em Larga Escala – Saeb e Spaece, Teoria de Resposta ao Item (TRI), e outros. Acreditamos que esse modelo de formação somado aos fundamentos teóricos e metodológicos contidos no material estruturado serve de suporte na construção de uma escola eficaz, democrática e comprometida com resultados, que agrega valores e aposta no sucesso escolar.

A referida formação teve como público-alvo Formadores Municipais na área de Gestão/ Gerentes municipais e representação de Gestores Escolares – escolha a critério da Crede. A proposta inicial foi a de trabalhar com temas do cotidiano dos gestores que seriam difundidos pelos Formadores Municipais em seus municípios. A equipe de profissionais contratada para assessorar esse trabalho foi selecionada através chamada pública, sendo composta por uma consultora e sete formadores com experiência em gestão e avaliação a fim de atender às expectativas do público envolvido. Esta equipe teve como missão pensar e confeccionar o material didático com as temáticas a serem utilizadas nas formações – materiais digitais e impresso (livro-texto) para conduzir as ações da formação, que foi distribuído virtualmente para cada município participante, cabendo aos mesmos realizar a impressão e distribuição para cada cursista/gestor escolar.

Cada participante de Crede e formadores municipais assumiram o compromisso de replicar a formação para os gestores das escolas municipais, sendo essa atividade monitorada pelas Crede e socializada para Seduc através dos relatórios de acompanhamento. Por se tratar de uma proposta descentralizada, as formações no primeiro ano aconteceram na sede das Credes das sete macrorregionais em dois módulos, um em cada semestre. A proposta contou com a parceria da Escola de Gestão Pública, sendo esta a instituição certificadora dos cursistas.

Em 2019, segundo ano de execução da Formação, tendo por base a avaliação do ano anterior, a proposta foi reformulada e passa a ter um novo formato, buscando fortalecer a ação e torná-la mais próxima do contexto escolar dos gestores, trabalhando temáticas e propostas mais concretas, voltadas para o cotidiano do gestor e fundamentadas por referenciais teóricos acerca do tema. Nesse sentido, a Seduc/Copem optou por selecionar um formador por Crede. Esses formadores foram selecionados dentre os profissionais daquela região, com formação e experiência na área de gestão.

Assim, no segundo ano de experiência, o projeto passa a contar com uma equipe de 20 formadores e um consultor, na perspectiva da formação em serviço, com temáticas mais próximas das vivenciadas pelos gestores, a partir das lacunas e dificuldades enfrentadas por eles.

Dessa forma foi delineada uma estrutura operacional diferenciada, sendo: os 20 formadores selecionados nas regionais passam a ser capacitados em Fortaleza, sendo três Formações de 16h, perfazendo uma carga horária de 48 h/a, a partir de uma equipe estruturada na própria Seduc, com formação e experiência na área de Gestão. Os 20 formadores estaduais retornam para suas regiões e replicam a formação conforme sua realidade para os Formadores municipais, indicados pela SME – secretarias municipais de educação, estes se apropriam da metodologia e do material produzido e replicam em seus municípios, junto aos gestores escolares. Nesse contexto, o ciclo se completa e a formação chega à ponta, no gestor escolar, que é o foco da atenção e ação.

Também foi incluído em cada módulo, um momento de relato de experiência, relacionada com a temática estudada e a formação de gestores foi ampliada para três Módulos, cada módulo desenvolvendo um tema central, com ramificações em temas afins, seguido de um Case naquela temática. E assim ficou estruturado o II Ciclo de Formação de Gestores Escolares: Módulo I – Gestão para resultados, tendo a equidade como princípio; Módulo II - Gestão Escolar e Monitoramento das Ações e Módulo II – Gestão Estratégica para Saeb e Spaece. Outro dado a ser registrado, trata-se da inclusão de uma carga horária online, via plataforma AVACED do Centro de educação a Distância do Ceará, CED, para proporcionar aos gestores um aprofundamento teórico acerca dos temas trabalhados nos encontros presenciais, essa formação em EaD foi formatada com uma carga horária de 32 h.

Registramos um tom diferente assumido a partir do segundo ano da oferta de formação. Aqui nos referimos à opção por

delinear em todas as ações a ênfase na valorização do ser humano, proporcionando acolhidas significativas, exercitando vivências coletivas, ambiente agradável, mimos, e muito cuidado com todo o processo. Essa opção se fundamenta na compreensão de que as relações quando permeadas pelo afeto, são mais favoráveis ao aprendizado, essa abordagem é defendida por Freire (1999), Wallon (1999), Piaget (1971), dentre outros, que defendem a importância da dimensão da afetividade no processo ensino-aprendizagem. Nesse sentido, registramos o pensamento de Wallon (1999), em sua teoria psicogenética onde relata que o indivíduo é um ser corpóreo, concreto e deve ser visto como tal, ou seja, seus domínios cognitivos, afetivos e motores fazem parte de um todo, a própria pessoa. Assim, o sujeito da aprendizagem não pode ser percebido de forma fragmentada. Piaget (1971, p.271) corrobora com o tema e diz que "A vida afetiva, como a vida intelectual, é uma adaptação contínua e as duas adaptações são, não somente paralelas, mas interdependentes, pois os sentimentos exprimem os interesses e os valores das ações, das quais a inteligência constitui a estrutura".

O educador Paulo Freire entendia e valorizava o processo de afetividade, e em seu livro *Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa*, Freire (1999, p.148) fala sobre a importância dos pequenos gestos, palavras e olhares de respeito e de valorização do professor para com seu aluno: "Este saber, o da importância [dos] gestos que se multiplicam diariamente nas tramas do espaço escolar, é algo sobre o que teríamos que refletir seriamente". Ainda sobre afetividade, Freire (ibidem, p. 47) afirma: "Às vezes mal se imagina o que pode passar a representar um simples gesto de um professor. O que pode um gesto aparentemente insignificante valer como força formadora ou como contribuição do educando por si mesmo". O sábio mestre, falava da alma humana adoecida por um num mundo material, fugaz, de relações superficiais. Essa alma humana, em todas as idades, tem uma necessidade premente por afeto, atenção, reconhecimento e cuidado.

As teorias de Henri Wallon contribuíram com esse trabalho por abordarem a dimensão humana, contextualizando o formando em seu meio a partir da valorização de suas potencialidades e resgate de sua autoestima, além de enfatizar a importância das relações sociais e afetivas. A presença do afeto entre os cursistas/formadores estaduais e o Eixo gestão da Copem e Palestrantes convidados se fez presente não somente nos registros das avaliações e questionários, mas também a partir dos gestos e expressões dos mesmos que manifestavam no processo formativo.[2]

No ano de 2020, com o advento da pandemia, todos os programas assumem o formato remoto. A formação de gestores também faz sua adaptação e se organiza para oferta da formação virtual, via Meet. A oferta continuou sendo desenvolvida por Crede, através da equipe técnica da Seduc/Copem, envolvendo formadores convidados, sendo estes especialistas nos temas propostos. No terceiro ano, a formação aconteceu em cinco módulos, com uma carga horária de 120 horas. Teve início em maio, concluindo em outubro. Cada módulo desenvolvia uma temática, que destacamos a seguir: Módulo 0 - Contato inicial com a plataforma do curso online, apresentação dos participantes no fórum e explanação do planejamento da formação em gestão quanto aos seus conteúdos e atividades; Módulo 1 - Gestão escolar pedagógica: gestão de materiais e Sige escola; Módulo II - Gestão financeira escolar: diretrizes do conselho nacional de educação, gestão participativa; Módulo III - Documento referência de recomendações para elaboração do plano de retomada das aulas presenciais das redes municipais; Módulo IV - Redefinição e priorização curricular e ensino híbrido; Módulo V – Acompanhamento, monitoramento e avaliação remota.

2 Texto retirado do Relato de Experiência FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES COM FOCO NA APRENDIZAGEM: UMA EXPERIÊNCIA DO MAIS PAIC, CEARÁ, DE FORTALECIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR, do Livro *Educação de qualidade em Regime de colaboração*. Seduc, 2020.

Como vimos, as temáticas se adaptaram à necessidade emergente de se organizarem para o exercício do desafio das atividades remotas, voltadas para metodologias ativas, priorização curricular para ensino remoto, monitoramento do alcance, das interações pedagógicas dos alunos e avaliação diagnóstica. Tudo no sentido de qualificar gestores para liderar o desafio do ensino remoto e garantia da aprendizagem dos estudantes.

A metodologia científica utilizada, levando em consideração à complexidade de nosso objeto de pesquisa que são os *formandos da formação de gestores* foi a fenomenologia. Husserl (1992) atenta para a análise intencional como o desvelamento do que se mostra, e as potencialidades nas quais os objetos são constituídos como unidades de sentido. Nesta visão, as respostas dadas pelos pesquisados podem revelar algumas verdades sobre o tema abordado. *"O mesmo autor segue afirmando que toda análise de sentido se leva a efeito na transição das vivências ingredientes para os horizontes intencionais nelas delineados" (p. 128).* Husserl aponta para a razão como a base universal da estrutura subjetiva transcendental, pois a intencionalidade é a consciência da evidência que vai sendo clareada, cujo sustentáculo não é casual, mas construído na busca constante nas coisas mesmas. O movimento ir às coisas mesmas é desempenhado pelo investigador para que o retorno possibilite *"a expressão do próprio fenômeno e checar a elaboração mental" (p. 31).*

3 DISCUSSÃO

A experiência inovadora e desafiante de planejar, formatar e executar um ciclo de formação voltada para os gestores escolares foi salutar e exitosa. A partir de cada etapa foram mobilizados esforços, capital humano e material teórico metodológico para aprimorar a ação. Apresentamos aqui o consolidado e análise das avaliações realizadas pelos formadores – estaduais e regionais – obtidas ao final do 2º ciclo de formação ofertada. Elas sinalizam para a importância da ação de formação junto aos gestores e apontam caminhos para fortalecer tal ação.

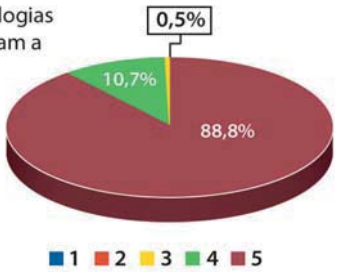
3.1 Análises

Na primeira parte da análise trazemos um foco quantitativo coletado ao final de cada formação regional com a aplicação dos instrumentais de avaliação do momento formativo explorando aspectos que consideramos interessantes para o entendimento e retroalimentação dos processos. Entendemos que a avaliação do processo pode determinar os rumos das formações ao passo que colabore para minimizar as necessidades e expectativas dos participantes.

A segunda análise de nosso trabalho procurou verificar as variáveis qualitativas extraídas através de instrumentais diretos e simples onde o respondente ficou à vontade para expressar seu ponto de vista de forma escrita e com perguntas abertas.

Os questionamentos escolhidos, em nossa análise, com maior destaque para o trabalho formativo estão relacionados às metodologias de exposição, ao material pedagógico e aos conteúdos abordados. A seguir, apresentam-se esses aspectos, ao modo como foram questionados, com o resultado da avaliação feita pelos participantes, destacando o nível de valorização de cada um deles. Foi atribuída uma escala de 1 a 5, onde 1 representa o menor valor atribuído ao aspecto avaliado e 5 o maior valor atribuído a esses aspectos.

Gráfico 1: As metodologias de exposição facilitaram a aprendizagem

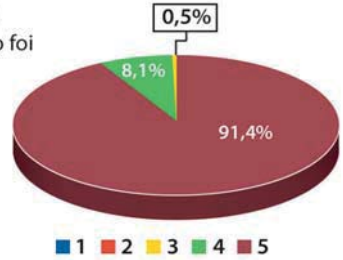


Em ordem crescente de avaliação, **1** representa menor valor e **5** maior valor

Fonte: Da própria pesquisa / Seduc / Cecom, 2019.

O **Gráfico 1** apresenta o resultado quanto ao nível de aceitação à metodologia de exposição durante o processo formativo. A avaliação apontou que 88,8% dos participantes atribuíram nota máxima, 10,7% refletiram que ainda há melhorias a serem implementadas e apenas 0,5% aferiu nota 3 na escala avaliativa quanto ao momento ao qual participaram.

Gráfico 2: O material pedagógico utilizado foi adequado

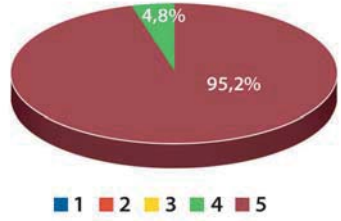


Em ordem crescente de avaliação, **1** representa menor valor e **5** maior valor

Fonte: Da própria pesquisa / Seduc / Cecom, 2019.

Quanto ao material pedagógico utilizado, foi gerado o **Gráfico 2** em que apuramos que 91,4% dos participantes das formações atribuíram que o formador fez excelente uso do material, conferindo nota 5. Ainda, 8,1% pontuaram com nota 4 a utilização e apenas 0,5% conferiram nota 3 ao trabalho dos formadores quanto à utilização dos materiais pedagógicos. Assim, julgamos como excelente a aceitação do público concernente ao aspecto acima avaliado.

Gráfico 3: Os conteúdos abordados têm pertinência com o trabalho da Gestão



Em ordem crescente de avaliação, **1** representa menor valor e **5** maior valor

Fonte: Da própria pesquisa / Seduc / Cecom, 2019.

Com relação à pertinência dos conteúdos abordados ao trabalho do Gestor, o **Gráfico 3** expressa que 95,2% dos participantes atribuíram nota 5 e 4,8% escolheram nota 4 ao aspecto avaliado, o que representa um acerto na escolha dos conteúdos presentes nas formações.

Como dito anteriormente, o questionário foi utilizado como técnica para coleta de dados de forma amostral. Segundo Avelar e Cintra (2004, p. 348), "qualquer sondagem de opinião utiliza as técnicas de amostragem, elaboração de questionário, procedimentos relativamente padronizados de trabalho de campo e análise de dados", o que nos possibilitou uma ferramenta para a compreensão sobre o processo de Formação em Gestão Escolar.

O questionário com perguntas abertas proporcionou a análise fenomenológica das respostas. A sua aplicação foi efetuada com a permissão dos formandos sem caráter obrigatório.

Obtivemos por adesão um consolidado retirado de nossas 21 Credes no estado. A análise das respostas foi embasada na fenomenologia. Este olhar atende ao número de respondentes, pois a adesão foi representativa da população, assim como guarda a subjetividade de cada respondente. A linguagem empregada por cada formando pôde ser preservada no método e permitiu um diálogo constante com o objeto da pesquisa e as reduções das respostas para possibilitar a compreensão analítica dos formandos perante uma formação para gestores escolares.

Tabela 1: Pontos Desenvolvidos da Formação de Gestão

Categorias desenvolvidas	Nº respostas absoluto	Nº respostas (%)
Formação maravilhosa	48	63 %
Todos os temas tiveram sua importância.	15	20 %
Formadores bons	12	16 %
Gestão do tempo otimizada	1	1%

Fonte: Da própria pesquisa / Total de 76 respostas.

Na tabela 1 apresentamos algumas categorias que pensamos como pontos desenvolvidos, nesse aspecto ressaltaram a categoria *formação maravilhosa* termo construído a partir de nosso objeto de pesquisa que corresponde a um elogio ao processo que fora desenvolvido, que obteve 63% do universo total de respondentes. O que reflete uma aceitação de mais da metade de todos os respondentes. Se somarmos a estas outras categorias que podem a ela serem aderidas como: *Todos os temas tiveram sua importância (20%) e Formadores Bons (16%),* nós teremos um total de aproximadamente 99% o que nos mostra um alto percentual de aceitação dos formandos no que se refere ao processo formativo desenvolvido no ano de 2019.

Tabela 2: Pontos para Desenvolvimento da Formação de Gestão

Categorias para desenvolvimento	Nº respostas absoluto	Nº respostas (%)
Competências socioemocionais	3	6%
Aprofundamento sobre PPP BNCC e PAR – conteúdos complementares.	2	4%
Continuidade das temáticas abordadas	24	46%
Ampliação da carga horária do curso	5	10%
Focar em práticas exitosas das escolas	2	4%
Mais textos e leituras	2	4%
Melhorar a gestão do tempo da formação	2	4%
Mais atividades em grupo de discussões	2	4%

Fonte: Da própria pesquisa / Total de avaliações realizadas - 52

A tabela 2, advinda das revelações dos nossos formandos nos mostra como maior percentual a desenvolver a própria *Continuidade das temáticas abordadas* com 46%, comunicando-se com o índice da tabela 1, na qual avaliou bem o processo formativo e neste caso o objeto revela a sua continuidade. No entanto, temos a categoria *Competências socioemocionais*, na qual aparece com 5,76% do número de respondentes como uma temática a desenvolver no processo formativo assim como, *Focar em práticas exitosas das escolas 4%*. Essas duas últimas categorias nos mostram lacunas que o processo de formação deverá percorrer já que as duas, ao juntarmos, possuem um percentual expressivo com 9,76 %.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A garantia da educação pública com qualidade social é um desafio e uma missão relevante no cenário atual e que deve ser feita de forma dialogada e com pessoas comprometidas com o sistema educacional. Quando falamos de qualidade social na educação, retomamos a fala de Cortela (2006, p. 68) que diz:

> Essa qualidade social, por sua vez, carece de uma tradução em qualidade de ensino e, assim, a formação do educador necessita abranger o elemento técnico de especialização em uma área do saber (e a capacitação contínua) e também a dimensão pedagógica da capacidade de ensinar; a discussão sobre tal dimensão envolve ainda temas mais amplos como a democratização da relação professor/aluno, a democratização da relação dos educadores entre si e com as instâncias dirigentes, a gestão democrática englobando as comunidades e, por fim, como objetivo político/social mais equânime, a democratização do saber.

Nesse contexto, o Eixo de Gestão do Mais Paic busca trazer mais elementos que propiciem a construção de uma educação de qualidade social, fortalecendo uma discussão sobre democratização

dos espaços escolares, das relações entre professores, comunidade e gestores, aliado a formação continuada dos professores que visa favorecer a dimensão pedagógica da capacidade de ensinar, visando a democratização do saber.

Precisamos estar disponíveis para atender às demandas oriundas do cotidiano das escolas. O formato de formação proposto, à base de conteúdo teórico, aliado às temáticas vivenciadas na vida cotidiana do gestor escolar, poderá proporcionar uma troca de saberes entre seus pares fortalecendo as relações interpessoais nas escolas. Além disso, a proposta de elaboração de material estruturado para a gestão das escolas, bem como, o material que consta na biblioteca virtual do curso online, estão permeados de intenções que subsidiam os gestores no seu cotidiano. Apresentamos um relato de um gestor que dialoga com nossas análises apresentadas anteriormente, onde é possível observar pontos de maior atenção, que ficam registrados como destaques realizados por eles, que são importantes para a prática da gestão, assim ao se perguntar: Que aprendizagem a formação do eixo de gestão do Mais Paic proporcionou aos diretores? Um gestor respondeu *"Para mim foi muito importante, pois a troca de experiências, os ensinamentos e conhecimentos me deram um norteamento para melhorar o funcionamento da escola que trabalho"*, a partir deste depoimento, percebemos que a formação de gestores é uma ação que tem o objetivo de orientar e capacitar esses profissionais para a resolução de várias ações que acontecem no cotidiano escolar. Com isso, apresentamos COELHO (2008, p. 5) que nos afirma que:

> (…) o gestor assume a responsabilidade quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentindo e controlando todos os recursos para tal (...)

Essa apropriação do conhecimento sobre os processos desenvolvidos na escola é inerente a uma gestão de resultados e a orientação dada de maneira eficaz aos colaboradores da escola depende da condução eficiente, sendo necessária uma busca constante pelo conhecimento, diante de tantas realidades que se renovam a cada ano e períodos dentro da escola, proporcionada pelas demandas sociais, políticas, econômicas e institucionais.

Ao realizarmos a análise parte 1, percebemos nos gráficos de pizza diversos panoramas onde se destaca o aspecto do gráfico 3 que nos revela o percentual de 95,2% no que se refere aos conteúdos abordados nos apontando que significância das temáticas para o exercício da gestão escolar pública. Nas análises das tabelas 1 e 2, percebemos a sintonia das respostas quanto a satisfação dos formandos quanto a formação vivenciada. Os itens de maior pontuação, como: *Continuidade das temáticas abordadas, Formação maravilhosa, Todos os temas tiveram sua importância, Bons formadores* – relacionam-se com essa satisfação e referendam o curso como relevante no percurso de construção de uma gestão pública escolar, contribuindo com a *qualidade social* para todos.

Ao realizarmos em nossas análises nas partes 1 e 2 assim como, no relato apresentado por um dos formandos de forma ilustrativa, percebemos que apesar de instrumentos diversos por nós realizados neste trabalho, a formação de gestão escolar pública em 2019 teve uma boa avaliação e impacto perante os formandos das 20 Credes. No entanto, sabemos que os processos de formação são retroalimentados constantemente, precisando de uma vigilância nos aspectos que não conseguimos atingir como: *ampliação da carga horária, aprofundamento sobre PPP, BNCC e PAR, melhorar a gestão do tempo da formaçã*o e *criar mais atividades em grupo de discussõe*s. Temos como desafio a própria continuidade do processo formativo, pois os respondentes nos apresentam com 46% que desejam a *continuidade das temáticas abordadas.*

A continuidade deste processo formativo se faz necessária, mas ainda são muitos os desafios e responsabilidades para seu

acontecimento, uma vez que foi boa a sua avaliação, assim como o desejo dos formandos na continuidade e aprofundamento dos conteúdos vistos, o que demandará um tempo maior de pesquisa.

REFERÊNCIAS

BURGOS, Marcelo Baumann. **Escola pública e segmentos populares em um contexto de construção institucional da democracia**. Rio de Janeiro, v. 55, n. 4, p. 1015-1054, Dec. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.phpscript=sci_arttext&pid=S001152582012000400006&lng=en&nrm=iso>. accesso em: 23 out. 2019.

COELHO, S.B.R; LINHARES, C. Gestão participativa no ambiente escolar. **Revista Eletrônica Latu Sensu**. Ano 3, n.1, mar/2008.

CORTELA, Mario Sérgio. **Formação docente:** recusar o pedagocídio. Reescrevendo a educação. Proposta para um Brasil melhor. São Paulo: Scipione, 2006.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia:** Saberes necessários à prática educativa, 1999.

LUCK, Heloísa. **Gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

MACHADO, M. C. S. **A gestão estratégica e o caminho para a construção da autonomia no sistema educacional**. Mimeo, 2011.

OLIVEIRA, Ana Gardennya Linar Sírio. **Educação de qualidade em regime de mutirão**. Fortaleza: Seduc, 2020.

PARO, V. H. **Formação de gestores escolares:** a atualidade de José Querino Ribeiro. Educação e Sociedade. Campinas, v. 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago. 2009.

PARO, V. H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PIAGET, Jean. **Psicologia e Pedagogia**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1985.

WALLON, H. **A evolução psicológica da criança**. Lisboa: Edições 70, 1999.

Site:<https://www.idadecerta.seduc.ce.gov.br/index.php/opaic/historico/historia>. Acesso em: 29 out. 2019.

CAPÍTULO 04

Prêmio Escola Nota Dez valorizando a gestão educacional com foco na aprendizagem do aluno

- **Ana Cláudia Lima de Assis**
- **Maria de Fátima Xavier de Magalhães**
- **Trajano Dantas de Andrade**

1 INTRODUÇÃO

A trajetória da educação em termos de políticas públicas é recente no país, levando em consideração a efetiva participação do Estado, sobretudo quanto a sua concretização. No entanto, do ponto de vista tratado desde a Proclamação da República de 1889, e a atual Constituição de 1988, tida como Constituição Cidadã, a trajetória se torna bem antiga.

Pela lei maior da nossa nação, vivemos numa democracia onde o princípio básico deste exercício é a liberdade e a igualdade, ou seja, ser livre, ser igual. Não é nenhuma novidade, no entanto, afirmar que historicamente no nosso país as grandes virtudes da vida pública desertaram da cena política a grande maioria da população. (LOBO, 2009).

Fazendo uma retrospectiva da história da educação cearense, identificamos que historicamente o Ceará se encontrava abaixo da média nacional nos índices que medem a qualidade da educação. Porém, esse cenário tem mudado na última década, a partir da união de esforços de diversas instituições. A origem do Programa de Alfabetização na Idade Certa, hoje Mais Paic, aponta para o trabalho desenvolvido pelo Comitê Cearense para a Eliminação do Analfabetismo Escolar, criado em 2004, pela Assembleia Legislativa do Estado do Ceará, através da iniciativa do deputado Ivo Gomes. O Comitê era constituído pela Assembleia Legislativa, UNICEF,

Aprece, Undime/CE, Inep/MEC, e Universidades Cearenses como Uece, UFC, UVA, Urca e Unifor.

Acreditamos que seja oportuno registrar que, como qualquer empreendimento humano, *a colaboração é uma construção histórica*, cujo sucesso implica confiança e cooperação mútuas. Cada unidade da Federação tem uma narrativa própria a respeito da trajetória empreendida para chegar ao atual desenho de seu(s) sistema(s) de ensino.

Nesse processo de cooperação, o Prêmio Escola Nota Dez surge e cria uma política de incentivo para que as escolas melhorem seus índices e a premiação possibilita potencializar as ações dentro da escola.

A garantia ao direito à aprendizagem é dever de todos, enquanto direito constitucional. No Ceará, a história da Alfabetização tem mudado sua face nos últimos dez anos com a implementação do Paic – Programa de Alfabetização na Idade Certa, hoje Mais Paic, que foi transformado em política pública prioritária do governo do Estado, em 2007. A partir deste programa, muitas outras ações são efetivadas no sentido de corroborar com a melhoria do desempenho escolar dos alunos cearenses no processo de alfabetização.

Anualmente o nível de proficiência dos alunos do 2º, 5º e 9º anos do Ensino Fundamental das escolas da rede pública do estado do Ceará é identificado em uma avaliação censitária e externa, através do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará em Alfabetização – Spaece, com a finalidade de diagnosticar o estágio de conhecimento, bem como analisar a evolução do desempenho dos alunos e os fatores associados a esse desempenho, produzindo informações que possibilitem a definição de ações prioritárias de intervenção na Rede Pública de Ensino (Estadual e Municipal).

No contexto do Spaece, surge o Prêmio Escola Nota Dez, criado através da Lei 14.371, de 19 de junho de 2009, e regulamentado na

Lei 14.580, de 21 de dezembro de 2009, com base no Decreto 29.896, de 16 de setembro de 2009. Em 06 de dezembro de 2011 foi revogada a legislação anterior e aprovada a Lei 15.052, com regulamentação no Decreto 30.797, de 29 de dezembro de 2011. Na data do dia 15 de dezembro de 2015, essa legislação foi novamente revogada e aprovada a Lei Nº 15.923 de 15 de dezembro de 2015, em vigor regulamentada pelo Decreto 32.079/2016.

A lei que cria o Prêmio Escola Nota 10 tem como objetivo valorizar a gestão educacional com foco na aprendizagem do aluno, servindo como estímulo ao desenvolvimento da excelência no âmbito do sistema público de ensino no estado. Assim, ele se caracteriza como uma política indutora para as escolas melhorarem seus resultados e política apoiadora às escolas com menores resultados. O prêmio destina-se a bonificar até 150 escolas públicas com melhores resultados no IDE - Alfa (Índice de Desempenho Escolar no 2º Ano do EF), IDE - 5 (Índice de Desempenho Escolar do 5º Ano do EF) e IDE - 9 (Índice de Desempenho Escolar do 9º Ano do EF) do Ensino Fundamental nas avaliações do Spaece, e apoiar financeiramente as escolas públicas em igual número das premiadas de 5º e 9º anos que obtiverem os menores resultados.

O valor da premiação por escola é calculado considerando a *per capita* por aluno de R$ 2.000,00 (dois mil reais) correspondente à multiplicação do número de alunos avaliados. As escolas com menores IDE - 9 (Índice de Desempenho Escolar do 9º Ano do EF) e IDE - 5 (Índice de Desempenho Escolar do 5º Ano do EF) são beneficiadas com contribuição financeira equivalente à multiplicação do número de alunos avaliados considerando o valor *per* capita de R$ 1.000,00 (hum mil reais) para implementação do plano de melhoria dos resultados.

As escolas premiadas recebem conforme a legislação anteriormente mencionada, o equivalente a 75% do valor referente ao Prêmio. Os 25% restantes deverão ser recebidos com base no cumprimento de dois critérios: manter ou elevar os resultados no

Spaece e apoiar a escola parceira (apoiada). As escolas apoiadas recebem o equivalente a 50% do valor do Prêmio e somente receberão a complementação de 50%, com a condição de terem elevado seu IDE-5 para, no mínimo, 5,0 no caso do 5° ano e mínimo 5,0 no IDE-9 para o 9° ano.

Para que as escolas com melhores e piores resultados sejam beneficiadas, é necessário que estas cooperem entre si, conforme está acordado no Art. 7°da Lei n. 15.052/2011:

> As escolas premiadas e as contempladas com contribuição financeira ficam obrigadas a desenvolver, em parceria, pelo período de até dois anos, ações de cooperação técnico-pedagógica com o objetivo de manter ou melhorar os resultados de aprendizagem de seus alunos. (Art. 7º)

O intuito é oportunizar às escolas premiadas o desenvolvimento de ações de cooperação técnico-pedagógica às escolas com menores resultados e estimular as escolas premiadas a manter um trabalho de qualidade educacional, essa é sua grande sacada, promover um movimento técnico pedagógico de cooperação, onde todos aprendem com seus pares e superam limites que faziam parte da vida escolar por décadas.

2 METODOLOGIA

Na realização da pesquisa para produção deste artigo, utilizamos a pesquisa qualitativa, exploratória, de análise de conteúdo, com objetivo de discutir e confrontar teoria com realidade. Os conceitos analisados foram desempenho escolar e aprendizagem voltada para resultados.

Como o próprio nome indica, a pesquisa exploratória permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que este ainda é pouco conhecido e explorado. Nesse sentido, caso o problema proposto não apresente aspectos que permitam a

visualização dos procedimentos a serem adotados, será necessário que o pesquisador inicie um processo de sondagem, com vistas a aprimorar ideias, descobrir intuições e, posteriormente, construir hipóteses.

O método utilizado na pesquisa exploratória envolve além do levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tenham domínio do assunto estudado, pesquisas de campo e análise de outros exemplos que estimulem a compreensão do tema pesquisado. A entrevista, enquanto técnica de coleta de dados, é um dos principais instrumentos usados nas pesquisas qualitativas, desempenhando papel importante nos estudos científicos. Segundo Lüdke e André (1986, p. 34), a grande vantagem dessa técnica "é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos".

De acordo com Moreira (2002, p. 54), a entrevista pode ser definida como "uma conversa entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente". As entrevistas são aplicadas para que o pesquisador obtenha informações que provavelmente os entrevistados têm. Foi utilizado também todo um acervo de documentos institucionais para subsidiar uma melhor compreensão da proposta do Prêmio, os objetivos, as normas e requisitos estabelecidos, dentre outros.

3 DISCUSSÃO

3.1 Modelo Lógico do Programa e Desenho do Projeto

Antes de estabelecer uma análise direta dos resultados, é válida a compreensão do desenho do programa. Nesse sentido, é interessante a tentativa de construção ou reprodução do modelo lógico do programa, como forma de compreender o desenho do funcionamento do mesmo. Os elementos básicos do modelo lógico são: recursos, atividade, produtos, resultados (intermediários) e

impactos (resultados finais), assim como as hipóteses que suportam essas relações e as influências das variáveis relevantes de contexto. Os pressupostos sobre recursos e as ações que levam aos resultados esperados são frequentemente referidos como a teoria do programa.

Este projeto visa proporcionar promover a melhoria da qualidade na aprendizagem dos alunos do 2º, 5º e 9º anos do ensino fundamental da rede pública. Para tanto, a partir dos resultados da avaliação do Spaece, o técnico responsável emite uma C.I. (Comunicação Interna) para a Coordenadoria de Cooperação com os Municípios - Copem e Coordenadoria Administrativa Financeira - Coafi, solicitando o cadastramento da Unidade Executora das escolas premiadas e apoiadas com o respectivo valor do prêmio da unidade escolar, após o recebimento do instrumental de cadastro enviado pelas unidades escolares. A equipe do Prêmio Escola Nota 10 realiza oficinas de orientação para elaboração e execução dos planos de aplicação dos recursos financeiros junto aos supervisores do Núcleo Regional de Cooperação com os municípios - NRCOM e os gerentes regionais e municipais dos respectivos municípios envolvidos com o prêmio.

Posterior a essa etapa, é realizada pela equipe responsável uma análise minuciosa dos planos enviados pela escola, via sistema, onde se verifica e orienta sobre as inconsistências e, quando o plano é aprovado, o mesmo é encaminhado à Coordenadoria Administrativa Financeira – Coafi, da Seduc, para ser anexado ao processo de empenho. Dando prosseguimento a esse processo, acontecem as visitas dos gerentes regionais e municipais, onde se é preenchido um formulário de acompanhamento da execução das ações do plano de aplicação dos recursos financeiros do Prêmio Escola Nota Dez atestando a realização das ações elencadas. O gestor da unidade escolar é responsável pelo encaminhamento, à Crede da jurisdição do município, a prestação de contas para análise e parecer.

- **Insumos:**
- Recursos Financeiros (Fecop).
- **Atividades:**
- Elaboração da lista das escolas premiadas e apoiadas a partir dos resultados do Spaece;
- Cadastramento da Unidade Executora;
- Realização de oficinas de orientação para elaboração e execução dos planos de aplicação dos recursos financeiros;
- Análise dos planos enviados pela escola;
- Visitas dos gerentes regionais e municipais com preenchimento de um formulário de acompanhamento da execução das ações do plano de aplicação dos recursos financeiros do Prêmio.
- **Produtos:**
- % dos diretores, gerentes regionais e municipais capacitados;
- % dos planos analisados e aprovados;
- Número de escolas beneficiadas.
- **Resultados:**
- % de escolas que elevaram ou mantiveram o Ideb e IDE – Alfa, IDE-5 e IDE-9.
- **Impactos:**
- % de escolas que elevaram ou mantiveram o Ideb e IDE – Alfa, IDE-5 e IDE-9.

3.2 Propósito e Concepção do Programa

O projeto apresenta na seção de diagnóstico as variações das taxas de analfabetismo 2002 a 2013 para Brasil, Nordeste e Ceará e aponta que, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio - PNAD (2016), o analfabetismo representa mais de 1,067 milhão de pessoas que não sabem ler nem escrever, o que representa 15,2% da população total do Ceará.

Inicialmente, o prêmio era destinado para escolas públicas que apresentavam o Índice de Desempenho Escolar – Alfabetização/

IDE-Alfa entre 8,5 e 10, prevendo contribuição financeira e apoio técnico pedagógico das escolas premiadas para até 150 escolas com menores IDE-Alfa, utilizando como referência o resultado do Spaece-Alfa, porém, em 2011, estendeu-se para escolas do 5° ano do ensino fundamental e, em 2015, passou a atender escolas do 9° do ensino fundamental. Dessa forma, nessa seção seria pertinente apresentar um georreferenciamento dos IDE-Alfa, IDE-5 e IDE-9 para os municípios e escolas, de forma a identificar a atual situação desses indicadores, uma vez que o objetivo do projeto é promover a melhoria da qualidade na aprendizagem dos alunos do 2º, 5º e 9º anos do ensino fundamental da rede pública, não residindo apenas na taxa de analfabetismo.

- Evidências:

MAPP 1341- Prêmio Escola Nota 10 (2017, 2018 e 2019).

O objetivo geral do projeto é claro e aderente à situação-problema. Busca **promover a melhoria da qualidade na aprendizagem dos alunos do 2º, 5º e 9º anos do ensino fundamental da rede pública**. De forma específica, implementar o plano de melhoria dos recursos financeiros, após os resultados do Spaece para as escolas que obtiveram os maiores e os menores resultados no IDE-Alfa, IDE-5 e IDE-9; **oportunizar para as escolas premiadas o desenvolvimento de ações de cooperação técnico-pedagógica de apoio às escolas com menores resultados e estimular as escolas premiadas a manter um trabalho de qualidade educacional**.

O Projeto apresenta uma boa descrição das atividades a serem realizadas e os produtos a serem ofertados. O encadeamento lógico do projeto insumos/ atividades/ produtos/ resultados/ impactos é apresentado de forma sistematizada em uma Matriz de Marco Lógico. Nesta matriz, além dos indicadores, consta também meios de verificação e riscos.

3.3 Alinhamento com Estratégias de Governo de Médio e Longo Prazo

O Prêmio Escola Nota Dez está bem alinhado com estratégias de médio e longo prazo do governo do estado do Ceará, estando presente no Plano Plurianual (PPA), que constitui em uma das principais ferramentas de planejamento a médio prazo.

No PPA 2016-2019, o Projeto insere-se no Eixo Governamental: Ceará do Conhecimento, Tema Estratégico: Educação Básica, Resultado Temático: População com Educação Básica de Qualidade na Idade Adequada; Indicadores de Resultados Temáticos: Crianças do 2º ano do Ensino Fundamental Alfabetizadas (Spaece-Alfa), IDEB do Ensino Fundamental Anos Finais (9º ano) e IDEB do Ensino Fundamental Anos Iniciais (5º ano); Programa 008 - Acesso e Aprendizagem das Crianças e Jovens na Idade Adequada; Objetivo 008.1 – Fortalecimento da Educação Infantil e elevação do nível de alfabetização e de aprendizagem das crianças e jovens na idade adequada do Ensino Fundamental; Iniciativa 008.1.02 – Premiação dos alunos e escolas com melhor desempenho no Spaece, Ação: 18682-Realização do Prêmio Escola Nota Dez.

O público-alvo do projeto é definido como "alunos das escolas premiadas e escolas com menores IDE-Alfa, IDE-5 e IDE-9 denominadas de escolas apoiadas". Ou seja, de forma resumida, existem dois tipos de público, os com melhores indicadores recebem 75% do prêmio e os que apoiam as escolas com menores indicadores, que, por sua vez, recebem 50%, e ambas só recebem os 100% se a escola apoiada elevar seu nível. Os critérios definidos para as escolas premiadas e apoiadas são os expostos nos quadros das páginas seguintes:

Quadro 1: Critérios para Escolas Premiadas

2º ano: Art. 2º Lei 15923/15	**5º ano: Art. 3º Lei 15923/15**	**9º ano: Art. 4º Lei 15923/15**
I - Ter, no momento da avaliação de alfabetização do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará - Spaece, pelo menos, 20 (vinte) alunos matriculados no 2º ano do Ensino Fundamental regular.	I – Ter, no momento da avaliação do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará - Spaece, pelo menos, 20 (vinte) alunos matriculados no 5º ano do Ensino Fundamental regular.	I - Ter, no momento da avaliação do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – Spaece, pelo menos, 20 (vinte) alunos matriculados no 9º ano do Ensino Fundamental regular.
II – Ter obtido média de Índice de Desempenho Escolar-Alfabetização (IDE-Alfa) situada no intervalo entre 8,5 (oito e meio) e 10,0 (dez), inclusive.	II – Ter obtido média de Índice de Desempenho Escolar - 5º ano (IDE-5) entre 7,5 (sete e meio) e 10,0 (dez), inclusive.	II - Ter obtido média de Índice de Desempenho Escolar – 9º ano (IDE-9) entre 7,5 (sete e meio) e 10,0 (dez), inclusive;
III – Ter no mínimo 90% (noventa por cento) de alunos matriculados no 2º ano do Ensino Fundamental, avaliados pelo Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – Spaece.	III – Ter no mínimo 90% (noventa por cento) de alunos avaliados pelo Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – Spaece, no 5º ano.	III - Ter no mínimo 90% (noventa por cento) de alunos avaliados pelo Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – Spaece, no 9º ano.
§ 3º O município deverá ter um mínimo de 70% (setenta por cento) de alunos do 2º ano do Ensino Fundamental de sua rede, situados no nível "desejável" da escala de alfabetização do Spaece e 30% (trinta por cento) dos alunos no nível "adequado" da escala de Língua Portuguesa e da escala de Matemática do 5º ano, como condição para que escolas de sua rede possam receber o Prêmio, com exceção do Município de Fortaleza.		

CONDIÇÕES: 5º E 9º ANOS DO ENSINO FUNDAMENTAL ART 6º PÁRAG. ÚNICO
I - Ter, no momento das avaliações do Spaece, pelo menos, 20 (vinte) alunos matriculados, respectivamente, no 5º e 9º anos do Ensino Fundamental regular.
II - Ter no mínimo 90% (noventa por cento) de alunos matriculados no 5º e 9º anos avaliados pelo Spaece.
§2º A escola não poderá ser beneficiada com a contribuição financeira, tratada no *caput* deste artigo, por mais de uma vez.

Fonte: Manual de Execução do Prêmio Escola Nota Dez, 2019.

Dessa forma, o projeto Prêmio Nota 10 busca premiar as escolas através dos critérios descritos nos quadros apresentados, não diretamente relacionados ao nível de pobreza, ou seja, não considera, por exemplo, o georreferenciamento (se a escola está localizada em áreas de maior vulnerabilidade social ou não) e nem as condições financeiras que os alunos possuem (proporções de alunos pertencentes ao CadÚnico, por exemplo).

De acordo com o manual do Fecop, na categoria Educação "Os projetos considerados como estruturantes vinculam-se diretamente ao fortalecimento da qualidade do ensino educacional, não abrangendo, por exemplo, construção e reforma de escolas nem formação técnica profissional, que possuem uma classificação específica". Tendo em vista que este programa é considerado como estruturante, a destinação dos recursos recebidos pelas escolas se contrapõe ao estabelecido pelo Fecop, pois segundo documentos apresentados pelos gestores do prêmio, as escolas beneficiadas do 5° e 9° podem alocar até 90% em: obras/reforma, material permanente, material de consumo, acervo literário, seminários/formação, aulas de reforço e taxas bancárias; e para as escolas do 2° ano até 100%.

3.4 Etapas do Processo

1. Prêmio Escola Nota Dez;

• Aprovação do projeto no CCPIS.

2. Obter os resultados da avaliação do Spaece através do Ifal;

• Credenciar as Unidades Executoras.

3. Orientar a elaboração do plano de ação dos recursos financeiros;

• Analisar e aprovar os planos de aplicação dos recursos financeiros.

4. Acompanhar a utilização dos recursos para elaboração, execução e prestação de contas do plano dos recursos financeiros.

O projeto Prêmio Escola Nota 10 procura orientar na elaboração do plano de ação dos recursos financeiros, analisá-los, aprová-los e acompanhar a sua utilização para elaboração, execução e prestação de contas. Através das visitas dos gerentes regionais e municipais é preenchido um formulário de acompanhamento da execução das ações do plano de aplicação dos recursos financeiros do Prêmio Escola Nota Dez atestando a realização das ações elencadas. Além disso, o projeto apresenta planilhas-padrões de Execução Físico-Financeira, Relação Receita e Despesas, Relação de Bens Adquiridos e Relação de Pagamentos.

As solicitações de cotas orçamentárias devem apresentar fluxo compatível com as necessidades do projeto e devem ser feitas nos prazos determinados. Além disso, devem ser tomadas ações tempestivas e apropriadas para realizar correções quando os recursos não são gastos da forma prevista no planejamento. Sendo assim, com base na tabela abaixo, que consta o histórico dos valores aplicados do MAPP 1341/2019, observa-se que 100% do valor pago pelo Fecop é aplicado no projeto sinalizando que as cotas orçamentárias apresentam fluxo compatível com as necessidades do projeto e são feitas nos prazos determinados.

Quadro 2: Informativo de Valores

Ano	Valor Fecop	Valor (outras fontes)(*)	VALOR Total Aplicado
2009	19.325.875,00	0,00	19.325.875,00
2010	18.034.374,00	0,00	18.034.374,00
2011	22.749.375,00	0,00	22.749.375,00
2012	27.912.000,00	0,00	27.912.000,00
2013	17.070.500,00	0,00	17.070.500,00
2014	21.124.000,00	0,00	21.124.000,00
2015	3.888.500,00	0,00	3.888.500,00
2016	16.822.000,00	0,00	16.822.000,00
2017	14.863.500,00	0,00	14.863.500,00
2018	114.056.500,00	0,00	14.056.500,00
TOTAL	**161.790.124,00**	**0,00**	**161.790.124,00**

Fonte: Fecop.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que este trabalho tenha sido bastante esclarecedor quanto às determinações legais que regulamentam o Prêmio Escola Nota Dez, bem como esclarecendo todo o percurso que permite a concretização do mesmo.

Neste artigo abordamos o Prêmio Escola Nota Dez como parte de um conjunto de iniciativas que integram o Paic, um plano que busca coordenar ações dos agentes públicos em variados níveis,

a partir do uso de normas, instâncias de controle e sistemas de incentivos. O Prêmio Escola Nota Dez é voltado especialmente para os agentes escolares e tem dois aspectos: um de competição, com o qual busca incrementar o desempenho sistêmico, e outro de compensação, que busca moderar os efeitos negativos da competição sobre a equidade da rede. Apresenta ainda um sistema de cooperação técnica pedagógica onde as escolas trocam experiências e se ajudam mutuamente. Os mecanismos de cooperação entre escolas premiadas e apoiadas, por meio da formação de pares de escolas, onde o trabalho é feito por regime de cooperação, os efeitos são bem positivos.

Ao longo desse estudo e escuta dos envolvidos, percebe-se que o Prêmio Escola Nota Dez vem contribuindo de forma significativa para a melhoria do desempenho escolar. Através de uma proposta que une a meritocracia e cooperação, busca a melhoria do desempenho escolar e, a partir dela, impulsiona todos os municípios que através de sua rede municipal de educação passam a traçar caminhos em busca do prêmio e consequente melhoria dos indicadores educacionais.

Na visão dos gestores escolares e dos professores das unidades premiadas e apoiadas, é comum considerarem o Prêmio Escola Nota Dez como uma iniciativa propositiva que gera uma movimentação no cotidiano das instituições educativas e que impulsiona processos em torno da melhoria do desempenho escolar.

Nesse trabalho foi observada também a importância das políticas públicas como meio de propiciar justiça e igualdade social para todos, traduzida numa escola que busque a melhoria dos seus resultados oferecendo um ensino de qualidade para a população.

REFERÊNCIAS

CEARÁ. Prêmio Escola Nota Dez Lei 14.371, de 19 de junho de 2009.

_____. Prêmio Escola Nota Dez Decreto 29.896, de 16 de setembro de 2009.

_____. Prêmio Escola Nota Dez - Lei 14.580 de 21 de dezembro de 2009.

_____. Prêmio Escola Nota Dez Lei 15052 de 6 de dezembro de 2011.

_____. Prêmio Escola Nota Dez Lei 14949 de 27 de junho de 2011.

_____. Prêmio Escola Nota Dez Decreto 30797 de 29 de dezembro de 2011.

_____. Regime de Colaboração para a garantia do direito à aprendizagem: o Programa Alfabetização na Idade Certa (Paic) no Ceará. Fortaleza: Seduc/UNICEF, 2012.

COELHO, M. I. C. DE A. **Rede de cooperação entre escolas:** Uma ação no âmbito do Programa de Alfabetização na Idade Certa - Paic. 2013. 163 f. Dissertação (Mestrado Profissional Caed) Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora.

FERREIRA, M. C. **Serviço de atendimento ao público**. Revista Multitemas, Campo Grande, n. 16, p.128-144. (maio, 2000).

FERREIRA, S.; SCANZERLLA, S. **Conquistando o consumidor:** o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas. São Paulo: Editora Gente, 2000.

FRIGOTTO, G. **A dupla face do trabalho:** criação e destruição da vida. Petrópolis: Vozes, 2002.

GUZZO, R. S. L. **Escola Amordaçada:** compromisso do psicólogo com este contexto. Campinas: Alínea, 2005.

LOBO, T. **Avaliação de processos e impactos em programas sociais:** algumas questões para reflexão. (6. ed.). São Paulo: Cortez, 2009.

PEREIRA, P.A. **Política social e democracia**. (2. ed.). São Paulo: Cortez, 2002.

ROCHA, G.; PEREIRA-TOSTA, S. **Antropologia & Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

SAVIANI, D. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2007.

SILVA, L. E. A. G. **Trabalho e juventude:** o projeto Primeiro Passo-CE sob a ótica dos egressos. Dissertação de Mestrado em Políticas Públicas. Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza, 2009.

VIANA, F. D. R. **Uma análise do desempenho da aprendizagem discente:** Um estudo de caso do projeto e-Jovem. Fortaleza: Edições UFC, 2012.

CAPÍTULO 05

Transformação de processos de negócio na prática: aplicação na Sefaz-CE

- **Ana de Sousa Cruz**
- **Auler Gomes de Sousa**
- **Júlia Andreia Moura da Silva**
- **Juliana Moura Cavalcanti Xavier**
- **Priscila Barbosa de Paula**
- **Suely Gardenia Brandão Silva**

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo evidenciará a transição da transformação organizacional que houve na Secretaria de Fazenda do Estado do Ceará (Sefaz-CE), retratando desde a implantação do sistema de virtualização de processos, o TRAMITA, até a consolidação da gestão por processos na Instituição. O projeto surgiu da necessidade de conhecer melhor os fluxos de atividades existentes e, assim, acelerar o atendimento e análise dos processos, aumentando a transparência das informações para os usuários interessados.

Na organização já existia, desde de 2015, uma antiga plataforma de virtualização de processos, o Viproc, mas estava restrita a poucas áreas da organização, pois apresentava problemas estruturais de tecnologia e regras de negócio. Além disso, a alta complexidade para customização impedia a organização de expandi-la para as demais áreas. A grande quantidade de processos físicos impactava na eficiência do atendimento e muitos gestores de processos não tinham conhecimento de seus papéis. Assim, decidiu-se investir no desenvolvimento de uma ferramenta mais robusta com tecnologia expansível, na melhoria da gestão dos processos de negócio e apresentação de uma nova cultura digital. Essa iniciativa vem contribuindo para melhoria e agilidade dos

processos e, consequentemente, na redução de custos financeiros. Ela almeja também a capacitação de novos especialistas em gestão de processos, preparados para contribuir com a organização após entenderem os benefícios e os resultados que podem ser alcançados.

Em janeiro de 2020 foi lançado o projeto estratégico "Sefaz Orientada a Processos" com o objetivo de acelerar a Transformação Digital na Instituição com sólidas e efetivas entregas que vão desde o mapeamento de fluxos BPMN (*Business Process Management Notation*) até a implantação dos ritos de gestão por processos. A ampliação dessa transformação digital na Sefaz-CE surgiu num momento muito preocupante, ou seja, durante uma batalha contra um inimigo invisível (Covid-19). Nesse contexto, foi necessário o isolamento social, fazendo com que os órgãos não tivessem atendimento presencial por um longo período. Assim veio uma corrida contra o tempo e a necessidade de se acelerar a virtualização dos processos da organização, bem como a institucionalização da gestão por processos. A jornada na transformação digital Sefaz-CE está apenas começando e novos desafios continuam surgindo e impulsionando ainda mais essa mudança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Setor Público vem buscando fortemente adaptar-se às transformações impostas pela sociedade influenciada pela modernidade tecnológica e o avanço digital presente em todo o mundo. Iniciativas e intervenções através da considerada Transformação Digital trazem à tona modelos organizacionais tradicionais e tramitação de documentos físicos. Mas essa dimensão não diz respeito apenas à Tecnologia, apesar desta ser fortemente aliada, também se refere a um forte senso de transformação organizacional, termo muito mais abrangente que tem referência na mudança da Governança Corporativa de forma a entregar serviços adaptativos, de fácil acesso e com fluidez. Tal demanda não se

restringe exclusivamente ao Setor Público, tendo impacto também na iniciativa privada, que atua de uma forma mais ágil nessa "Transformação" digital na busca por competitividade empresarial (HESS *et al*., 2016).

Conceitualmente, Transformação Digital é o processo de usar a tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir resultados melhores. Trata-se de uma mudança estrutural nas organizações, que prioriza a tecnologia. (SILVA 2019, p. 19). Segundo Kendzerski (2021), envolve três áreas de atuação: Transformação da Experiência com o Consumidor que envolve o entendimento do cliente; Transformação Operacional que se refere a mapear processos e gerenciar a performance e a Transformação de Negócios com foco em modelos e resultados. Percebe-se um forte apelo para uma jornada que abrange diversas frentes de atuação visando melhor comunicação e relacionamento com consumidores.

A Transformação Digital no Setor Público pretende ir mais adiante promovendo benefícios que também objetivam eliminar a burocracia trazendo resultados significativos que atendam aos cidadãos, mas também aos servidores e parceiros. Consequentemente, as iniciativas vêm provocando mudanças no funcionalismo público, colocando processos em tempos mais hábeis e com acesso a dados que podem auxiliar na gestão e na tomada de decisão. Serviços, tais como documentos físicos em larga escala, assinaturas e reconhecimento de firmas, carimbos, autenticações, protocolizações, além de arquivos e espaços físicos são substituídos por serviços e meios digitais (COSTA, 2018; ESCOBAR, 2020).

Considerando um item fundamental na implementação da Transformação Digital, a modelagem de processos de negócios visa contribuir para sistemas de virtualização e a automação de processos, inclusive beneficiar a gestão por meio de indicadores de controle para a sua manutenção, almejando uma melhoria contínua na Governança e Gestão por Processos (PEREIRA, *et al* 2017; RODRIGUES, 2017).

Devido a uma alta demanda para modernização e transformação digital, torna-se uma tendência nos Governos que vêm empreendendo amplo esforço e priorizando projetos e iniciativas como estratégicos para a organização. Na esfera do Governo Federal, em 2015 foi lançado o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e fornecido gratuitamente para as administrações públicas. O objetivo é construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos. (SILVA, *et al.*, 2020). Os principais benefícios do sistema são: virtualização e acompanhamento de processos online, uso de assinatura eletrônica em documentos, acesso remoto, melhoria e agilidade nos fluxos dos processos, ganho na produtividade, além de redução do uso do papel, o que contribui para otimização de custos financeiros e ajuda o meio ambiente. Estima-se que por volta de 88 (oitenta e oito) órgãos públicos federais estejam utilizando a ferramenta e que todos os Ministérios já estejam integrados sistematicamente (PORTAL DA UNIFESP, 2019).

Outras iniciativas foram implementadas pelo Governo Federal como Carteira de Trabalho e Prova de vida digital. Com o advento da pandemia da Covid 2019, ocasionada pelo vírus Sars-Cov-2, a "sonhada" Transformação Digital ganhou prioridade e teve que ser intensificada para que a instituição continuasse funcionando e, em particular, viabilizasse o trabalho remoto para servidores. Segundo HECKERT (2020) em 2019, a antiga Secretaria de Tecnologia da Informação foi renomeada para Secretaria de Governo Digital"(SGD), conforme Decreto nº 9.745, de 8 de abril de 2019. Vinculada ao Ministério da Economia, a secretaria tem como objetivo ser "responsável pela definição de políticas e diretrizes, por orientar normativamente e supervisionar as atividades de gestão dos recursos de tecnologia da informação e comunicação do sistema" (PORTAL DA SECRETARIA DO GOVERNO DIGITAL, 2019).

Em curto prazo, assistimos a mudanças e avanço em modelos de serviços, implementação e melhorias em sistemas digitais, envolvendo todo o ecossistema de usuários e servidores. Estudos foram criados, como o *European Location Interoperability Solutions for e-Government* (ELISE), que se refere ao acompanhamento do avanço da Transformação Digital em Governos e conceitua Governo Digital ao uso de tecnologias digitais, como uma parte integrada das estratégias de modernização dos governos, para criar valor público. Além disso, a Transformação Digital também veio para promover impacto para a economia do País, gerando empregos na área da Tecnologia, consultorias, agentes de mudanças e impulsionamento no desenvolvimento da economia digital. (HECKERT, 2020).

3 SEFAZ ORIENTADA A PROCESSOS

O trabalho faz um relato de experiência referente ao projeto estratégico Sefaz Orientado a Processos, que teve início em janeiro de 2020 e foi finalizado em junho de 2021. Abaixo estão listados os principais objetivos dessa iniciativa:

- Institucionalizar uma cultura de Gestão por Processos;
- Virtualizar e melhorar a eficiência dos processos através da eliminação dos processos físicos;
- Reduzir a necessidade de presença física na Sefaz-CE;
- Disponibilizar informações relativas aos processos para uma melhor tomada de decisão gerencial.

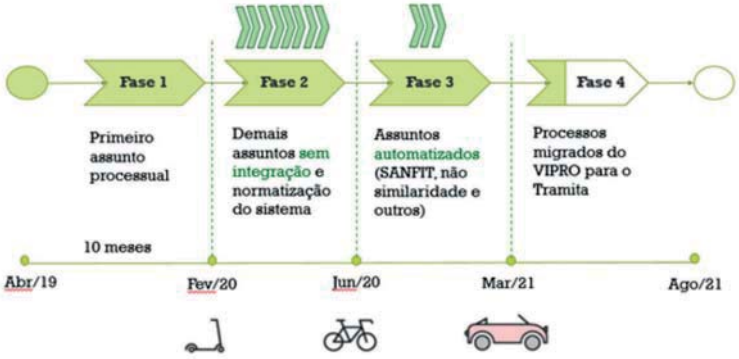
Para atender a essas metas, o escopo foi dividido em três grandes entregas: a implantação do sistema TRAMITA, a virtualização de todos os processos da Sefaz-CE e a implantação da Gestão por Processos.

3.1 Implantação do Sistema TRAMITA

A implantação do TRAMITA ocorreu em fases, mas desde a primeira já havia um sistema pronto para uso, conforme apresentado na Figura 1 – Produto Mínimo Viável. Essa etapa

ocorreu em fevereiro/2020 e o primeiro assunto processual foi disponibilizado no sistema. Com essa implantação, verificou-se se que o projeto estava no caminho certo e foram ajustados alguns problemas identificados. A segunda fase ocorreu em junho/2020 e já era possível cadastrar todos os outros assuntos processuais que não tinham fluxo automatizado. A terceira fase ocorreu em março/2021 e os fluxos automatizados de selagem e correção de notas fiscais foram migrados para o novo sistema.

Figura 1: Produto Mínimo Viável



Fonte: Sefaz-CE.

A proposta de implantação gradativa era verificar se o projeto estava seguindo o caminho certo e realizar os ajustes necessários pelo caminho. Isso minimizou os riscos associados à implantação do sistema e ajudou na construção de um sistema estável.

O sistema TRAMITA nasceu com uma proporção de aproximadamente 2.000 (dois mil) usuários internos e 80.000 (oitenta mil) usuários externos à Sefaz-CE, o que tornava o treinamento presencial inviável. Para viabilizar a capacitação de todos os usuários em um pequeno espaço de tempo e de expressivo alcance, foi elaborado um curso à distância para o público interno.

As turmas do treinamento aconteceram a partir de junho/2020. Houve mais de 20 (vinte) turmas e ao todo cerca de 560 (quinhentas e sessenta) pessoas foram treinadas no sistema. Para as turmas de junho/20, além das videoaulas, manuais e fórum de discussão, foram ofertadas aulas ao vivo a fim de apresentar as principais funcionalidades do sistema e esclarecer dúvidas. Os usuários externos também tiveram acesso a manuais e videoaulas através do site da Sefaz-CE.

3.2 Virtualização dos Processos

Depois que o sistema TRAMITA foi implantado, chegou o momento de intensificar a virtualização de processos na Organização. Contudo, antes de partir para a virtualização, era necessário conhecer melhor os processos da Sefaz-CE.

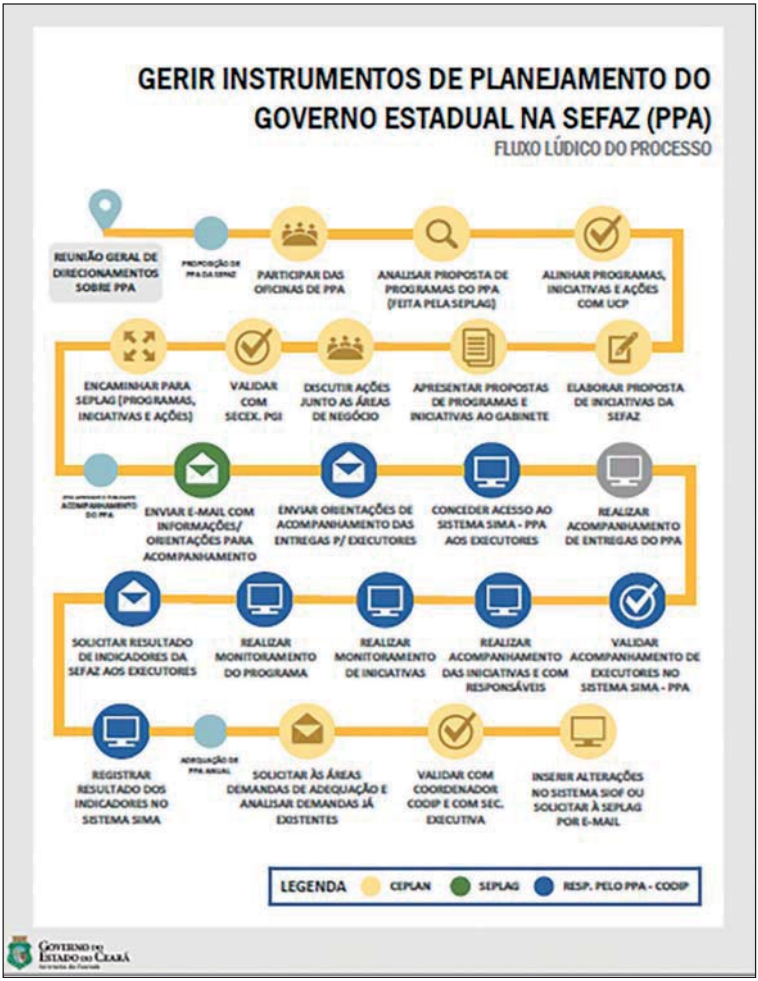
O procedimento de mapeamento de processos foi realizado para cada setor e consistiu nos seguintes passos: identificar a lista de possíveis processos, realizar reunião de alinhamento inicial, entrevistar os especialistas dos processos, homologar os fluxos, virtualizar os processos e divulgar os processos mapeados para toda a Organização.

O primeiro passo era identificar a lista de possíveis processos do setor. A fonte da informação era o Decreto de Competências e o inventário de processos que existia na época. Com base nisso, era definida uma lista inicial de processos para serem validados com a área de negócio da reunião de alinhamento. Além dessa revisão, o encontro inicial tinha o objetivo de validar o cronograma de reuniões necessárias para a conclusão da virtualização. Para cada setor eram feitas em média 3 (três) reuniões no intervalo de 10 (dez) dias para levantamento de informações e homologação dos fluxos. Ao todo, foram realizadas cerca de 200 (duzentas) reuniões envolvendo pessoas de todos os setores da Sefaz-CE.

Depois de mapeados e homologados os processos de cada setor, era feita a divulgação por meio dos canais de comunicação

institucionais para todos os servidores e colaboradores da instituição. Os fluxos lúdicos, conforme exibe a Figura 2, foram disponibilizados na Intranet e no Portal da Governança Corporativa.

Figura 2: Fluxo Lúdico



Fonte: Intranet da Sefaz-CE.

3.3 Implantação da Gestão por Processos

A virtualização dos processos possibilitou a organização estruturada dos dados, de forma que o próximo passo foi construir o Portal da Governança Corporativa, conforme exibido na Figura 3. Através deste Portal é possível consultar diversos painéis gerenciais com informações que auxiliam na tomada de decisão.

Figura 3: Portal da Governança Corporativa

Fonte: Intranet da Sefaz-CE.

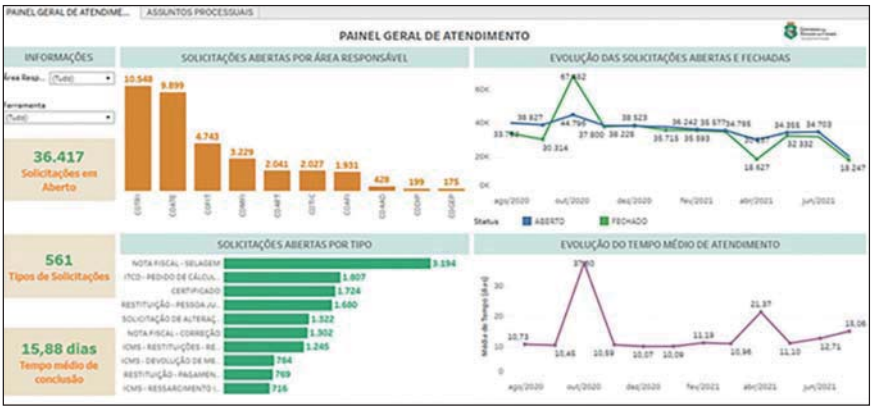
A Figura 4 exibe em um dos painéis o *backlog* acumulado de processos e o tempo médio de atendimento. Os painéis permitem filtrar e cruzar informações por área responsável (Coordenação), Ferramenta (TRAMITA, Vipro, Sanfit, Assyst ou Bizagi), categoria ou assunto processual. Através desse painel, podemos identificar as equipes que estão atendendo à demanda de processos existente.

Figura 4: Painel de Gestão por Processos

Fonte: Portal da Governança Corporativa da Sefaz-CE.

A Figura 5 apresenta uma visão geral do atendimento interno e externo da organização. São apresentadas informações relativas à quantidade de processos acumulados por área, evolução dos processos abertos e fechados, evolução do tempo médio de atendimento e, por fim, os tipos de processos mais demandados.

Figura 5: Painel Geral de Atendimento



Fonte: Portal da Governança Corporativa da Sefaz-CE.

O Portal é um importante instrumento para a análise dos processos, contudo, para conseguir a melhoria contínua dos fluxos da organização foi necessário implantar os ritos de gestão por processos.

Em janeiro de 2020, o escritório de processos da Sefaz-CE iniciou o primeiro ciclo de reuniões mensais com os gestores de processos definidos durante a fase de mapeamento. Essas reuniões tinham por objetivo compartilhar boas práticas de análise e melhoria de processos entre os gestores.

À medida que os mapeamentos e virtualizações cresciam, aumentava também o número de participantes em uma única reunião para discutir os resultados dos processos. Observou-se que essa abordagem comprometia o tempo que os participantes tinham para expor suas experiências. Logo, havia uma nova necessidade de reajustar o formato de acompanhamento dos processos. Em junho de 2021, mudou-se a abordagem e as reuniões de acompanhamento dos processos foram divididas em três níveis, conforme mostrado nas Figuras 6, 7 e 8.

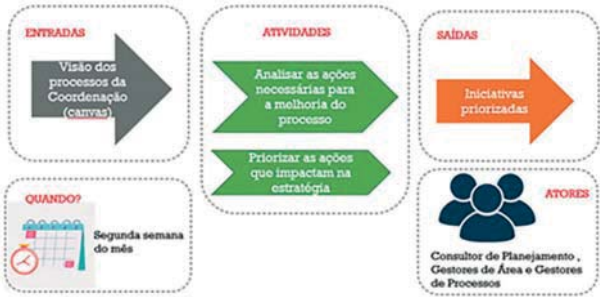
Na primeira semana de cada mês é realizada a reunião intitulada de nível 3 (N3) entre o consultor de processo e os gestores de processos de cada coordenação. O objetivo dessa reunião é analisar o resultado dos processos e definir o plano de ação de melhoria.

Figura 6: Nível 3 de Gestão por Processos

Fonte: Sefaz-CE.

Na segunda semana de cada mês é realizada a reunião de nível 2 (N2) entre os gestores de processos, os gestores das áreas, incluindo o coordenador que é patrocinador do processo e o consultor de planejamento. O objetivo dessa reunião é analisar o resultado dos processos e priorizar as ações de melhoria propostas nas reuniões de N3 e que impactam no alcance da estratégia da Sefaz-CE.

Figura 7: Nível 2 de Gestão por Processos



Fonte: Sefaz-CE.

A cada bimestre é realizada a reunião de nível 1 (N1) entre o responsável pela Coordenadoria de Desenvolvimento e Planejamento Institucional - Codip, os três secretários executivos e a Secretária da Fazenda. O objetivo dessa reunião é tomar as decisões relacionadas à melhoria de processos que impactam no alcance das metas estratégicas.

Figura 8: Nível 1 de Gestão por Processos

Fonte: Sefaz-CE.

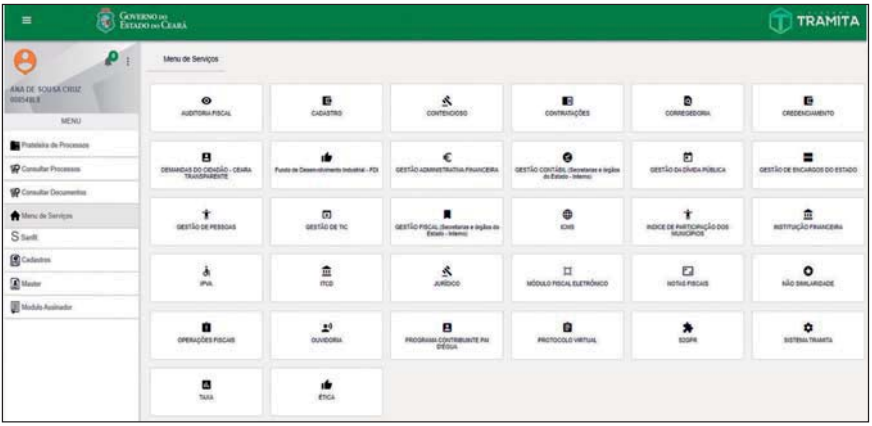
4 RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados das ações do projeto. Para um melhor entendimento serão apresentados em tópicos os principais resultados do projeto.

4.1 Migração do Sistema para Nova Plataforma Tecnológica

Uma das principais entregas do projeto Sefaz Orientada a Processos era a substituição do VIPRO por uma nova ferramenta que seria desenvolvida. O TRAMITA tem como pilar ser um sistema estável, de baixo custo de manutenção, alto desempenho e usabilidade amigável.

Figura 9: Tela Inicial do Sistema TRAMITA



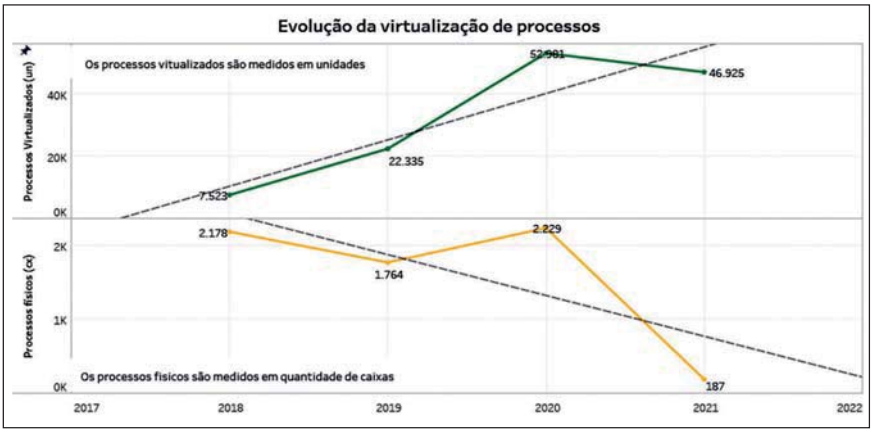
Fonte: Sefaz-CE.

4.2 Transformação Digital e Responsabilidade Ambiental

A virtualização de processos no sistema TRAMITA trouxe resultados expressivos durante e após a conclusão do projeto conforme demonstra a Figura 10. A Figura seguinte permite observar que nos anos de 2018 e 2019 a virtualização de processo ainda era tímida e pouco representativa. Já em 2020 o número de processos virtualizados passou de 22.335 para 52.981, um aumento

de 30.646 processos tramitando de forma digital. Na mesma proporção, observamos a redução de solicitação de armazenamento de processos físicos no Arquivo Geral da Sefaz-CE. Vale ressaltar que neste último caso conta-se o número de caixas de papelão com processos físicos para arquivamento.

Figura 10: Evolução dos Processos Virtualizados x Processos Físicos



Fonte: Sefaz-CE.

4.3 Eficiência no Uso dos Recursos Públicos

A construção do sistema custou R$ 1.400.000,00 (um milhão e quatrocentos mil reais) e envolveu uma equipe de 5 (cinco) pessoas alocadas durante um ano e meio ao projeto, além de participações específicas de diversos profissionais.

O resultado do projeto reduziu significativamente a quantidade de processos físicos. Em 2019 foram arquivadas 1.764 caixas e em 2020 foram 2.229 caixas de processos físicos. Seguindo a mesma tendência, era de se esperar que no final de maio/2021 houvesse pelo menos 928 caixas de processos arquivados e na verdade só havia 187, ou seja, uma redução de 80% na quantidade de processos físicos.

Considerando que cada caixa tem 35 processos e cada processo tem 100 páginas em média, existiu uma economia só nos primeiros cinco meses do ano corrente de 2.593.500 folhas de papel. Além dessa economia de papel, também houve economia com custo de impressão e com o armazenamento dos processos físicos. O valor de impressão de uma página numa impressora monocromática está custando R$ 0,0271 para a Sefaz-CE. Considerando a estimativa da quantidade de folhas que deixaram de ser impressas de janeiro/21 a maio/21, ou seja, 2.593.500 folhas, tivemos uma economia de R$ 70.283,85 nesse período.

Outrossim, a disponibilização do sistema TRAMITA permitiu que os servidores atendessem e despachassem processos a partir de sua casa, trabalhando remotamente. Áreas inteiras que trabalham eminentemente com processos físicos passaram a trabalhar totalmente remotas como a Célula de Compras e Contratos, a Assessoria Jurídica, a Célula de Finanças, entre outras, o que contribuiu para a redução do custo da organização.

Ademais, um benefício evidente proporcionado pelo projeto diz respeito ao deslocamento do contribuinte. Com o projeto finalizado, todos os serviços da Sefaz-CE ficaram disponíveis virtualmente para o contribuinte. Isso evita o deslocamento até a setorial física mais próxima, em algumas vezes até vindos de outros Estados, apenas para abrir um processo físico.

4.4 Melhoria na Gestão

Através da disponibilização tempestiva e confiável da informação, conseguiu-se enxergar problemas de áreas com estoque de processos muito grandes e com crescimento constante, e foram traçadas metas de redução. Um desses estoques era de processos de notas fiscais para selagem que foi reduzido de 88.000 processos para 1.000 processos em 2020. O maior beneficiado com essa agilidade no atendimento é o contribuinte, que é o autor das solicitações.

Houve também uma melhoria na gestão dos processos, através da identificação de gargalos. Isso só foi possível graças aos painéis de gestão disponíveis no Portal da Governança Corporativa que dão essa clareza de onde estão os problemas. Contudo, só a disponibilidade da informação não foi suficiente, por isso, foram implantadas as reuniões de acompanhamento entre a equipe do escritório de processos e os gestores de processos. Isso já auxiliou em tomadas de decisão de responsabilidade por competências, decisão de movimentação de unidades e definição de responsabilidade de sistemas.

4.5 Satisfação dos Usuários e Sociedade

Em outubro/2020 foi realizada a Pesquisa Anual de Satisfação Interna da Sefaz e uma das perguntas se referia ao sistema TRAMITA. Ao questionar o grau de satisfação aos usuários do sistema, o resultado foi que entre aqueles que utilizavam o TRAMITA, 73% o consideravam um sistema ótimo ou bom. Considerando que na época da pesquisa apenas uma parte do sistema estava implantada, esse resultado foi considerado muito bom visto que o projeto ainda estava em andamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto Sefaz Orientada a Processos possui duas grandes perspectivas, sendo uma externa e outra interna. A primeira se refere à mudança na forma de atender a sociedade. Atualmente a organização possui um notório entendimento de como a virtualização de processos agilizou e mudou a forma de atender o contribuinte. De fato, o momento era crucial, era preciso manter o ritmo de atendimento em um momento em que todos estavam isolados socialmente. Nesse aspecto, o projeto alcançou o êxito esperado, trouxe agilidade e manteve a celeridade. Já a segunda perspectiva se refere aos diversos ganhos internos. A própria virtualização massiva de processos permitiu enxergar dados

que antes não estavam visíveis ou que até mesmo não havia se pensado neles antes, enquanto o mapeamento dos fluxos trouxe conhecimento sobre os caminhos dos processos e reflexões sobre a necessidade e efetividade das etapas por onde eles passavam.

Por fim, o acompanhamento sistemático dos processos, que já apresentava ganhos antes da conclusão do projeto, deverá permanecer como parte da nova cultura de gestão, colaborando com o aperfeiçoamento de indicadores, eliminando a redundância de atividades e fortalecendo a maturidade da gestão organizacional.

A metodologia utilizada para mapeamento e virtualização dos processos, a implantação dos ritos de gestão, assim como o próprio sistema TRAMITA, podem ser facilmente utilizados por outras setoriais do Estado. Isto ajudaria a aumentar a maturidade em Governança de Processos em todo o Ceará.

REFERÊNCIAS

PORTAL DO GOVERNO FEDERAL. **Informações sobre o SEI**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/sei/sobre>.

PORTAL DA SECRETARIA DO GOVERNO DIGITAL (SGD). **Informações sobre a Secretaria do Governo Digital** em publicação de 25/11/2019 15h30. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/secretaria-de-governo-digital-sgd>.

PORTAL DA UNIFESP. **Governo Federal tramita documentos entre órgãos de forma 100% digital.** Disponível em: <https://www.unifesp.br/reitoria/proadmin/categoria-comunicados/253-governo-federal-TRAMITA-documentos-entre-orgaos-de-forma-100-digital>.

BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3. 0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

PORTAL DA EUROPEAN LOCATION INTEROPERABILITY SOLUTIONS FOR E-GOVERNAMENT (ELISE). **Estudo sobre soluções para interoperabilidade para Governos**. Disponível em: <https://joinup.ec.europa.eu/collection/elise-european-location-interoperability-solutions-e-government>.

RODRIGUES, R; DE OLIVEIRA, H; TREPIM, D; PAIXÃO C; PINTO, A. **A gestão por processos como estratégia empresarial de busca da melhoria contínua e qualidade**, 2017. CES REVISTA. Disponível em: <https://seer.cesjf.br/index.php/cesRevista/article/view/1291>.

KENDZERSKI, P. **A verdadeira transformação digital**, 2021. Disponível em: <https://www.institutodatransformacao.com.br/as-transformacoes/artigos/artigo-a-verdadeira-transformacao-digital>.

DA SILVA, L; BARBOSA, R. **Sistema Eletrônico de Informações (SEI):** Uma análise da viabilidade de implantação nas diversas organizações públicas brasileiras, 2020. Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/artigos/article/view/3241/1856>.

CAPÍTULO 06

Gestão pública com liderança compartilhada

- **Ana Geovanda Mourão Rezende**
- **José Elisberto de Araújo e Silva**
- **Maricélia Damasceno Rocha Parente**
- **Gildênia Moura de Araújo Almeida**
- **Suiane Costa Alves**

1 INTRODUÇÃO

O trabalho de gestão e acompanhamento está pautado na disseminação e monitoramento das atividades educacionais de forma a promover o desenvolvimento dos profissionais da educação em todas as suas dimensões. Assim, a missão dos gestores públicos consiste em propor estratégias de aprimoramento da administração pública educacional de forma a motivar o protagonismo de gestores escolares e professores. Nesse mister, a liderança educacional envolve os organismos colegiados da administração pública e esta deve ter um trabalho alinhado com as diretrizes da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Dentre as características de uma gestão pública com liderança compartilhada, temos o incentivo a flexibilidade, respeito, protagonismo, escuta ativa, coliderança, motivação da equipe promovendo a confiança e o reconhecimento dos resultados obtidos (GONÇALVES, 2015).

Ainda de acordo com o autor supracitado (2015), por meio da liderança compartilhada as organizações criam mais oportunidades através da adequada realização de tarefas complexas, com abertura à influência recíproca dos membros da equipe e o compartilhamento das informações. Nesse sentido, a liderança compartilhada no âmbito educacional dialoga com o compromisso com a educação integral propondo a superação da fragmentação disciplinar, o

estímulo à aplicação na vida real, a importância do contexto para dar sentido ao que se aprende e o protagonismo dos estudantes em sua aprendizagem e na construção de seu projeto de vida.

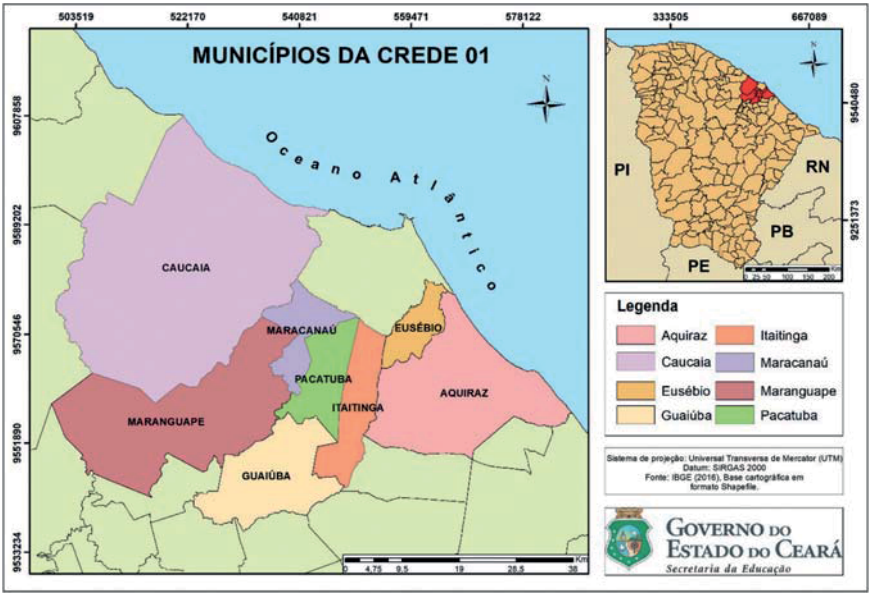
Nessa perspectiva, o trabalho de gestão e acompanhamento torna-se prioridade de forma a manter o alinhamento entre as ações desenvolvidas e os objetivos a serem alcançados. Sendo a BNCC um documento de caráter normativo na promoção de aprendizagens essenciais, percebe-se que os currículos se identificam entre si na comunhão de princípios e valores que orientam a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), promovendo o compromisso com a formação e o desenvolvimento humano, contextualização e organização interdisciplinar dos componentes curriculares a fim de adotar estratégias colaborativas da gestão do ensino e da aprendizagem.

É nesse sentido que é desenvolvido o trabalho na Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (Crede1) por meio da parceria entre a Célula de Desenvolvimento da Escola e da Aprendizagem (Cedea) e a Célula de Cooperação com os Municípios (Cecom). Segundo Fazenda (2007), a alegria do trabalho em parceira se perfaz no compartilhamento de falas, presenças e experiências. Posto isso, o objetivo desta pesquisa consiste em compartilhar as potencialidades do trabalho de gestão e acompanhamento da rede estadual de ensino vinculado à Crede1.

Nesse sentido, as ações desenvolvidas incluem reflexões sobre: 1) Desenvolvimento da gestão e sistemas escolares; 2) Proposta de metas e alinhamento das ações em todo o percurso pedagógico através do Circuito de Gestão (Projeto Jovem de Futuro de Instituto Unibanco/Seduc); 3) Orientação e acompanhamento de forma a implementar as políticas curriculares e diretrizes pedagógicas no âmbito das escolas da rede; 4) Fortalecimento da parceria entre a Crede1 e as Secretarias Municipais de Educação (SME) de forma a promover o alinhamento de ações entre as esferas municipal e estadual; 5) Promoção e fortalecimento da formação continuada

de gestores escolares e professores possibilitando a troca de experiências, incentivando à cooperação, ao compartilhamento e à gratidão. Ressaltamos que a Crede1 acompanha as escolas localizadas nos municípios de Aquiraz, Caucaia, Eusébio, Guaiúba, Itaitinga, Maracanaú, Maranguape e Pacatuba (Figura 1).

Figura 1: Mapa Geográfico dos Municípios da Crede 1.



Fonte: FREIRES, E.V[3].

3 Bacharel e Licenciado em Geografia pela Universidade Estadual do Ceará (Uece). Especialista em Geoprocessamento Aplicado à Análise Ambiental e Recursos Hídricos (Uece). Mestre e Doutor em Geologia pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Pós-doutorando em Geologia pela Universidade Federal do Ceará. Desenvolve pesquisas em Geociências com ênfase em Geografia Física, Geologia Ambiental, Cartografia e Geoprocessamento, atuando nos seguintes temas: geomorfologia, mapeamento digital, cobertura e uso da terra, análise ambiental e impactos socioambientais.

2 GESTÃO PÚBLICA COM LIDERANÇA COMPARTILHADA E A COORDENADORIA REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (CREDE 1)

A juventude do século XXI deve ter em sua formação acesso ao conhecimento visando à autonomia intelectual, reflexões sobre o cuidado consigo, com o outro e com a natureza, bem como à geração do equilíbrio entre as nações cujo objetivo é garantir o desenvolvimento pleno do educando. De acordo com Lima e Alves (2016), nesse processo a interdisciplinaridade funciona como elemento mediador, que possibilita a compreensão do conhecimento por meio das várias ciências, tendo na escola o local potencializador de produção do saber através dos projetos interdisciplinares de pesquisa.

De acordo com Laval (2019), a escola enquanto instituição ideológica educativa, constitui espaço que proporcionar à população um ambiente educativo eficaz. Assim, o autor supracitado (2019) busca elucidar a importância dos administradores dentro da nova lógica da gestão pública, conferindo a este a eficácia na prestação de serviços educacionais, centrando-se na ação pedagógica em escala regional e nacional, resultando no alinhamento do processo de ensino e aprendizagem e em relação à avaliação escolar, apresentando caráter regulador e normatizador.

Assim, ações são encorajadas pelos Indicadores Internacionais de Educação (Ines), Banco Mundial. Entidades como o Banco Mundial, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Organização das Nações Unidas para a Educação e a Ciência (UNESCO), Projeto Jovem de Futuro e o Instituto Unibanco têm como objetivo auxiliar na consolidação e garantia dos direitos à educação de qualidade pela população mundial. Nesse mister, tais organismos são estruturados por países cuja finalidade é auxiliar o desenvolvimento econômico e promover discussões acerca de políticas públicas que mobilizem a educação, orientando os princípios de garantia do direito à democracia. Desse

modo, os gestores educacionais passaram a exercer um novo papel dentro do processo de liderança compartilhada, pois cabe a estes manterem o alinhamento da equipe, pautado em um planejamento a partir dos conhecimentos não consolidados pelos alunos, buscando formas de democratizar o ensino, dialogando com a comunidade escolar, promovendo a interação entre todos os agentes do processo de ensino e aprendizagem. Nesse sentido, fazer uso da liderança compartilhada na gestão pública proporciona maior autonomia de decisões, liberdade para troca de conhecimento e exercício da criatividade, assim como a responsabilidade pelos resultados (GONÇALVES, 2015).

Em escala mundial, o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA) surge com o objetivo de estabelecer um padrão mínimo de conhecimento que o educando precisa ter ao longo de sua vida escolar. Em escala regional, a avaliação do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (Spaece) utiliza a Teoria de Resposta ao Item (TRI) para obter as escalas de proficiências dos alunos avaliados. Estas ordenam o desempenho dos educandos do menor para o maior em um *continuum cumulativo*.

Remetendo-nos às reflexões promovidas anteriormente, pensar em um ensino que promova o desenvolvimento pleno do educando passa a ter caráter libertador, fugindo do processo de padronização preconizado pelo neoliberalismo. Destarte, perguntas como: 1) Quais conhecimentos prévios os educandos já trazem de sua vivência cotidiana? 2) Quais habilidade e competência queremos desenvolver nos alunos? 3) Quais conhecimentos e valores devem ser transmitidos? Desse modo, tais questionamentos passam a fazer parte da rotina dos gestores e educadores buscando tornar a escola uma instituição promotora da autonomia intelectual e do exercício da cidadania.

No contexto da modernização tecnológica e da verdadeira "inovação" em que está imerso o setor educacional, torna-se imperativo tais inovações que estão presentes na sociedade, e que

a partir de 1980 se tornaram mais evidentes. A introdução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e atualmente das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC) no sistema educativo visam sistematizar o processo de ensino, garantindo aos gestores escolares e professores o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao mercado de trabalho em constante mudança. Assim, o espaço da gestão passa por uma constante transformação, sendo revolucionada pelas necessidades emergentes, conferindo aos profissionais da educação habilidades diferenciadas no processo de mediação do conhecimento.

Quando trazemos essas reflexões para o trabalho desenvolvido pelas Credes, SMEs e escolas públicas, Seffner (2016) afirma que sendo o educador público um servidor cujo destino se perfaz no trabalho de excelência, dentre as obrigações inerentes à práxis pedagógica, está a inclusão de todos os alunos a fim de atender às suas necessidades. Segundo o referido autor, 85% dos alunos em idade escolar estão nas escolas públicas, conFigurando ao professor posição fundamental no que diz respeito à construção de estado-nação autônomo (2016, p. 49). Temas como educação integral, competências socioemocionais, currículo, metodologias, avaliação, projetos científicos, tecnologias digitais estão inseridas na pauta que totalizam o trabalho docente. Nesse contexto, o papel do educador tanto no aspecto do domínio do conteúdo a ser ministrado, como na sociabilidade com a família, passa a ser a dupla-chave de discussão por parte dos órgãos competentes, afirma Seffner.

Nesse processo, aponta-se caminhos mostrando o trabalho desenvolvido pela Crede 1, caracterizando-se como espaço de diversidade, de construção e socialização de conhecimentos, evidenciando sua importância para a produção e divulgação do letramento científico, constituindo-se como agente de mudança social. Nesta caminhada, a parceria entre os todos os atores do processo educacional se faz fundamental a fim de que os objetivos educacionais sejam alcançados, promovendo nas crianças e

jovens o sentimento de pertencimento. Aspectos como liderança, empatia, respeito, cooperação passam a fazer parte do processo, caracterizando o gestor escolar e professor como adulto de referência a partir de dois aspectos: saberes disciplinares e saberes docentes, promovendo o diálogo acerca dos saberes docentes preconizados por Tardif (2014). O domínio dos saberes confere ao profissional da educação possibilidades para a condução de uma boa aula, promovendo no educando a motivação pelo aprendizado. Dessa forma, a autoridade intelectual dos gestores escolares e professores está intimamente relacionada à capacidade de planejamento das atividades pedagógicas de forma a conectar o currículo com as realidades local e global, promovendo a interdisciplinaridade e a contextualização.

Ainda de acordo com Seffner (2016), a solidariedade humana é fruto do processo de socialização, sendo a escola espaço dessa construção por meio da elaboração de regimes de solidariedade, em que esta enriqUece o espaço público promovendo a igualdade e o respeito à diversidade. Desse modo, o autor ao definir o educador como adulto de referência e esta relação envolve aspectos como a autoridade e conhecimento da disciplina, produto das vivências experienciadas ao longo de sua vida, insere na sala de aula visões de mundo advinda dessas experiências e acabam por se confrontar com as vivências dos educandos e suas respectivas visões, promovendo a socialização de uma aprendizagem mais significativa. Comentários e posicionamentos dos educandos nos remetem para novas formas de olhar o mundo, promovendo soluções viáveis aos desafios que se apresentam na atual sociedade.

3 METODOLOGIA

Neste trabalho, optou-se por realizar um estudo de caso que se direciona à coleta de informações que, segundo Yin (2001), consiste em um estudo de eventos dentro de seus contextos da vida real. Portanto, os dados foram coletados a partir das ações

de gestão e liderança compartilhada desenvolvida pela Crede 1. A abordagem na análise dos resultados foi quantitativo-qualitativa. A abordagem quantitativa se caracteriza pela quantificação de dados ou informações que podem ser expressas em número absoluto ou cálculo percentual a partir dos achados da pesquisa. Já a abordagem qualitativa se caracteriza pelo conhecimento ou contato com fonte direta de dados, pelo caráter descritivo e observação dos significados que as pessoas dão às coisas, bem como pelo enfoque indutivo. Segundo Neves (1996), o desenvolvimento do estudo de uma pesquisa qualitativa supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do pesquisador. Ainda de acordo com Minayo (2013), o método qualitativo de pesquisa é entendido como aquele que se ocupa do nível subjetivo da realidade social, tratado por meio da história, dos valores e das atitudes dos atores sociais e, neste trabalho, dos atores educacionais.

A análise das atividades propostas foi importante para avaliar as ações de gestão e liderança compartilhada desenvolvida pelos diversos atores educacionais que atuam na Crede 1. Assim, nesta pesquisa dividimos as atividades em práticas desenvolvidas pela Cedea e Cecom junto às escolas e SMEs cujo objetivo é agregar informações para o fortalecimento desse processo e o seu impacto na atuação dos gestores escolares e professores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

Nesta seção foram analisadas as ações desenvolvidas pela Cedea e Cecom junto às escolas e SMEs. Nessa perspectiva encontra-se o Circuito de Gestão e o Projeto Jovem de Futuro, concebido em 2008. A parceria entre a Secretaria de Educação do Estado do Ceará (Seduc) e o Instituto Unibanco ocorreu em 2012 por meio do Convênio nº 001/2012, publicado no D.O.E de nº 32071 em 06 de janeiro de 2012, tendo por objetivo a implementação e o desenvolvimento dessas ações da Seduc junto às Credes e unidades escolares através da definição de metas, acompanhamento sistemático da rotina

pedagógica, monitoramento e avaliação, compartilhamento de práticas exitosas e a formação de comitês de governança de forma a alinhar as ações desenvolvidas.

Esta ação inspira-se no Método PDCA que consiste em planejar, executar, checar e ajustar, sendo aplicado e adaptado à realidade educacional das escolas públicas cearenses. Assim, o Circuito de Gestão na Crede 1 constitui uma ação desenvolvida junto à superintendência escolar, compondo as etapas de planejamento, execução, monitoramento e avaliação de resultados e correção de rotas. Atualmente, a estratégia de gestão busca aprofundar e ampliar as ações voltadas para o aprimoramento da administração educacional, tendo como diretrizes uma gestão estruturada e participativa, com alta qualidade técnica e orientada para a melhoria do resultado de aprendizagem dos estudantes no Ceará. O objetivo da ação consiste em auxiliar na formação de equipes gestoras interdisciplinares a ampliarem os cuidados e as intervenções no campo da gestão estratégica e dos processos da rotina escolar, produzindo impactos efetivos na qualidade da oferta educativa.

> Educar para o exercício de cidadania e prosseguimento dos estudos se dá através do desenvolvimento de ações e projetos interdisciplinares que são desenvolvidas durante o ano letivo. Todas as áreas do conhecimento se envolvem para promover no educando uma mente criativa e investigativa. (Relato da Professora EAAS, 2021).

As ações sistemáticas contam com apoio técnico para o desenvolvimento de planos de ação mais eficientes, pautado na consolidação do conhecimento por parte do educando. Nesse mister, a Seduc definiu metas junto às Credes e escolas, buscando no Spaece o monitoramento e a correção de rota a fim de alcançar melhores resultados do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica). Em relação aos resultados obtidos ao longo

dos anos relacionados a Português e Matemática, observa-se um crescente aumento dos resultados conforme pode ser observado nas tabelas 1 e 2.

Tabela 1: Resultado de Língua Portuguesa da Crede 1

Português 3º ano/Crede 1		
Edição	Proficiência Média	Indicação de Padrão de Desempenho
2016	263,9	Crítico
2017	269,7	Crítico
2018	267,1	Crítico
2019	275,7	Intermediário

Fonte: Seduc (2021).

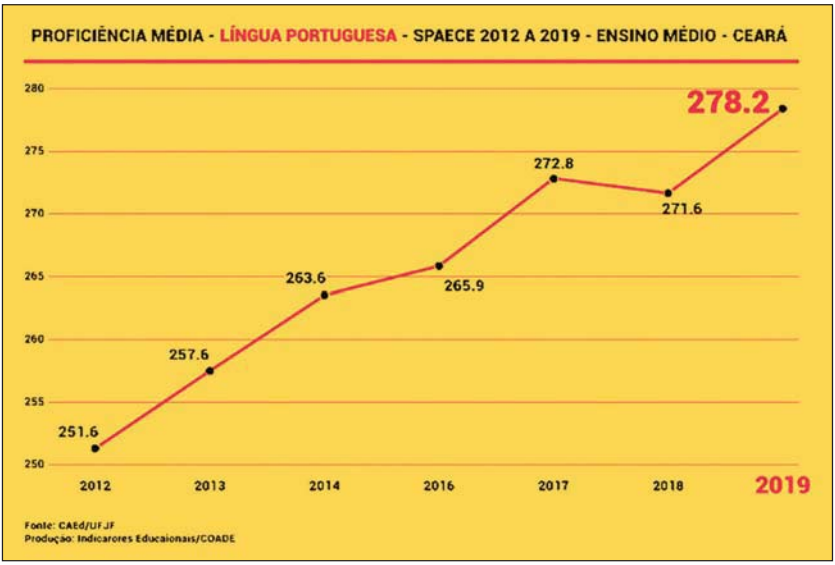
Tabela 2: Resultado de Matemática da Crede 1

Matemática 3º ano/Crede1		
Edição	Proficiência Média	Indicação de Padrão de Desempenho
2016	260,9	Crítico
2017	262,6	Crítico
2018	264,3	Crítico
2019	265,1	Crítico

Fonte: Seduc (2021).

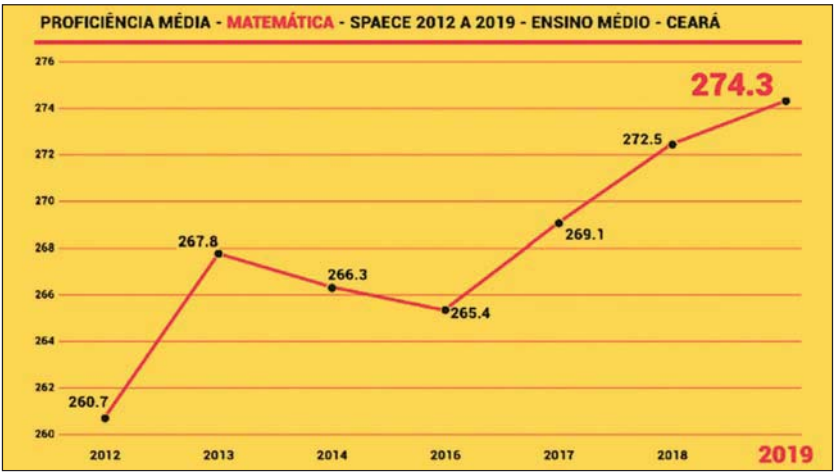
Fazendo um paralelo com os resultados do Ceará, observa-se que a Crede 1 tem acompanhado o desenvolvimento médio do Estado, o que acaba por evidenciar a importância do trabalho de gestão e liderança desenvolvido pela coordenadoria conforme pode ser observado na sequência.

Gráfico 1: Proficiência Média do Spaece 2012-2019/ Língua Portuguesa



Fonte: Seduc (2021).

Gráfico 2: Proficiência Média do Spaece 2012-2019/Matemática



Fonte: Seduc (2021).

Em relação às ações da Cedea, esta tem por objetivo apoiar gestores e professores a fortalecer o vínculo das/os estudantes com a escola, e entre eles, com base nos aspectos positivos que a escola oferece no acolhimento que se dá por meio da participação social dos alunos, família, profissionais que atuam na escola, movimentos sociais de cultura e espiritualidade, participação das juventudes e contato permanente com os estudantes, atendimento, desenvolvimento das suas potencialidades e garantia da continuidade de suas aprendizagens. Em relação ao currículo e as práticas pedagógicas, esta tem por referência a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), Documento Curricular Referencial do Ceará (DCRC) e as Orientações Curriculares Prioritárias do Ceará, com base na matriz de conhecimento básico do Ensino Médio, através do Parecer CEE nº 299/2020, bem como as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para as escolas indígenas e quilombolas.

Desse modo, gestores escolares e professores contam com material de apoio pedagógico a fim de auxiliar no acompanhamento dos alunos, material de apoio aos estudos domiciliares com guias, plataformas e produções da Seduc e de parceiros, bem como a produção de *Cards* com atividades para as diversas áreas do conhecimento, destaque aos da área da diversidade, utilizando o Google Earth, acessos a materiais e plataformas para apoio ao trabalho remoto através da plataforma AVACED, Enem Mix, Enem na Rede e o Conexão Educação.

O Plano de Ação 2021 das escolas, Crede e Seduc atualmente está fundamentado em: 1) implementar o ensino híbrido, impulsionando perspectivas efetivas de ensino de aprendizagem para todos os educandos; 2) Fortalecer as competências socioemocionais e aprendizagem cooperativa de forma a preservar a trajetória do estudante; 3) Fortalecer a Gestão de Rede para o avanço contínuo possibilitando a cooperação entre estados e municípios.

Já em relação às ações desenvolvidas pela Cecom junto às SME, tem-se o acompanhamento da educação infantil e do ensino

fundamental por meio de Estratégias de acompanhamento realizadas pelos Agentes de Desenvolvimento Infantil (ADI), bem como pelo Projeto Brincando em Família, pelo Projeto #Estudo em Casa, pelo Projeto Luz do Saber e com o material e parceria com o Programa Mais Paic – Programa de Alfabetização na Idade Certa, que abrange não mais crianças do infantil à alfabetização, como também os anos iniciais e finais, com foco em português e matemática, contudo sem deixar de ter atenção também no letramento científico e nas ações socioemocionais, principalmente na situação cognitiva e emocional pela qual passa o aluno, em muitas das vezes com vulnerabilidade social.

Em relação aos resultados obtidos relacionados aos municípios, observa-se o aumento da proficiência no Spaece Alfa ao longo dos últimos anos conforme tabela 3.

Tabela 3: Resultado do Spaece Alfa da Crede 1

SPAECE ALFA/CREDE1		
Edição	Proficiência Média	Indicação de Padrão de Desempenho
2016	167,9	Desejável
2017	177,5	Desejável
2018	170,0	Desejável
2019	172,3	Desejável

Fonte: Seduc (2021).

Diante de tais resultados, trazemos a importância do trabalho da gestão Crede/SME, bem como da formação continuada de professores, tanto do Mais Paic como também para os professores das escolas diferenciadas, a citar, educação indígena, assim sendo, conforme a constatação de sua influência no fazer pedagógico de gestores e educadores pautado no trabalho colaborativo,

contribuindo para a formação de equipes interdisciplinares em uma mesma unidade escolar. Nesse diálogo, as atividades desenvolvidas na formação visam aprofundar o conhecimento, possibilitando uma maior interação entre os agentes do processo de construção do conhecimento, permitindo identificar as potencialidades das técnicas e estratégias compartilhadas que podem ser adaptadas à realidade específica de cada escola, em que se tem através da prática, a aplicação da teoria, como se observa no relato do professor:

> As práticas educacionais são elaboradas de forma que os alunos vejam exemplos do que eles estão vendo ou já viram em sala de aula. Acho que através das formações continuadas de professores existe uma maior a aquisição de novas ideias e a utilização de recursos alternativos aumentando as opções de práticas que podem ser realizadas. (Relato do Professor TPS, 2021)

Diante da atual realidade educacional, esta pesquisa busca evidenciar a importância de uma gestão pública através da liderança compartilhada, pautada na equidade de acesso ao conhecimento, mostrando a importância do gestor escolar e professor no processo de formação, compartilhando falas e experiências.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referido artigo é uma análise sobre o trabalho de uma gestão pública e liderança compartilhada da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação, sob a condução da profa. Ana Geovanda Mourão no período de 2015 aos anos atuais, 2021, em relação às ações pedagógicas desenvolvidas na Crede 1. Uma visão de gestora com liderança compartilhada junto a sua equipe, no caso do presente estudo, aos setores que alinham o processo pedagógico: Cedea – Célula de Desenvolvimento da Escola e da Aprendizagem e Cecom – Célula de Cooperação com os Municípios.

Uma gestão pública com liderança compartilhada compreende a educação como uma ação transformadora, crítica e cidadã. É com este viés que a Crede 1 desenvolve o seu trabalho e pretende continuar neste prisma. Sabemos que a Educação otimiza uma prática social de transformação humana, como meio de superação de relações opressivas, pois atua na mobilização dos sujeitos históricos para assim ter uma ação conjunta pela emancipação do ser humano, e esta liberdade é construída com a formação cidadã. É nesta perspectiva que se tem concebido este pensamento na Crede1 com a parceria e o apoio da Seduc – Secretaria da Educação do Ceará – e assim desenvolver uma gestão para resultados positivos com ações de liderança compartilhada.

Assim, almejamos o sentido do organismo público pautado na liderança compartilhada, aquela que visa interagir com as condições de vida e aspirações do seu público. O profissional da educação tem que sentir que está numa escola participativa na qual ele é um ser importante e atuante para a transformação social, sendo um cidadão crítico, democrático e participativo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, DF: MEC, 2017.

CEARÁ. Secretaria de Educação Básica. **Resultados do Spaece, CE:** Seduc, 2021.

FAZENDA, I. **Interdisciplinaridade:** Um projeto em parceria. 6. ed. São Paulo: Loiola, 2007.

GONÇALVES, L. M. **Liderança compartilhada:** Superando a complexidade e criando inovação. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2015.

LAVAL. C. **A escola não é uma empresa**. São Paulo: Editora Boitempo, 2019.

LIMA, I. B.; ALVES, S. C. **Educação ambiental e interdisciplinaridade:** Da

explicitação de conceitos nos PCNs e DCNEM à prática pedagógica no Ensino Médio. Fortaleza: EdUECE, 2016.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento:** Pesquisa qualitativa em saúde. 13. ed., São Paulo: Hucitec, 2013.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa:** Características, usos e possibilidades. São Paulo: FEA-USP, 1996.

SEFFNER, F. Escola pública e o professor como adulto de referência: indispensáveis em qualquer projeto de nação. **Revista Educação Unisinos**. v. 20, n. 1, 2016.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. Edição digital. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

UNESCO. **A ciência para o século XXI:** Uma nova visão e uma base de ação. Brasília: UNESCO – ABIPTI, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CAPÍTULO 07

Time de acesso vascular em hospital pediátrico

- **Ana Valeska Siebra e Silva**
- **Auricélia Amarante de Andrade**
- **Maria Cleonilce de Freitas**
- **Moema Diogo Pompeu Bezerra**
- **Rejane Maria Carvalho de Oliveira**

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos dez anos, avanços têm acontecido no âmbito da terapia intravenosa (TI). Através de práticas baseadas em evidências, a TI tem sido exercida de forma mais segura no cenário hospitalar, contribuindo para a melhoria dos indicadores de qualidade e para a maior satisfação dos usuários (SANTOS *et al*, 2021).

Estes avanços, que envolvem tecnologias duras, leve-duras e leves, têm tido repercussão entre pacientes internados em hospitais nos diferentes ciclos de vida e de diagnósticos. A promoção e as boas práticas infusionais são necessárias para a condução da gestão clínica, que é compreendida como a utilização destas tecnologias com a finalidade de garantir excelentes padrões da prática clínica, de reduzir riscos de complicações, e de assegurar a sustentabilidade da terapia intravenosa e a qualidade da atenção à saúde (HUGILL, 2016) (MERHY, 2003).

A terapia intravenosa é norteada por ferramentas de gestão como fluxogramas, *bundles*, protocolos e algoritmos que asseguram o planejamento deste processo estabelecendo um método de trabalho com objetivos e metas. Assim como o direcionamento e fortalecimento da tomada de decisões no âmbito das unidades de internação (SHORT, 2018).

No contexto da Neonatologia e Pediatria, a terapia intravenosa requer ações específicas, dada às peculiaridades anatômicas, fisiológicas e desenvolvimentais de crianças e recém-nascidos. Estas condutas visam à redução de complicações e à minimização de consequências de stress relacionados com a hospitalização e que podem repercutir sobremaneira no desenvolvimento infantil (SANTANA E MOREIRA-DIAS, 2018).

Quando hospitalizados, recém-nascidos e crianças necessitam de um acesso venoso seguro para tornar possível o tratamento, que pode ser realizado através de um cateter periférico ou cateter central. Além disso, o procedimento deve ser executado por profissionais habilitados, como times de cateter aptos para tal função e norteados por protocolos clínicos institucionais. Em adição, chama-se atenção para a inovação tecnológica, com cateteres, coberturas, ultrassom e outros artefatos de última geração capazes de gerar danos mínimos ao endotélio vascular e estruturas afins, reduzindo a ocorrência de complicações em crianças e neonatos (NOBRE *et al*, 2020) (BARONE and PITTIRUTI, 2019).

A criação dos times de cateter ou time de acesso vascular tem sido difundida como uma das mais importantes estratégias para a promoção de terapia intravenosa segura e de qualidade. São equipes formadas por médicos e enfermeiros habilitados para o manuseio criterioso e eficiente dos diferentes tipos de cateter venoso, como também para propagar as boas práticas da TI. (FAKIH & STURM, 2021).

Estudo realizado por Martinéz *et al* (2020) aponta que a condução da terapia intravenosa por times de acesso vascular apresentou resultados positivos no que se refere à qualidade das práticas. Por exemplo, com a realização de cateter PICC por US, que trouxe a redução de complicações, a maior satisfação tanto dos pacientes como dos profissionais e a redução dos gastos, que diminuíram em 60% quando comparado com o período anterior à criação do time. A presença de times de cateter em hospitais

também está associada com o melhor planejamento da TI, inclusive com protocolos para definir a utilização de PICC e a realização do procedimento por enfermeiras no próprio leito do paciente (KREIN *et al*, 2019).

2 A CRIAÇÃO DE UM TIME DE ACESSO VASCULAR EM UM HOSPITAL PÚBLICO DE PEDIATRIA: É POSSÍVEL?

O Cateter PICC (*Peripherally Inserted Central Catheter*) começou a ser utilizado no Brasil no final da década de 1990, mas sua difusão em hospitais de todo o país ocorreu nos anos 2000 e 2001, quando passou a ser o cateter central mais utilizado na Neonatologia. Este uso era principalmente explicado pela inserção do dispositivo na própria incubadora, sem a necessidade de salas cirúrgicas por ser puncionado em veia periférica e com ponta implantada a nível central, possibilitando a infusão de drogas vesicantes (pH < 7) e hiperosmolares (> 900mlOsm) e por tempo prolongado (> 7 dias) (SHORT, 2018) (EMAMGHOLI, *et al*, 2020).

Vale ressaltar que com a utilização do PICC em recém-nascidos internados a taxa de dissecções de veia teve uma redução importante, assim como a taxa de infecção de corrente sanguínea relacionada a cateteres, o que contribuiu juntamente com outras tecnologias duras e leve-duras para a redução da mortalidade neonatal hospitalar.

Para realização da inserção do PICC, é essencial expertise e habilidade por parte das enfermeiras que obtêm a qualificação necessária através de cursos específicos. Esta condição foi preconizada pela Resolução 258/2001 do Conselho Federal de Enfermagem (Cofen), que estabelece ser lícita a realização do procedimento pelo enfermeiro, desde que tenha realizado qualificação e/ou capacitação profissional adequada (COFEN, 2001) (BONFIM *et al*., 2019).

Com a disseminação de cursos de qualificação para enfermeiros e com os avanços tecnológicos, protocolos baseados em evidências e guidelines norteando as práticas, o PICC se consolidou

como um cateter de uso não só no âmbito da neonatologia, como também entre crianças e adultos e a necessidade de organizar fluxos e processos de trabalho, como monitorar indicadores e utilizar protocolos, direcionou para criação de times de cateteres, movimento já iniciado na década de oitenta nos Estados Unidos (BONFIM *et al*., 2019) (MARTINÉZ *et al*, 2020).

O desafio para a criação de um time de cateteres no hospital infantil Albert Sabin foi lançado, em 2013, momento quando a nível nacional o Ministério da Saúde inaugurou e inseriu na agenda prioritária do sistema de saúde público e privado do Brasil o Programa Nacional de Segurança do Paciente, que tem como um de seus seis protocolos o uso e a administração de medicamentos (BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2014).

O hospital infantil Albert Sabin, referência terciária para o atendimento em pediatria do estado, integra a rede de hospitais da Secretaria Estadual da Saúde. Tem com missão ofertar atendimento integral à criança e ao adolescente, de forma segura e humanizada. Instituição de ensino, pesquisa e extensão e como maior hospital de pediatria, possui 310 leitos uma média de 830 internações/mês, sendo ainda referência o atendimento do câncer infantil e diagnóstico do câncer, além de contar com ambulatório com 28 especialidades médicas.

O Grupo de Acesso Vascular – GAV foi então criado no hospital em 2013, e tinha como objetivo a condução da terapia intravenosa do hospital focada na redução de infecção de corrente sanguínea e na inserção de cateter venoso central (CVC) de forma indiscriminada. O que caracterizou o GAV foi o trabalho de enfermeiras exclusivas para inserção do PICC nas unidades e de técnicas de enfermagem que faziam parte da equipe, com o intuito de realizar punções venosas periféricas de difícil acesso em todo o hospital.

O trabalho do GAV tomou uma dimensão tamanha, que em 2015, o grupo antes formado por três enfermeiras exclusivas e duas

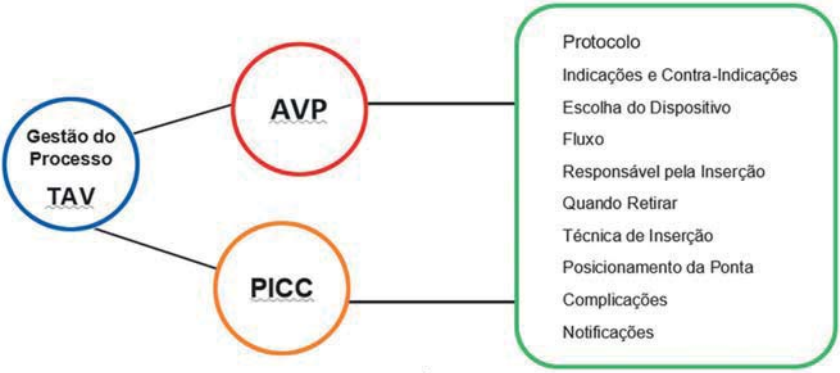
técnicas de enfermagem ampliou não somente a equipe técnica, mas também suas ações na terapia intravenosa do hospital. Deixou de ser um grupo e passou a ser um Time de Acesso Vascular – TAV, com atividades não somente operacionais, mas também de educação continuada, de gestão e participação nos processos de aquisição de dispositivos. Atualmente o TAV é formado por 10 enfermeiras exclusivas e quatro técnicas de enfermagem, que fazem atendimento tanto à nível hospitalar (crianças e recém-nascidos internados) e ambulatorial (manutenção de PICC das crianças da oncologia) sendo mensalmente inseridos em torno de 60 PICC em todo o hospital, totalizando mais ou menos 700 ao ano.

A missão do TAV é a gestão da terapia intravenosa de forma segura e com qualidade em todo o hospital, através de protocolos baseados em evidência. Incluem ainda o processo de operacionalização do cateter PICC e cateter venoso periférico e desenvolvimento de ações de educação continuada, ensino, pesquisa e extensão.

Uma das atividades inovadoras de destaque é o ambulatório de cateter, o único do Norte e Nordeste, em hospital público e que se destina à manutenção de cateteres PICC de crianças e adolescentes em tratamento do câncer. Estas crianças implantam o PICC de longa duração antes de iniciar a quimioterapia e semanalmente (a cada sete dias) vão ao ambulatório para a manutenção do cateter, que consiste na troca do curativo e salinização do dispositivo. O ambulatório foi criado em 2016, quando começou a utilização do PICC valvulado, para terapias de longa duração para crianças em tratamento oncológico, sendo a média de permanência destes cateteres de 11 meses.

Em parceria com o escritório de qualidade, o TAV desenvolveu ferramentas de gestão para organizar e nortear o processo da inserção do cateter, com a elaboração de fluxogramas, algoritmos e Bundles.

FIGURA 1: Gestão do Processo da Terapia Intravenosa - TAV



FONTE: TAV/2020

"A escolha dos dispositivos, através da utilização de algoritmos, ferramentas com ações padronizadas, que contêm uma sequência de intervenções interligadas e bem definidas, são utilizados na tomada de decisão clínica por profissionais." (SANTOS *et al*, 2021).

Desta forma, o planejamento da terapia intravenosa passou as ser conduzido no TAV, através da utilização de um algoritmo, o MAGIC (*The Michigan Appropriateness Guide for Intravenous Catheters*) e recentemente pelo MINI MAGIC, destinado para crianças e recém- nascidos e acessado através de aplicativos. Planejar a terapia intravenosa através da escolha do dispositivo ideal reduz custos, gera maior satisfação da criança/família, e sustentabilidade da tecnologia no hospital público. (ULLMAN *et al*, 2020).

Diante dos algoritmos supracitados, o PICC entre neonatos e crianças passa a ser o cateter indicado por suas vantagens, se consolidando como o dispositivo de primeira escolha, entre este grupo específico. Uma das mais importantes vantagens do PICC é a possibilidade de realização do procedimento no próprio leito/ incubadora da criança.

3 O AMBULATÓRIO DE CATETER

A inserção de PICC na oncologia do hospital, data de 8 de março de 2016 até hoje. Foi um investimento que envolve a aquisição de tecnologias duras, o cateter PICC valvulado, que possibilita a intermitência do tratamento, e inclusive a ida da criança para casa com manutenção do cateter realizada a nível ambulatorial. Esse processo é organizado desde a indicação/solicitação do PICC até sua retirada. As tecnologias leves por sua vez, tornam possível o acolhimento, a formação de vínculo na produção de um cuidado imbuído de responsabilização, autonomização, capazes de promover mudanças nesta prestação de cuidados e a satisfação das famílias e crianças, o principal resultado de todo este processo de trabalho em saúde. (MERHY, 2003) (SANTOS *et al*, 2018).

No TAV temos uma antessala, onde as crianças são acolhidas com jogos, pinturas, leitura, contação de histórias e filmes projetados em televisão, tornando a espera para a realização do curativo, mais lúdica. Vale ressaltar que este espaço foi construído com a participação do setor privado, sem nenhum conflito de interesse e com doações de livros, brinquedos, televisão, aparelho de DVD de pessoas físicas.

Cada criança tem sua história em fichas acessíveis que nos garante o cuidado individualizado, respeitando suas limitações, condições sociais e econômicas. Este cuidado centrado na criança/família possibilita as tomadas de decisões e o atendimento de forma individualizada, priorizando as necessidades, prioridades e diferenças de cada indivíduo, fazendo valer a equidade, princípio doutrinário do Sistema Único de Saúde – SUS.

A manutenção consiste na troca de curativo e salinização do cateter a cada sete dias, sendo a média de 25 crianças atendidas diariamente. O ambulatório funciona de segunda a sexta feira das 8:00 às 18:00hs. De 2016 a 2020, realizamos 1.453 cateteres, com uma média de 299 cateteres/ ano. A média de permanência do PICC é de 11 meses, chegando algumas crianças a ficar por mais de 1 ano.

Contamos ainda com o PICC-Fone, que é um canal direto entre as mães e o TAV, onde tiramos dúvidas, realizamos encaminhamentos e tomamos providências que não podem "esperar" para o outro dia. O objetivo deste canal é principalmente tranquilizar os pais/familiares, que muitas vezes moram em outros municípios e necessitam deste atendimento.

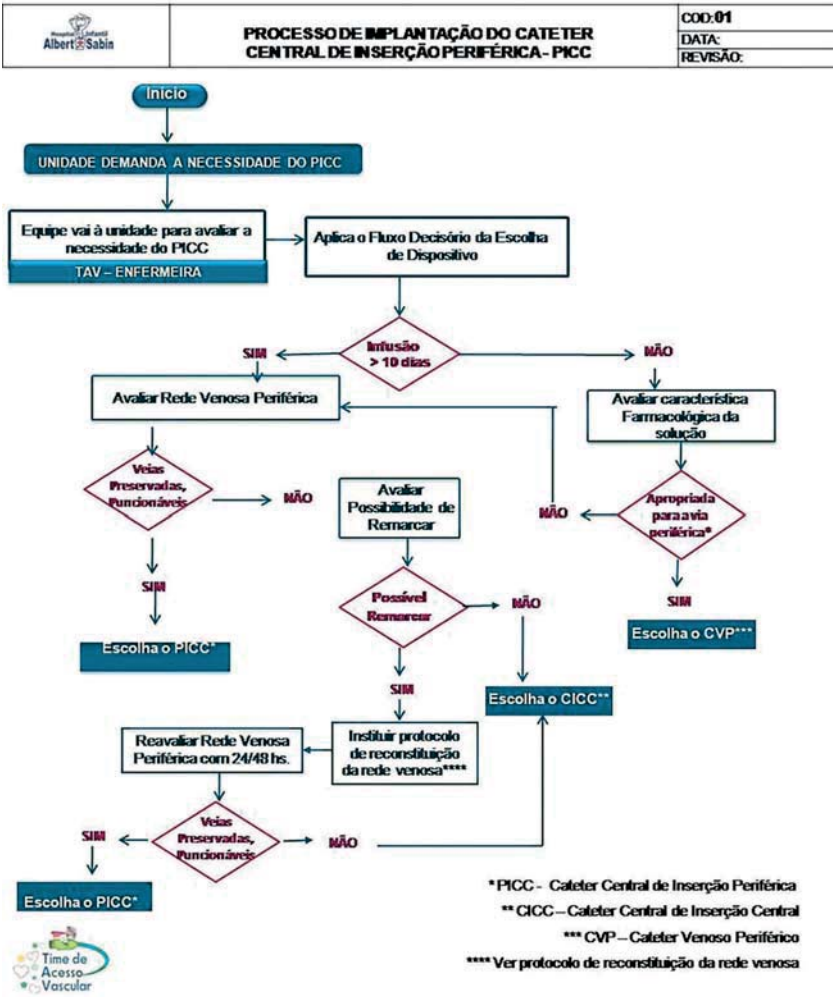
Hoje temos 178 crianças atendidas no ambulatório, um número que oscila, tendo em vista que retiramos PICC diariamente, sendo a maioria por término de tratamento. Porém, diariamente novas crianças são diagnosticadas e novos cateteres são solicitados.

O TAV ainda é espaço de ensino-pesquisa e extensão, onde recebemos residentes de enfermagem de outros hospitais e do próprio Sabin, como também alunos de iniciação científica e mestrado profissional. Em 2021, teremos quatro pesquisas concluídas, com dados epidemiológicos e uma de satisfação e percepção das crianças com o atendimento prestado. Os enfermeiros do time a cada semestre realizam treinamentos e se submetem à qualificação em programa de treinamento avançado em cateter PICC – PTA, e também realizam treinamento em serviço para funcionários do hospital, em parceria com o centro de estudos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluímos este relato de experiência, convictos de que é possível vivenciar no contexto de um hospital pediátrico da rede pública de atenção, experiências e inovações de centros mais avançados. Urge a necessidade de disseminação de times de cateteres organizados em outros hospitais da rede Sesa, que conduzam o processo da terapia intravenosa pautados na missão de ofertar cuidado imbuído de qualidade, ciência e humanidade, preceitos assegurados no Sistema Único de Sáude – SUS brasileiro.

FIGURA 2: Fluxograma – Processo de Implantação de Cateter Central de Inserção Periférica - TAV



REFERÊNCIAS

BARONE, G., PITTIRUTI, M. Epicutaneo-cavalcatheters in neonates: New insights and new suggestions from there cent literature. **The journal of vascular access**., v. 21, n. 6, 2019. DOI: 10.1177/1129729819891546.

BONFIM, J.M.S. *et al*. Desafios na manutenção do cateter central de inserção periférica em neonatos. **CuidEnferm**., v. 13, n. 2, 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v64n6/v64n6a02.pdf>.

BRASIL. Ministério da Saúde. Documento de referência para o Programa Nacional de Segurança do Paciente / Ministério da Saúde; Fundação Oswaldo Cruz; Agência Nacional de Vigilância. 2013.

COFEN. Conselho Federal de Enfermagem. **Resolução 258** de 12 de julho de 2001. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/resoluo-cofen-582001_4296.htm>.

FAKIH, M; STURM, L. Paving the PICC **Journey:** Building Structures, Process and Engagement to Improve Outcomes . BMJ Qual Saf 2021;0:1–4. doi:10.1136/bmjqs-2020-012910.

HUGILL, K. Is there an optimal way of securing peripheral IV catheters in children? **British Journal of Nursing**, 2016, (IV Therapy Supplement) Vol 25, No 19.

MARTINEZ, M. I. C., TORRES, M. A; REVILLA, A. M. D., CENTENO, S. M, ORIA, A. M. Impact assessment following implementation of a vascular access team. **The journal of vascular access**. 2018. DOI: 10.1177/1129729820984284.

NOBRE, K. S. S; CARDOSO M. V. L. M. L; RODRIGUES E. C; Melo G. M. Progression of peripherally inserted central catheter in hemiclavicular region of newborns. **Rev. Rene**. 2020; 21:e42980. DOI: <https://doi.org/10.15253/2175-6783.20202142980>.

SANTANA, F. G.; MOREIRA-DIAS, P. L. Cateter Central de Inserção Periférica em Oncologia Pediátrica: Um estudo retrospectivo. **Revista brasileira de cancerologia**. v. 64, n. 3, p. 341-347. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://rbc.inca.gov.br/revista/index.php/revista/article/view/34>.

SHORT, K. L. Implementation of a Central Line Maintenance Bundle for Dislodgement and Infection Prevention in the NICU. **Advances in neonatal care**, 2018.

SANTOS, D. S; MISHIMA, S. M; MERHY, E. E. Processo de trabalho na Estratégia de Saúde da Família: potencialidades da subjetividade do cuidado para reconFiguração do modelo de . **Ciência & Saúde coletiva**, 23(3):861-870, 2018.

SANTOS, L. M; NUNES K. J.; SILVA, C. S. G; KUSAHARA, D. M; RODRIGUES, E. C.; AVELAR, A. F. M. Elaboration and validation of an algorithm for treating peripheral intravenous infiltration and overflow in children. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**. 2021; 29:e3435.

ULLMAN, A.J. *et al*. The MichiganAppropriatenessGuide for IntravenousCatheters in Pediatrics: miniMAGIC. **Pediatrics**., p.145, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1542/peds.2019-3474I>.

CAPÍTULO 08

Cirurgia sem medo: 28 anos de ciência e humanização na assistência à criança do Sistema Único de Saúde do Estado do Ceará

- **Ana Valeska Siebra e Silva**
- **Maria Daura de Queiroz Porto**
- **Moema Diogo Pompeu Bezerra**
- **Rejane Maria Carvalho de Oliveira**

1 INTRODUÇÃO

O estatuto da criança e do adolescente, que completou 30 anos em 2020, declara em seu Art. 7º que a criança e o adolescente têm "direito a proteção à vida e à saúde, mediante a efetivação de políticas sociais públicas que permitam o nascimento e o desenvolvimento sadio e harmonioso, em condições dignas de existência." (BRASIL, 1990).

"A Política Nacional de Humanização lançada em 2003 preconiza a adoção de relações de confiança, compromisso e vínculo entre a rede usuário – equipe e trabalhador movidos por uma sinergia socioafetiva e melhora a ambiência por meio da oferta de espaços saudáveis, acolhedores e atrativos." (BRASIL, 2003).

"A Aliança Mundial para a segurança do paciente foi lançada em 2004, tendo como o segundo desafio global o tema Cirurgia Segura Salva Vidas com recomendação de boas práticas de controle de riscos e eventos adversos perioperatórios." (BRASIL, 2013)

"A Resolução Cofen 546/2017 ampara a utilização da técnica do brinquedo terapêutico pela equipe de enfermagem que atua na área pediátrica." (COFEN, 2017).

> São estes os norteadores do Programa de Cirurgia sem Medo, criado no Hospital Infantil Albert Sabin a partir de uma proposta de desmistificação do medo de cirurgias em crianças em 1995, com o intuito de implantar a Sistematização da Assistência de Enfermagem (Saep) neste caso pediátrica em consonância com o modelo de Castelanos e Jouclase as práticas recomendadas da Sociedade Brasileira de Enfermeiros de Centro Cirúrgico, Recuperação Anestésica e Central de Material e Esterilização de forma a integrar a ciência e as boas práticas de abordagem a criança e adolescente em torno da vivência cirúrgica. (SOBECC, 2017).

Buscando a atenção centrada no paciente e, portanto, o respeito aos seus anseios e necessidades, foi idealizado um plano de intervenções que impactasse em novas formas de abordagem e práticas seguras de assistência.

A criança é singular em sua essência, dotada de especificidades em suas necessidades biopsicossociais manifestando reações comportamentais próprias de cada faixa etária, influenciadas pelo sistema de suporte que lhe é oferecido.

Assim, a partir da problemática configurada por ambiente frio e ameaçador do Centro Cirúrgico, ilustrado por profissionais mascarados, em ritmo acelerado, odor forte de anestésicos e rupturas do vínculo com familiares, configurou-se em 1995 o cenário desafiador de novas perspectivas na instituição em torno da criança frente a sua experiência de hospitalização por cirurgia.

Mensalmente, o serviço atende uma média de 1000 crianças nas 24 horas de funcionamento em 10 especialidades cirúrgicas (pediatria geral, gastroenterologia, urogenitais, neonatais, cardíaca, torácica, neurológica, plástica, odontológica, otorrinolaringológica) inclusive as de grande complexidade, constituindo assim, espaço de formação e residência multiprofissional, oportunidade para o

aprendizado de boas práticas de acolhimento e interação com o ser criança com indicação cirúrgica de acordo com as suas necessidades e direitos legais.

> Pesquisas sobre o impacto da cirurgia na vida das crianças datam da década de 1950, representam grave estressor capaz de desorganizar as suas capacidades físicas, psicomotoras, cognitivas e sociais pela ruptura de vínculo com a família, escola e amigos, requerendo intervenções por parte da equipe com o intuito de tornar essa vivência menos ameaçadora possível. (BRÁZIO, 2014).

Motivado pela necessidade de reestruturação da assistência perioperatória em hospital infantil, as ações planejadas estiveram voltadas a responder à pergunta norteadora: o modelo de Saepp aliado ao brinquedo terapêutico é viável para a abordagem da criança com indicação cirúrgica? Como se dá essa experiência em hospital infantil?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a formalização do cuidado de enfermagem em cirurgia, a Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE) contempla ações que devem ser executadas nos momentos de pre trans e pós-operatório desde a indicação do procedimento à alta, denominada na instituição como Sistematização da Assistência de Enfermagem Perioperatória Pediátrica (SAEPP). Este modelo abrange os conceitos da assistência holística, continuada, participativa, individualizada, documentada e avaliada (SOBECC, 2017) objetivando: a- Ajudar o paciente e sua família a compreender seus problemas de saúde, ajudando-o ao preparo para os procedimentos de forma a utilizar seus mecanismos de defesa fisiológicos e psicológicos disponíveis - Reduzir ao mínimo os riscos cirúrgicos e possíveis traumas.

No Brasil, mesmo com as recomendações da Sobecc e da Association of Perioperative Registered Nurses (Aorn), a adoção de

um modelo que fundamente e registre formalmente a assistência perioperatória requer melhoria na adesão, estando os serviços voltados ao gerenciamento da programação cirúrgica e provisão de recursos. (FENNGLER e MEDEIROS, 2020).

Estudos relatam que o preparo pré-operatório das crianças por meio do brinquedo contribuem ao predomínio de comportamentos adaptativos e de aceitação (PALADINO *et al*, 2014), podendo favorecer a elaboração de conceitos relacionados ao ambiente em que convivem sendo possível criar estratégias para lidar com os contextos, de forma a exercitar a prática em lidar com as situações difíceis da vida, comunicando-se e interagindo para estabelecerem relações positivas com outras pessoas, resultando em estímulos positivos ao seu desenvolvimento social e suas relações entre as pessoas. (ARAGÃO E AZEVEDO, 2001).

A criança possui especificidades biológicas, psicológicas, farmacológicas e sociais que requerem atenção e reconhecimento dessas necessidades frente ao processo dinâmico de desenvolvimento e diferenciação de seus órgãos e sistemas para o manejo efetivo dos cuidados no perioperatório. (PINTO FILHO; FREITAS, 2014).

A hospitalização pode ter seus benefícios no desenvolvimento infantil podendo contribuir ao controle do estresse e assim superar os medos que as crianças possam sentir, tornando-as capazes de enfrentar situações desconhecidas e ameaçadoras do ambiente hospitalar, pelo aprendizado com novas experiências e ampliação de seus relacionamentos interpessoais. (COSTA e MORAIS, 2017). Medo da dor, da lesão corporal e do desconhecido bem como ansiedade pela separação da família são repercussões negativas diante da hospitalização e doença na vida das crianças. (PALADINO, CARVALHO e ALMEIDA, 2014; ALMEIDA, 2019).

Em se tratando de paciente infantil, várias são as pesquisas voltadas ao uso do lúdico na hospitalização podendo-se apontar seus principais benefícios como: aprovação da técnica pelos familiares, reconhecimento dos benefícios do brinquedo terapêutico

no cuidado à criança, alívio das tensões geradas pela hospitalização, proporcionando a compreensão e aceitação dos procedimentos, exteriorização da dor nos procedimentos invasivos e traumáticos, fonte de comunicação com a equipe (FIGUEREDO *et al*, 2015) e um despertar anestésico mais tranquilo. (PALADINO, CARVALHO e ALMEIDA, 2014).

Revisão sistemática relata que os benefícios do brincar vão além do crescimento e desenvolvimento adequados, mas exercem influências no desenvolvimento mental e psicossocial e devem ser fortemente recomendados para os dias atuais, em que a escassez de tempo para brincadeiras na infância pode ter impactos negativos frente aos desafios da vida adulta. (GOMES, MAIA, VARGAS, 2018).

Pode-se ainda salientar que as representações e dramatizações da criança durante a sessão do brinquedo terapêutico colaboram como enfrentamento da hospitalização, tornando- o sujeito ativo no atendimento e participação dos cuidados e procedimentos, verificando-se que o brincar proporciona uma maior autonomia e tomada de decisão por parte da criança. (FIGUEREDO *et al*, 2015).

O brincar faz parte da vida da criança da mesma forma que o trabalho para o adulto, entendendo-se que o seu equilíbrio biopsicossocial não pode ser interrompido durante a hospitalização, e em especial diante de cirurgias, uma vez que alternativas como jogos, brincadeiras e contação de histórias, de faz-de-conta, além de estimularem a criatividade, favorecem e o desenvolvimento infantil, ajudam a criança na aceitação das eventualidades do seu adoecimento, contribuindo não apenas como ferramenta de comunicação e interação com outras crianças e profissionais, mas como balizador de como se sente, pensa e está reagindo às fontes geradoras de medo e ansiedade. (ALVES *et al*, 2019; PALADINO, CARVALHO e ALMEIDA, 2014).

3 METODOLOGIA

Trata-se de relato de experiência da implementação do Projeto Cirurgia sem Medo, tendo como marco a institucionalização da Saepp por meio de humanização e cientificidade da assistência perioperatória em hospital infantil do Sistema Único de Saúde e parcerias multiprofissionais no período de 1995 até os dias atuais por meio de linha do tempo de iniciativas e principais avanços afins - Figura 01.

Figura 1: Logomarca da Cirurgia sem Medo em folder institucional

Fonte: Arquivo das Autoras.

1992 - Realização de pesquisa de pós-graduação em 1992 acerca do "Impacto da suspensão da cirurgia eletiva sobre a criança, acompanhante e profissionais envolvidos: percepções e expectativas" culminando na implantação posterior das ações a nível ambulatorial.

1995 – Após Curso de Especialização em Enfermagem Médico-Cirúrgica valida-se um instrumento de Saep em pediatria intitulado e implementado como Saepp, uma boa prática de assistência perioperatória.

1995 - A pós-graduação também possibilitou a inserção do brinquedo terapêutico para abordagem humanizada à criança com a aquisição de uma sala de pré-operatório que foi devidamente adaptada com espelhos, brinquedos de instrução pré-operatória: bonecos Zaddi® de ambos os gêneros, brinquedos Lego® , material hospitalar tipo máscara com balão, estetoscópio, bonecos com adaptações das principais cirurgias infantis, ferramentas estas para simulação dos cuidados com intuito não só de reforçar as instruções fornecidas no ambulatório, como permitir o relaxamento momentos antes da sua convocação à sala cirúrgica. Surge desta forma, a Sala Cirurgia sem Medo, ambiente colorido, lúdico e acolhedor que contou ainda com a parceria dos profissionais de terapia ocupacional - Figura 02.

Figura 2: Sala de Cirurgia sem Medo

Fonte: Arquivo das Autoras.

A criança é então convidada a adentrar ao centro cirúrgico por meio de motocas coloridas se direcionando devidamente acompanhada pelo enfermeiro de sala.

1995 - Introdução da visita pré-operatória de enfermagem com uso de Saepp, cartilhas, álbum seriado e brinquedos utilizados conforme a faixa etária e de abordagem à criança.

1997 - Implantação do ambulatório de enfermagem em cirurgia pediátrica, onde o enfermeiro faz o agendamento cirúrgico e presta orientações pré-operatórias. Atualmente o enfermeiro na condição de integrante do Núcleo de Atendimento ao Cliente - NAC faz o gerenciamento da fila de espera em articulação com cirurgiões e a Central de Regulação, respeitando as condições clínicas dos pacientes e os tempos cirúrgicos requeridos - Figura 03.

Figura 3: Ambulatório de Enfermagem em Cirurgia Pediátrica

Fonte: Arquivo das Autoras.

De 1995 a 2011 - A Saepp tem cobertura de aplicação em 100% das crianças admitidas no centro cirúrgico, independente do porte, inclusive as de urgência, foram criados indicadores de cirurgias realizadas, cirurgias suspensas, motivos de suspensão de cirurgias e incremento do dimensionamento de enfermeiros com vistas à segurança e melhoria da assistência de enfermagem no intraoperatório e RPA.

De 1997 a 2018 – Vale ressaltar a participação do HIAS nas 26 missões da *Operation Smile* para tratamento de portadores de fissuras labiopalatinas, sendo que 22 destas foram operacionalizadas no HIAS e 04 na Região do Cariri transformando a vida de 2.172 crianças e adolescentes por meio de 40.523 consultas e 2.833 procedimentos. (OPERAÇÃO SORRISO DO BRASIL, 2021) Figura 04.

Figura 4: Operação Sorriso no HIAS

Fonte: Arquivo das Autoras.

2004 - Reconhecimento do Hospital pelas ações de humanização com o prêmio Fernando Figueira.

2012 - Lançamento do livro de procedimentos de enfermagem com capítulo referente às rotinas de pré, trans e pós-operatório.

2014 - Início das práticas de notificações de incidentes e eventos adversos associadas ao processo com ênfase nas de caráter gerencial.

2014 - Lançamento do livro rotinas pré-operatórias em pediatria de orientação médica das condutas perioperatórias do serviço.

2014 - Apresentação do Cirurgia sem Medo na 14 Jornada de Enfermagem em CC e CME promovido pela Aben – CE.

2015 - Inserção do indicador de eficiência cirúrgica com cálculo da taxa de utilização das salas cirúrgicas.

2016 - Com a disseminação da quarta meta prioritária de segurança da OMS - "Segurança Cirúrgica" - o programa passa por revisão de suas ações, com atualização dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP), revisão da matriz de responsabilidades da equipe perioperatória e novo ganho de espaço com a revitalização da estrutura física da sala de espera decorada por novos brinquedos, poltronas, capitaneado por enfermeiro e técnico de enfermagem, onde iniciam aplicação do *sign in* da lista de verificação cirúrgica,

objetivando a identificação precoce de situações de riscos, checagem de jejum, identificadores, demarcação cirúrgica, termo de consentimento cirúrgico aplicado na indicação do procedimento e oferta de brinquedos as crianças enquanto aguardam a convocação do centro cirúrgico. Neste momento o cirurgião deve sinalizar a ordem dos procedimentos, para agilizar a dinâmica cirúrgica, controlar atrasos e evitar possível aglomeração de pacientes.

Após a convocação do Centro Cirúrgico, a criança é então recebida pelo enfermeiro do CC, checa-se a pulseira de identificação, preenche-se a Saepp, sendo ainda reiteradas informações importantes na transição. A criança é então convidada a entrar em sua sala dirigindo uma motoca colorida sendo acompanhada continuamente pelo enfermeiro de sala quando participa da sua própria indução anestésica pelo aprendizado obtido previamente para manipulação da máscara inalatória incentivada pelo contação de história e o faz-de-conta: que o carro de anestesia é o robô, o foco central a nave espacial e o sensor de oxímetro o vagalume, recebendo ainda os eletrodos cardíacos de monitorização como adesivos de campeão.

2016 - Inauguração da Sala de Cirurgia Segura, agora provida de banheiro para o banho pré-operatório das crianças de cirurgia ambulatorial - Figura 05.

Figura 5: Sala de Cirurgia Segura

Fonte: Arquivo das Autoras.

2016 - Workshop da segurança cirúrgica com apresentação das ações integradas pelos fornecedores e clientes do CC objetivando a disseminação das boas práticas de ações integradas do processo cirúrgico e comemoração oficial das conquistas, tendo como foco central o aniversário de 23 anos do Programa. Exclusivamente com fins didáticos, foi idealizada a peça teatral inspirada na Turma da Mônica® e a experiência da cirurgia, cujo texto foi elaborado por estas autoras, tendo como protagonistas quatro profissionais da residência multiprofissional na condição dos personagens: "Mônica, Cebolinha, Cascão e Magali"®. - Figura 06

Foto 6: Workshop: "Segurança Cirúrgica"

Fonte: Arquivo das Autoras.

2016 - Apresentação do Cirurgia Segura na 14 Jornada Norte e Nordeste de CC e CME promovido pela Aben – CE.

2017 - Apresentação do Cirurgia Segura na 15 Jornada Norte e Nordeste de CC e CME promovido pela Aben – CE.

2018 - Apresentação de 02 trabalhos na Jornada Norte e Nordeste de CC e CME promovido pela Aben - PE.

2018 - Homenagem de Honra ao Mérito a instituição e serviço pelo exercício de boas práticas em CC e CME para integralidade da segurança do paciente cirúrgico conferido pela ABEN – CE. Incrementa-se a aplicação da lista de verificação pelo enfermeiro com vistas a checar o procedimento, equipe, material necessário, condições de riscos e início das ações do intraoperatório pela equipe. Após o término da cirurgia o paciente é enviado a Sala de Recuperação (RPA) ou UTI conforme o caso. Se for para a RPA é avaliado pelo critério de *Aldrete Kroulik* pela enfermagem, sendo prontamente assistido, com alta emitida pelo anestesista. Ainda na RPA são aplicados os protocolos de agitação e de dor. Encerrando o processo, o paciente é enviado para a unidade cirúrgica ou domicílio (se cirurgia ambulatorial) com agendamento de retorno para revisão do procedimento.

Com o propósito de avaliar a participação da equipe, sob o olhar da criança e do familiar foi elaborado o formulário Trilha de Cirurgia Segura - Figura 07 (em processo de implantação) o qual possibilita o *feedback* do cliente quanto ao processo cirúrgico.

Figura 7: Trilha da Cirurgia Segura

Fonte: Arquivo das autoras.

2018 - Revisão e lançamento do protocolo de Antibiótico Profilaxia Cirúrgica em parceria com a Farmácia, CCIH e Serviços de Cirurgia e Anestesia.

2018 - Lançado o Protocolo de Apendicite após definição do perfil do serviço.

2021 - Elaborado e disseminado de forma virtual o Protocolo de enfrentamento de Pandemia Covid -19 e plano de retomada de cirurgias eletivas, ação estratégica em parceria com o serviço de educação permanente. No primeiro semestre de 2021 foi incrementada a abrangência das consultas de avaliação de riscos anestésicos no ambulatório como mais uma barreira de controle do risco cirúrgico. Como avanço recente vale ressaltar a adesão ao Projeto Paciente Seguro pelo Proadi - SUS e em parceria com o Hospital Moinhos de Vento reiterando o compromisso da instituição na Rede de Serviços da Secretaria da Saúde do Estado do Ceará com a oferta cada vez mais qualificada da assistência à criança cearense.

Figura 8: Auditoria Interna do Projeto Paciente Seguro/ Cirurgia.

Fonte: Arquivo das Autoras.

4 DISCUSSÃO

O Cirurgia sem Medo foi efetivamente um marco no redirecionamento e atualização institucional do atendimento perioperatório pediátrico multiprofissional no HIAS, a partir da inquietação em desmistificação das reações traumáticas associadas à cirurgia, contribuindo assim ao despertar de novas práticas de humanização e segurança.

Nota-se um avanço crescente na história do Programa, quando novas ações são implementadas gradativamente voltadas ao atendimento centrado na infância, qualidade e controle dos riscos incorporados pela fundamentação científica, representando, assim, a Saepp e o brinquedo terapêutico, estratégias relevantes e consolidadas no atendimento perioperatório institucional.

Como limitações pode-se apontar o desconhecimento no uso do brinquedo terapêutico próprio a cada contexto de abordagem,

a empatia com o ser criança, recursos para os investimentos físicos, humanos e materiais provenientes do apoio da alta gestão, manutenção de programa de educação permanente para disseminação e padronização de práticas efetivas e ainda articulação com a atenção básica de saúde para sistematizar as ações no pré e pós- operatório importantes para o controle dos riscos e suspensões de cirurgia.

5 RESULTADOS

Em se tratando de hospital de ensino e referência Norte e Nordeste para o atendimento pediátrico nas diversas especialidades, muitos têm sido os investimentos feitos na instituição para a humanização do atendimento, resultando em visitas de *benchmarking* e apresentação da experiência em congressos e eventos científicos nacionais e internacionais.

Ao longo de sua história o HIAS vem conquistando premiações de Gespública, pelo reconhecimento social em torno da Saúde da Criança no Estado do Ceará, como resultado do perfil de suas *expertises*, integração e comprometimento dos colaboradores que contribuem com a credibilidade da instituição, enquanto repositório de conhecimento e boas práticas de atenção em saúde da criança no Estado o Ceará.

Vale ressaltar que o Apoio da Alta Direção, integração intersetorial e o empenho da equipe têm sido considerados fatores críticos de sucesso para a melhoria contínua do Programa, que se mantém pela magnitude da complexidade da cirurgia na vida das crianças em atendimento a missão institucional: "Prestar assistência à criança e ao adolescente de forma segura e humanizada, sendo uma instituição de ensino e pesquisa" de preservação e respeito ao bem mais significativo da sociedade: nossas crianças.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, pode-se celebrar vinte e oito anos de Cirurgia sem Medo, hoje uma experiência de Cirurgia Segura ampliada, já que foi desenvolvido enquanto processo cirúrgico pois congrega as intervenções preconizadas para os momentos clássicos da cirurgia por equipe multiprofissional das diversas especialidades.

Na era da qualidade, do atendimento centrado do cliente e do seu protagonismo nas intervenções, vivencia-se um novo tempo, em que as práticas de atenção à criança não podem mais representar situações traumáticas, mas substituídas por adaptação ou superação, respeitadas as devidas vulnerabilidades associadas à idade, contexto familiar, social e escolar.

Muitas iniciativas foram implementadas em prol da segurança e humanização da assistência no entendimento de que a criança a depender da sua faixa etária e do mecanismo de suporte a ela dispensados pela família e/ou equipe será capaz de interagir com o nível de atenção e ambiente que lhe é proporcionado e, portanto, crescer e se desenvolver com o mínimo de traumas no enfrentamento de momentos desafiadores, que é a cirurgia na vida da criança.

O projeto tecnológico institucional recentemente aprovado pela Sesa contribuirá à modernização do parque tecnológico do Centro Cirúrgico, possibilitando a expansão das ações e a projeção de novos sonhos para o incremento contínuo do programa motivado pelo compromisso em legitimar o direito à criança à assistência segura, eficaz e humanizada em cirurgias.

REFERÊNCIAS

ALVES *et al*, 2019. A criança hospitalizada e a ludicidade. REME • **Rev. Min. Enferm.** 2019;23:e-1193 DOI: 10.5935/1415-2762.20190041.

ALMEIDA, F. A. O uso do brinquedo terapêutico e a humanização da assistência à criança cirúrgica. **Revista Sobecc**, São Paulo.jul./set. 2019; 24(3): 117-118.

ARAGÃO, R. M. e AZEVEDO, M. R. Z. S. Estudos de Psicologia. **Rev. Estudos de Psicologia**, PUC-Campinas, v. 18, n. 3, pp. 33-42, setembro/ dezembro 2001.

BRASIL, 1990. Lei 8069. **Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente**. Acessado em L8069 (planalto.gov.br).

BRÁZIO, P.R.N. **Ansiedade Infantil no contexto cirúrgico:** estudo experimental. Universidade da Madeira. 2014. Acessado por Doutoramento Pedro Brázio. pdf (uma.pt)

COFEN, 2017. **Resolução Cofen**. Brinquedo Terapêutico.

COSTA, T. S. e MORAIS, A. C. 2017. A hospitalização infantil: vivência de crianças a partir de representações gráficas. **Rev. Enferm. UFPE online**., Recife, 11 (Supl. 1):358-67, jan., 2017.

FENGLER, F. C. e MEDEIROS, C. R. G. Sistematização da assistência de enfermagem no período perioperatório: análise de registros. **Rev. Sobecc**, São Paulo. Jan./mar. 2020; 25(1): 50-57.

FIGUEIREDO, C. R. *et al*. Figueiredo 1 Cássio de Almeida Lima 2 Patrícia Fernandes do Prado 3 Maisa Tavares de Souza Leite; **Montes claros**, v. 17, n. 2 - ago./dez. 2015. (ISSN 2236-5257).

GOMES, N. R. R, MAIA; E. C, VARGAS, I. D. Os benefícios do brincar para a saúde das crianças: uma revisão sistemática. **Arq. Cienc. Saúde**. 2018 abr – jun: 25 (2) 47 -51.

HOCKENBERRY, M. J.; WILSON, D.; RODGERS, C. C. **Wong's Nursing Care of Infants and Children**, 11th Ed. Edition. 2018. Elsevier.

OMS, 2009. Segundo desafio global para a segurança do paciente: Cirurgias seguras salvam vidas (orientações para cirurgia segura da OMS) / Organização Mundial da Saúde; tradução de Marcela Sánchez Nilo e Irma Angélica Durán – Rio de Janeiro: Organização Pan-Americana da Saúde; Ministério da Saúde; Agência Nacional de Vigilância Sanitária, 2009. Disponível em: <html:// Operação Sorriso do Brasi/>. Acesso em: 20 jul. 2021.

PALADINO; CARVALHO e ALMEIDA. Brinquedo terapêutico no preparo para a cirurgia: comportamentos de pré-escolares no período transoperatório. **Revista Escola Enferm**. USP 2014; 48(3): 423 – 9.

PINTO FILHO, W. A.; FREITAS, A; FREITAS, A. C. (Org.) **Rotinas pré-operatórias em Pediatria**. Fortaleza: Apex, 2014.

SOBECC, 2017. Recomendações de práticas em Enfermagem cirúrgica e processamento de produtos para a saúde. **Sobecc Nacional**. 7. ed. São Paulo, 2017.

CAPÍTULO 09

BID e Proares III: consultoria na área de Ciências Humanas no Serviço Público

- **Antonia Ieda de Souza Prado**
- **Helena de Lima Marinho Rodrigues Araújo**

1 INTRODUÇÃO

No campo da história da Administração podemos sinalizar, em linhas gerais e respectivamente, três formas de administrar: Taylorismo (final do século XIX e início do século XX), Fordismo (criado em 1914) e Toyotismo (nas décadas 1960-1970). O primeiro, criado pelo engenheiro dos EUA Frederick Winslow Taylor, teve como objetivo alcançar maior produção, buscando suprimir o melhor rendimento e eficiência do trabalho realizado pelo funcionário. Dentre as características estão a padronização do trabalho e supervisão dos gerentes nas atividades dos funcionários.

O Fordismo, criado pelo empresário norte-americano Henry Ford, teve como foco primordial a produção em massa, por conseguinte, a diminuição do tempo de produção e o custo dos automóveis na época. Assim, se consolidou como uma grande mudança para as empresas.

O terceiro, Toyotismo, teve seu limiar no Japão no chão da fábrica da Toyota e trouxe uma nova maneira de concepção da produção priorizando o melhor aproveitamento da matéria-prima, a personalização dos produtos evitando o desperdício.

Todas essas formas de administrar desenvolveram teorias práticas, métodos, tecnologias, estratégias e no campo intelectual de debate tanto da Administração como de outras áreas as discussões foram se intensificando na busca de aprimoramento objetivando trazer qualidade para as empresas.

O fenômeno da globalização acarretou transformações de cunho econômico, social, político e comunicação exigindo novas formas para solucionar problemas de forma otimizada e em tempo hábil. Essas mudanças se propagaram e exigiram uma reorganização não só das empresas, mas também na forma de gestão do Estado que se intensificou na década de 1990 no Brasil.

Outrossim, a qualidade das empresas está interligada às pessoas que produzem bens e serviços e que também são consumidoras, tornando o setor de recursos humanos uma mola propulsora para a qualidade que, neste artigo, está direcionada à consultoria e qualidade no serviço público. Neste contexto, a consultoria se tornou um apoio importante para a gestão e tomada de decisões e as áreas que integram as Ciências Humanas são imprescindíveis para a qualidade e bem-estar social.

O objetivo deste artigo foi refletir sobre a importância da consultoria na área de Ciências Humanas para a qualidade do serviço público, priorizando alguns questionamentos: qual a importância do processo de seleção na contratação de consultoria? Como é realizada a seleção do BID? Como as ciências humanas contribuem para a qualidade do serviço público?

A metodologia foi a abordagem qualitativa e análise de conteúdo de documentos oficiais e oficiosos do BID e Proares III. Na tessitura deste artigo apresentamos um breve histórico do Proares, alguns elementos para se refletir sobre a consultoria e qualidade, BID e os processos de seleção de consultoria para atuar nas UGPs, seguidas das considerações finais.

2 BREVE HISTÓRICO DO PROARES

Desde a implantação do Plano de Desenvolvimento Sustentável (1995-1998), os Governos do Estado do Ceará demonstraram compromisso em direcionar com eficácia os recursos públicos para investimentos em capital humano, particularmente voltados para a melhoria das condições de vida de crianças, adolescentes e

jovens, fortalecendo a gestão municipal, principalmente, na área social potencializando experiências exitosas. Este movimento foi resultado de amplo processo participativo e se fundamentou nos seguintes princípios básicos: sustentabilidade ambiental, social, política e econômica; visão de longo prazo; participação e articulação; descentralização; qualidade dos serviços públicos; integração para potencializar as ações; e regionalização para reduzir os desequilíbrios geográficos.

Nesse contexto, foi negociado com o BID o Proares I, executado durante o período de 1997 a 2005, consoante a lógica de desenvolvimento há pouco descrita, apoiando a participação municipal em ações dirigidas ao desenvolvimento de crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social, contemplando 53 municípios, e um plano de ação direta em Fortaleza. Vale ressaltar que exemplo maior do impacto do Proares I se verificou no número de municípios participantes que receberam, à época, o "selo" do Fundo das Nações Unidas para a Infância - UNICEF, e ainda a credibilidade do Programa junto aos gestores locais, haja vista, a grande demanda de municípios que buscaram a sua inserção na proposta da segunda fase do Proares.

Contrato de empréstimo Nº 955/OC - BR no valor de US$ 70.000,00 (setenta milhões de dólares) sendo US$ 42.000,000 (quarenta e dois milhões de dólares) do Banco e US$ 28.000, 000 (vinte e oito milhões de dólares) do Governo do Estado do Ceará com ações distribuídas em dois componentes: Plano Participativo Municipal – PPM e Fortalecimento Institucional - FI. Menu do Proares I: postos de saúde do Programa Saúde da Família - PSF, Pólos de Convivência Social, Centros de Arte e Cultura, Escola Viva (quadras e orquestras) e Centros de Educação Infantil - CEI.

No Proares I, a política do Governo do Estado buscou relacionar Assistência Social, Educação, Saúde e Cultura de forma intersetorializada nas ações das diferentes políticas públicas voltadas para as populações mais vulnerabilizadas. Para execução

do Programa, a formação da equipe contou com um membro de cada área de atuação: Assistência Social, Educação, Saúde e Cultura sob a coordenação da Assistência Social. À época essa ação foi inovadora em termos de políticas sociais, pois somente em 2003 as diversas políticas públicas de assistência foram integradas em nível nacional com o Programa Bolsa Família - PBF.

A partir da experiência do Proares I e em seguimento às ações estratégicas para a promoção do desenvolvimento social, o Governo do Estado deu continuidade ao Proares II contendo em seu desenho as correções pertinentes advindas das lições apreendidas durante a execução do Programa e a implantação de novas ações.

Duas características, uma política e outra científica, marcaram a segunda fase do Proares, de um lado, o avanço das políticas de educação e saúde em nível nacional com as políticas do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - Fundeb e Sistema Único de Saúde – SUS levaram o Governo do Estado do Ceará a priorizar a Assistência Social, Esporte e Cultura. Do outro lado, o critério de escolha dos municípios beneficiados passou a ser fundamentado numa Nota Técnica do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - Ipece. A Nota Técnica Nº 26 intitulada "Proares II Distribuição de Recursos" (2007), classificou os municípios cearenses em um *ranking* de acordo com o Índice de Vulnerabilidade Social - IVS, possibilitando a identificação dos municípios com maior necessidade de recursos para atendimento de jovens em situação de vulnerabilidades social. Os municípios foram divididos por porte: Pequeno I e II, Médio, Grande e Metrópole. Sendo priorizado os municípios de porte pequeno. O Proares II se desenvolveu no período de 2009 a 2017 contemplando 60 municípios.

Contrato de empréstimo Nº 2230/OC - BR no valor de US$ 64.285.714 (sessenta e quatro milhões, duzentos e oitenta e cinco mil, setecentos e quatorze dólares) sendo US$ 45.000.000 (quarenta e cinco milhões de dólares) do Banco e US$ 19.285.714 (dezenove

milhões, duzentos e oitenta e cinco mil e setecentos e quatorze dólares) do Governo do Estado do Ceará com ações distribuídas em quatro componentes: PPM, Plano Estratégico Estadual - PEE, FI e Monitoramento e Avaliação - M&A.

Menu do Proares II: Centros de Referência da Assistência Social - CRAS, CEIs, Centros de Esportes, Ginásios Poliesportivos, Polos de Convivência Social e Bibliotecas. Além disso, disponibilizou para as unidades de ação social já existentes, equipamentos e material permanente. O Programa promoveu, ainda, a qualificação dos profissionais das novas unidades. As ações exitosas do Proares I e II pavimentaram espaço para o Proares III contemplando 90 municípios.

Em 1 de junho de 2016 foi celebrado entre o Estado do Ceará (mutuário) e o BID contrato para cooperar na execução do Proares III com o objetivo de reduzir a vulnerabilidade e o risco social de indivíduos e de suas famílias nos municípios mais pobres do Ceará.

O empréstimo feito pelo Governo do Estado do Ceará ao BID no valor de US$ 50.000,00 (cinquenta milhões de dólares) foi acrescido de contrapartida de US$ 21.428.571 (vinte e um milhões, quatrocentos e vinte e oito mil, quinhentos e setenta e um dólares) pelo Estado do Ceará, totalizando US$ 71.428.571 (setenta e um milhões, quatrocentos e vinte e oito mil, quinhentos e setenta e um dólares).

Para avançar nas ações de Assistência e Proteção Social no enfrentamento da extrema pobreza, o Proares III foi estruturado em quatro componentes: Expansão de Serviços Sociais por meio dos Plano Participativo Municipal – PPM, Fortalecimento da Proteção Social Especial – PSE, Apoio à Inserção Produtiva e à Promoção do Emprego – IPE e Fortalecimento Institucional, Auditoria, Monitoramento e Gestão do Programa - FMG.

Para a escolha dos equipamentos sociais, a sociedade civil organizada, a comunidade local e representantes do poder público participaram de oficinas de PPM e, conjuntamente, selecionaram

os equipamentos que foram destinados a cada município tendo como critério de escolha dos municípios a Nota Técnica Nº 58 do Ipece, intitulada "Índice de Vulnerabilidade Social dos Municípios Cearenses: Critérios para a Distribuição de Recursos do Proares III". Outras notas técnicas do Ipece também serviram de base para fundamentar as escolhas dos municípios beneficiados das Praças Mais Infância e Areninhas. Para as praças, foi utilizada a Nota Técnica Nº 59 - "Índice Social de Focalização do Programa Mais Infância" e para a escolha das Areninhas, foi utilizado o critério presente na Nota Técnica Nº 65 intitulada "Critério para Seleção dos Municípios Cearenses para a Construção dos Centros de Esportes – Areninhas".

A inclusão de Centros de Esportes em Praças – Praças Mais Infância e Centros de Esportes para Futebol – Areninhas são as mudanças marcantes do Proares III. Menu: CEI, CRAS, Centros de Esporte em Praças – Praças Mais Infância e Centros de Esportes para Futebol – Areninhas.

O componente I: PPM responde por cerca de 70 % do orçamento do Proares III: 26 Centros de Esporte em Praças - Praça Mais Infância, 47 Centros de Esporte para Futebol (Areninhas), 55 CEIs, 24 Centros de Referência da Assistência Social - Cras e 33 Programas de Formação Musical. Vale ressaltar, ainda, os cursos de formação ofertados nos municípios, prioritariamente para os profissionais dessas instituições.

O componente II: Fortalecimento da PSE: Capacitação dos socioeducadores, Capacitação dos socioeducadores, 01 Unidade do Serviço de Acolhimento Institucional para Idosos, 03 Casas da Mulher Cearense, Projeto de Aprendizagem Profissional de adolescentes e jovens do Sistema Socioeducativo e 01 Centro de Referência Especializado da Assistência Social – Creas (Regional)

Componente III: Apoio a IPE: Aquisição e adaptação das 02 Unidades Móveis de atendimento ao trabalhador, Aquisição

de equipamentos para o Centro de Formação e Inserção Social pelo Trabalho - Cefit, Capacitação da equipe e Consultoria para desenvolvimento de sistema gerencial e operacional deste Centro, Desenvolvimento de Pesquisa de Mercado para este Centro, Modelo de Gestão integrada do Cefit e Elaboração do Manual de Atenção dos profissionais do Suas, Cefit na perspectiva de raça e gênero.

Componente IV: FMG: Auditoria Financeira do Programa, Capacitação das equipes dos Cras e Creas, Capacitação sobre políticas de aquisição do BID, Avaliação Intermediária do Programa, Sistema de Informação Gerencial Capacitação em Educação à Distância, Consultoria de Apoio ao Gerenciamento da UGP, Plano de Comunicação do Programa, Capacitação dos Comitês de Planejamento Municipal, Curso de Especialização em Gestão Social *lato Sensu*, com 380 h/a, 02 turmas de Capacitação das Areninhas, Avaliação de Impacto e Locação de Veículos.

Quanto às obras, o componente PSE está construindo três unidades da Casa da Mulher Cearense; 01 Unidade do Serviço de Acolhimento Institucional para Idosos e 01 CREAS (Regional)[4]. Outros projetos com capacitações e ações também são desenvolvidas pelos componentes: II (PSE), III (IPE) e IV (FMG).

3 CONSULTORIA E QUALIDADE

Com o avanço das mudanças na gestão buscando cada vez a desburocratização, qualidade e otimização dos processos a consultoria ocupa um papel de destaque. A consultoria é também apreendida como "um processo de aprendizagem mútua de consultor e cliente, com base num ciclo constante de pesquisa-ação, isto é, ensaio-erro-acerto" (GONÇALVES, 1991, p. 91).

Melo e Silva (2018) enfatizaram a relevância da etapa de seleção dos serviços de consultoria e os de certificação - por intermédio de

4 Cf. Revisão de Carteira BID 25 maio 2021.

um Organismo Certificador Credenciado (OCC) - para a criação de um Sistema de Gestão de Qualidade e definiram a consultoria "como um serviço que proporciona apoio aos gestores ou proprietários de empresas, para auxiliar nas tomadas de decisões estratégicas, com grande impacto sobre os resultados atuais e futuros da organização" (MELO; SILVA, 2018 p. 161).

Na pesquisa de Zapata, Rivillas e Cardona (2010, p. 154) são abordadas tipos diferentes de consultoria e, dentre essas, a consultoria em gestão humana que é o foco de seu artigo.

> Al analizar el campo específico de la gestión humana se encuentra que la consultoría puede ayudar a definir el perfi l estratégico del área: orientado a la innovación, al reforzamiento o a los costos (SCHULER Y JACKSON, 1987); e igualmente, sirve de apoyo para revisar, orientar e implementar cada proceso del área según la estrategia adoptada.

Observando as concepções desses pesquisadores percebemos, sendo também o pensamento das autoras, que sem dúvidas a consultoria agrega um diferencial que contribui para a qualidade dos serviços prestados, pela especificidade da formação e experiência do profissional em coerência com o trabalho a ser realizado e do desenvolvimento dos produtos a serem elaborados.

Em relação ao conceito de qualidade, Slack *et al*. (1999, p. 414) salientam como sendo "[...] a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores". Esta concepção, portanto, assinala a importância de compreender as necessidades específicas de cada grupo, buscando atingir um grau de satisfação. De outro ângulo, a qualidade está vinculada a critérios que podem atestar uma classificação de grau de satisfação. Feigenbaum (1951 *apud* CORRÊA; CORRÊA, 2007, p. 189) ressalta os princípios do Controle Total da Qualidade que é "[...] um sistema efetivo para integrar os esforços

dos vários grupos dentro de uma organização, no desenvolvimento da qualidade, na manutenção da qualidade e no melhoramento da qualidade".

3.1 BID e os Processos de Seleção de Consultoria para Atuar nas UGPs

Na descrição do Regulamento Operacional do Programa – ROP do Proares III, o item XV indica a contração de "serviços de consultoria e de terceiros para apoio à gestão do Programa, elaborações de documentos técnicos da área da socioeducação e do atendimento dos equipamentos construídos da alta e média complexidade incluindo ainda a supervisão de obras" (ROP p.8). Assim, a UGP poderá contratar consultorias para apoiar a UGP na realização de atividades específicas.

A execução do Programa fica a cargo da estrutura formal da SPS, dentro da qual foi constituída uma UGP, que poderá ser reforçada com a contratação, com recursos do Financiamento, de consultorias para apoio na realização e gerenciamento de atividades técnicas relacionadas diretamente com a execução dos componentes do Programa. À instituição caberá, por meio de sua UGP, planejar, coordenar, supervisionar e avaliar, técnica e financeiramente, a execução do Programa, em seus diferentes níveis de atuação.

Com o propósito de definir e explicar as políticas e os procedimentos a serem utilizados para seleção, contratação e supervisão de consultores necessários nos projetos financiados pelo BID, o Banco apresenta o documento "GN 2530-9 Políticas para Seleção e Contratação de Consultores financiados pelo Banco interamericano de Desenvolvimento" (2011).

Sobre a nomenclatura "consultor", o documento esclarece:

> Para a finalidade destas Políticas, o termo "consultores" compreende uma grande variedade de entidades públicas e privadas, incluindo empresas de consultoria, empresas de engenharia, administradoras de construção, empresas

> de gerenciamento, agentes de compras, agentes de inspeção, agências especializadas e outras organizações multilaterais, bancos comerciais e de investimento, universidades, instituições de pesquisa, órgãos governamentais, organizações não governamentais (ONG) e consultores individuais. Os mutuários do Banco utilizam tais organizações como consultores, a fim de auxiliar na execução de diversas atividades – tais como assessoria relativa a políticas, reformas institucionais, administração, serviços de engenharia, supervisão de obras, serviços financeiros, assessoria em aquisições; estudos sociais e ambientais; e identificação, preparação e implementação de projetos; a fim de complementar a capacidade técnica dos mutuários nessas áreas.

Compete ao mutuário, nesse caso a UGP/Proares na SPS, a elaboração e implementação do projeto para seleção do consultor, seguindo as normas e procedimentos orientados pela política do Banco no processo de seleção: (a) necessidade de serviços de alta qualidade; (b) necessidade de economia e eficiência; (c) necessidade de proporcionar a todos os consultores qualificados a oportunidade de competir para prestar serviços financiados pelo Banco; (d) interesse do Banco em estimular o desenvolvimento e emprego de consultores nacionais de seus países membros mutuários; e (e) necessidade de transparência no processo de seleção. Nessa perspectiva, o Banco considera que os princípios apresentados podem ser atingidos pela competição entre empresas qualificadas numa lista curta, com seleção que seja baseada na qualidade da proposta e no preço dos serviços prestados. (GN 2530-9, 2011).

Sobre as diferenças entre consultor e consultoria individual, a seção V do documento do Banco (GN 2530-9, 2011, p. 30), acrescenta sobre a necessidade de consultoria individual.

> 5.1 Consultores individuais são contratados para serviços em relação aos quais: a) equipes não são necessárias; b) não é necessário qualquer apoio profissional externo adicional (escritórios residenciais); e c) a experiência e as qualificações do indivíduo são os requisitos principais. Quando a coordenação, administração ou responsabilidade coletiva forem dificultadas em virtude do número de pessoas, é aconselhável contratar uma empresa.

Em relação aos critérios de seleção dos consultores individuais:

> 5.2 Consultores individuais são selecionados com base em suas qualificações para o serviço. Não se exige publicidade e os consultores não precisam submeter propostas. Essa seleção deverá se basear na comparação das qualificações de, pelo menos, três candidatos dentre aqueles que manifestaram interesse na execução dos serviços ou que tenham sido diretamente identificados pelo mutuário. Os indivíduos considerados na comparação deverão preencher os requisitos mínimos relevantes de qualificação, e os que forem selecionados para contratação pelo mutuário deverão ser os melhores qualificados e plenamente capacitados para o desempenho da tarefa. A capacidade é aferida com base no histórico acadêmico, experiência e, quando apropriado, no conhecimento das condições locais, tais como: idioma, cultura, sistema administrativo e organização do governo. (p. 30)

Sobre consultoria individual, o documento tratado dá possibilidade de contratação direta de Consultores individuais com as devidas justificativas em casos excepcionais de "a) tarefas que sejam continuação de serviço prévio que o consultor tenha executado e para o qual o consultor tenha sido selecionado competitivamente; (b) serviços de duração total estimada em menos de seis meses; (c)

situações de emergência que decorram de desastres naturais; e (d) quando o indivíduo é o único consultor qualificado para o serviço." (GN 2530-9, 2011, p. 31).

A execução do Programa está a cargo da SPS, que, por meio da UGP e poderá ser reforçada com a contratação de consultores para apoiar na realização e gerenciamentos das atividades técnicas na execução dos componentes do programa (REGULAMENTO OPERACIONAL DO PROGRAMA, S/D). Para tanto, a UGP deve elaborar o Termo de Referência.

> O mutuário será responsável pela elaboração dos TDR referentes ao serviço. Os TDR serão elaborados por pessoa(s) ou empresa(s) especializada(s) na área do trabalho contratado. O escopo dos serviços descritos nos TDR deverá ser compatível com a disponibilidade orçamentária. Os TDR deverão definir claramente os objetivos, metas e escopo do serviço, além de fornecer as informações disponíveis (inclusive bibliografia e dados básicos relevantes) a fim de possibilitar a elaboração das propostas pelos consultores. Caso a transferência de conhecimento ou o treinamento seja um dos objetivos do serviço, esses itens deverão ser especificamente descritos, juntamente com detalhes sobre o número de funcionários submetidos a treinamento, e assim por diante, a fim de permitir que os consultores estimem os recursos necessários. Os TDR fornecerão a relação dos serviços e levantamentos necessários para executar os serviços, bem como os resultados esperados (por exemplo, relatórios, dados, mapas, levantamentos). Os TDR não deverão, entretanto, ser excessivamente detalhados e inflexíveis, a fim de possibilitar que os consultores competidores apresentem sua própria metodologia e pessoal. As empresas devem ser orientadas no sentido de comentar os TDR em suas propostas. Os TDR devem estabelecer,

claramente, as respectivas responsabilidades do mutuário e dos consultores (TERMO DE REFERÊNCIA, 2019).

O objetivo do TRD consiste em agilizar as ações para assegurar a execução e administração do Contrato de Empréstimo n° 3408 – OC/BR celebrado com o BID e o Governo do Estado do Ceará na busca por alcançar um acompanhamento no desempenho do Proares III.

A SPS tornou pública em 2019 a Manifestação de interesse para contratação 02 (dois) consultores individuais, para apoiar a UGP do Proares III, o TDR teve como objeto a contratação de serviços especializado de consultores individuais em Ciências Sociais, Serviço Social, Pedagogia, Administração e afins, resultando na aprovação das duas autoras deste artigo sendo uma doutora em Sociologia e a outra pós-doutora em Educação.

Como já mencionado, ressaltamos os quatro componentes do programa: I. Expansão de Serviços Sociais por meio do Plano Participativo Municipal – PPM, II. Fortalecimento da Proteção Social Especial - PSE, III. Apoio à Inserção Produtiva e à Promoção do Emprego - IPE e IV. Fortalecimento Institucional, Auditoria, Monitoramento e Gestão do Programa - FMG. Nós nos deteremos ao primeiro componente por abranger 70% do orçamento e por estarmos mais próximas em relação às ações e produtos desenvolvidos.

Em relação às obras mencionadas (Praças, Areninhas, CEIs e Cras) e os Programas de Formação Musical, observamos a articulação entre a Saúde, Cultura e Educação que são propulsoras do desenvolvimento de uma sociedade. Nesse sentido, o papel da consultoria ultrapassa a etapa de construção no sentido de priorizar as pessoas que irão usufruir dessas obras.

Outro ponto que consideramos essencial é o da formação, prioritariamente das equipes que desenvolverão trabalhos nessas instituições. Esses momentos são primordiais para que o público

reflita sobre a relevância desses bens para as suas vidas e o desenvolvimento do município, como pensar nos temas: preservação, cidadania, direitos sociais, respeito, ética dentre outros que contribuem para a qualidade de vida e bem-estar social.

Esse processo seletivo levou ao "chão" do serviço público duas profissionais com ampla formação acadêmica para atuar numa UGP cujo principal produto são obras da construção civil. A saber, obras nas áreas sociais com a construção de Centros de Educação Infantil, Centros de referência da Assistência Social e outros equipamentos que visam melhorar as condições de vida das populações que vivem nos municípios com maior Índice de Vulnerabilidade Social – IVS do Ceará.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apoiada nos estudos dos autores apresentados e nos documentos oficiais e oficiosos defendidos, a consultoria é tida como uma aliada da gestão em prol da qualidade do serviço. Destacamos a experiência do BID e SPS/ Proares III (que objetiva reduzir a vulnerabilidade e o risco social de indivíduos e de suas famílias nos municípios mais pobres do Ceará).

Após um ano de atuação pode-se concluir que o trabalho de consultoria das pesquisadoras das Ciências Humanas nos Programas Sociais e Serviço Público contribui para atender aos objetivos da SPS e seu apreço pela qualidade no trato social, à medida que trazem na sua formação o conhecimento teórico e empírico da necessidade de tratamento adequado, inclusivo, respeitoso e sensível à diversidade, buscando compreender as condições das diversas realidades dos municípios mais pobres do Ceará de modo a contribuir para a educação e os direitos humanos por meio de atendimento qualificado e humanizado aos participantes dos municípios e os demais agentes sociais presentes na UGP e na SPS.

A qualidade e respeito no serviço público contribuem para uma sociedade mais humanizada e, nesse processo, a consultoria desempenha importante papel. Nessa perspectiva, o olhar das Ciências Sociais e da Educação é imprescindível para perceber o outro como sujeito das ações sociais. Essa postura de olhar buscando compreender a cultura se dá em ações cotidianas e reverbera na representação do que vem a ser "o serviço público".

REFERÊNCIAS

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e de operações**: manufatura e serviços, uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GN 2530-9 Políticas para Seleção e Contratação de Consultores financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (2011).

GONÇALVES, M. A. Consultoria. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, 31 (2) 91-98 Abr./Jun.1991. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/cW77n7CdCPfzDp8YYxRDgyh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 jul. 2021.

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - Ipece. Proares II Distribuição de Recursos. **Nota Técnica 26**. Fortaleza, Setembro de 2007.

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - Ipece. Índice de Vulnerabilidade Social dos Municípios Cearenses: Critérios para a Distribuição de Recursos do Proares III. **Nota Técnica Nº 58**. Fortaleza, Maio de 2015.

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - Ipece. Índice Social de Focalização do Programa Mais Infância . **Nota Técnica 59**. Fortaleza, Agosto de 2015.

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - Ipece. Critério para Seleção dos Municípios Cearenses para a Construção dos Centros de Esportes – Areninhas. **Nota Técnica 65**. Fortaleza, Setembro de 2017.

SLACK, Nigel *et al*. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

MOURA, A. L. N. Analisando a atividade de consultoria interna em órgãos públicos: o impacto no desenvolvimento do servidor e os benefícios para o setor público. **XXII Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro, 6 a 10 de setembro de

2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-A2157.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2021.

REGULAMENTO OPERACIONAL DO PROGRAMA DE APOIO ÀS REFORMAS SOCIAIS FASE III. (S/D)

SILVA, A. M.; MELO, R. M. Uma abordagem multicritério para a seleção de serviços de consultoria e certificação de sistemas de gestão de qualidade. **Gest. Prod.** (25) (1), Jan-Mar p. 160-171, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/320140714_Uma_abordagem_multicriterio_para_a_selecao_de_servicos_de_consultoria_e_certificacao_de_Sistemas_de_Gestao_da_Qualidade>. Acesso em: 25 jul. 2021.

TERMO DE REFERÊNCIA para contratação de serviços especializado de consultores individuais em Ciências Sociais, Serviço Social, Pedagogia, Administração ou áreas afins, (2019).

ZAPATA, E. L.; RIVILLAS, C. I. S.; CARDONA, H. A. A. La consultoria de gestión humana en empresas medianas. **Estudios gerenciales**, vol. 26, n. 114, p. 149-168, enero-marzo de 2010.

CAPÍTULO 10

Criação de cartilha sobre atendimento à pessoa com transtorno mental: Ouvidoria em ação

- **Antônia Valdênia Moreira da Silva**
- **Juliana Pereira Queiros**

1 INTRODUÇÃO

Com a adoção do modelo democrático-participativo proposto pela Constituição da República Federativa do Brasil, em 1988, a concepção da ideia de participação social teve sua noção ampliada nas instâncias do Sistema Único de Saúde (SUS). Refletida pela Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990 (Lei Orgânica da Saúde) e pela Lei n° 8.142, de 28 de dezembro de 1990, a participação passou a ser vista como um elemento estruturante no período pós-constituinte, oferecendo elementos importantes acerca do debate sobre políticas públicas, tanto no que se refere à sua institucionalização, execução, ou ainda, como estratégia para o enfrentamento das desigualdades sociais (COSTA; VIEIRA, 2013 *apud* SILVA, 2019).

Dentro deste contexto, surgem as Ouvidorias Públicas, com papel de destaque no fortalecimento da participação cidadã e no controle popular do Estado Democrático de Direito – são, mais do que isso, instrumentos institucionais e jurídicos que, junto de outros canais de participação e controle existentes, buscam operacionalizar o princípio da democracia participativa consagrado na Constituição (BRASIL, 2012), além de contribuir para a identificação de falhas na prestação e execução dos serviços de saúde (PEREIRA, 2002) e possibilitando o desenvolvimento permanente do sistema público-assistencial brasileiro.

Assim, a ouvidoria hospitalar se estabelece como mais uma conquista de lutas sociais no alcance à democracia, por possibilitar

ao usuário sair do anonimato e estabelecer a comunicação entre este e a gestão do hospital, promovendo a participação da sociedade nas políticas públicas (SILVA, 2019); é também um importante instrumento de gestão, por viabilizar os ajustes dos problemas identificados por estes.

Para cumprir seu papel, dentro das unidades hospitalares, o qual, a função de ser o procurador dos interesses dos usuários, por representá-lo legitimamente na reparação dos seus direitos atendendo às manifestações recebidas, as ouvidorias se organizam de forma colaborativa conFigurando-se como um elo entre a gestão e o usuário.

Para isso, faz-se necessário que os ouvidores saibam prestar o melhor atendimento às necessidades dos usuários dos serviços de saúde, sendo capaz de acolher de maneira adequada as diversas situações e públicos que utilizam a Rede de Saúde.

Nesse cenário, a ouvidoria de um hospital de saúde mental da Rede Pública do Estado do Ceará produziu uma cartilha como material educativo, informativo, e de conscientização sobre suas práticas e atuações com esse público, colaborando com as demais ouvidorias da rede de saúde para um melhor atendimento à população em sofrimento psíquico e ainda esclarecer a importância da ouvidoria nesse processo de construção direito x cidadania.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Ouvidoria no Brasil e no Mundo

As ouvidorias têm sua origem na evolução histórica do Estado, em que a maioria dos países ocidentais tem como marco divisor os acontecimentos como a Revolução Inglesa, a Revolução Francesa e a Revolução Americana, nos séculos XVII e XVIII. Antes desse período, os governos eram definidos por sistemas monárquicos, onde o poder do Rei era absoluto e divino, com o povo considerado apenas como súdito. Nesses regimes considerados absolutistas, a

ação do Estado objetivava a atender às necessidades da nobreza, permanecendo a maior parte da população sem direitos e sem garantias mínimas de subsistência (ODÁLIA, 2003).

No Brasil, após a Constituição de 1988 vários instrumentos de controle social foram desenvolvidos no setor da saúde. A reforma considera como eixo essencial a democratização dos serviços de saúde através do exercício do controle social como mecanismo de participação por meio da criação das ouvidorias (KURZ, *et. al*., 2008).

Quatro anos após, em 1992, a Lei No 8490/92 cria a Ouvidoria Geral da República na estrutura regimental do Ministério da Justiça. Após a promulgação de outros decretos e medidas provisórias, em 2004, a Lei No 10.689/04 ajusta a denominação de Ouvidoria Geral da República para Ouvidoria Geral da União, entre cujas competências, definidas pelo Decreto No 4.785/03, está a de coordenar as ouvidorias do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2004).

Ademais, o processo de consolidação da ouvidoria no Brasil, inegavelmente, tem trazido avanços para a materialidade do controle social e da democracia participativa no âmbito da administração pública, uma vez que proporciona ao cidadão comum, de modo informal, o acesso à máquina pública, o que se dá sob as formas de reclamação, sugestão e denúncia, material posteriormente submetido à análise, com vistas a dar subsídios às medidas a serem adotadas (FALCÃO; HAGUETTE, 2012).

2.2 A Figura do Ouvidor

Um breve histórico do surgimento da ouvidoria no mundo e no Brasil aponta que a Figura do Ombudsman (ouvidor) surgiu na Suécia, no início do século XIX, com função de fiscalizar a aplicação das leis por parte dos funcionários públicos. Ombudsman, expressão de origem nórdica, resulta da junção da palavra ombud que significa representante, procurador com a palavra man – homem (VISMONA, 2005).

A personagem do ouvidor no Brasil data do período colonial, e sua atividade estava ligada a representatividade da autoridade governamental sendo nomeada para a função de juiz. No entanto, a concepção de ouvidor sofre uma profunda transformação, que se baseou numa modificação de conceitos na sociedade, concebendo a concepção de representar o cidadão e não apenas o gestor ou a administração, acontecendo então um claro avanço para a cidadania (PACHECO, 2004).

Atualmente, a Figura do ouvidor está vinculada àquele que é o representante dos cidadãos e usuários dos serviços públicos prestados pelo Estado no órgão ou entidade em que atua. A responsabilidade do ouvidor é promover o diálogo, estabelecendo a comunicação entre as partes. Dentro do órgão em que atua, é a autoridade com autonomia para dar seguimento às manifestações recebidas, solicitando as providências requeridas para sua solução (GOVERNO DE SÃO PAULO, 2018).

2.3 O papel da Ouvidoria no Sistema de Saúde Mental

Segundo a Controladoria Geral da União, o papel das Ouvidorias Públicas:

> A Ouvidoria pública deve ser compreendida como uma instituição que auxilia o cidadão em suas relações com o Estado. Deve atuar no processo de interlocução entre o cidadão e a Administração Pública, de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem contínua melhoria dos serviços públicos prestados. A existência de uma unidade de ouvidoria na estrutura de um órgão público pode estreitar a relação entre a sociedade e o Estado, permitindo que o cidadão participe da gestão pública e realize um controle social sobre as políticas, os serviços e, indiretamente, os servidores públicos. (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2012).

Assim, a ouvidoria é uma ferramenta de participação democrática, designada a receber manifestações dos cidadãos incluindo reclamações, denúncias, sugestões, elogios e solicitações de informações (ABRANTES *et al.*, 2017). A ouvidoria é responsável pelo encaminhamento, orientação, acompanhamento da demanda e retorno ao usuário. Sua função é proporcionar uma resolução apropriada para os problemas levantados, valorizando a dimensão subjetiva e social, fortalecendo o compromisso com os direitos do cidadão e com os princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde (SILVA, 2016; SOUZA, SOARES, 2010).

Deste modo, a partir das informações trazidas pelos cidadãos, a ouvidoria pode identificar melhorias, providenciar mudanças, assim como apontar situações irregulares no órgão ou entidade cuja ação está sendo questionada. Constitui, portanto, mais um canal por meio do qual o cidadão participa de forma efetiva no controle social da gestão pública.

Dessa forma, a ouvidoria representa um instrumento de controle social que surge dando voz aos usuários, envolvendo-os num processo de participação da vida das instituições, no intuito de melhorar a qualidade dos serviços prestados (ROLLO, 1997).

A ouvidoria hospitalar é, portanto, um órgão promotor do direito administrativo de natureza unipessoal e não contenciosa, visando contribuir para um melhor funcionamento, na medida em que cria condições para que a comunidade reivindique seus direitos (PACHECO, 2004).

Em se tratando de saúde mental, são raros os trabalhos que fazem uma interface entre o atendimento em ouvidorias e os usuários acometidos de transtornos mentais.

Cabe citar, no entanto, a Lei nº 10.216 de 06 de Abril de 2001 que dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental que em seu Art. 3º apresenta o seguinte texto:

> É responsabilidade do Estado o desenvolvimento da política de saúde mental, a assistência e a promoção de ações de saúde aos portadores de transtornos mentais, com a devida participação da sociedade e da família, a qual será prestada em estabelecimento de saúde mental, assim entendidas as instituições ou unidades que ofereçam assistência em saúde aos portadores de transtorno mental.

Nessa perspectiva, os equipamentos de saúde têm o dever de oferecer uma assistência adequada, sendo capazes de atender as demandas de forma integral desse público, incluindo-se as ouvidorias, que devem ser dotadas de colaboradores com conhecimento para o manejo ao cidadão portador de transtorno psiquiátrico, prestando um suporte e acolhimento apropriados.

3 METODOLOGIA

3.1 Marco Teórico

Este trabalho apresenta uma reflexão sobre atuação da ouvidoria de uma instituição psiquiátrica pública localizada no município de Fortaleza, diante dos novos desafios delineados no âmbito da saúde mental. Neste sentido, o conceito primordial que embasa a prática aqui relatada consiste no desenvolvimento de uma ouvidoria proativa.

A proposta principal foi a de contribuir como material de apoio com a rede de Ouvidoria, para tal, foi elaborada, apresentada e disponibilizada uma cartilha intitulada "Ouvidoria e atendimento à pessoa com transtorno mental".

A cartilha foi pensada a partir da observação do relato acerca das dificuldades de ouvidores com o atendimento deste público.

3.2 Produção do Material

Na citada cartilha, foi possível informar, orientar e demonstrar aos colegas ouvidores(a) como atender uma pessoa com transtorno

mental na Ouvidoria de uma instituição. Todas as informações contidas no documento foram expostas a partir da vivência no atendimento em Ouvidoria de um hospital psiquiátrico da rede de saúde pública do Estado do Ceará.

Dentre os tópicos abordados constaram: ambiente para o atendimento (como deve ser a sala do ouvidor, a qual seja, acolhedora, receptiva, segura e privativa); necessidade de elementos como alarme sonoro (campainha), presença de quadros e/ou objetos de efeitos apreciativos, água, chá, bombons, ambiente limpo e organizado que propicie o distanciamento seguro; foi abordado o que se deve evitar na sala, que dentre estes, foram apontados os materiais perfurantes/cortantes (tesouras, grampeadores, canetas, clipes, vidros, chaves etc.), ao alcance do usuário, quadros e/ou objetos de efeitos pejorativos, pessoas não autorizadas e qualquer tipo de gravação ou filmagem sem autorização prévia do(a) cidadão(ã).

A cartilha também apresenta como ser um bom ouvinte para o cidadão, onde foram abordados quatro pontos:

- Leve as queixas dos usuários a sério. Para você pode não ter importância, mas para o cidadão elas são reais e até mesmo assustadoras;
- Dê atenção necessária no momento do atendimento, mantendo sempre o contato visual e atenção total. É de suma importância o primeiro contato;
- Não se assuste se o cidadão(a) começar a chorar e a falar dos seus medos, angústias e demais sentimentos;
- A pessoa falar e expressar as suas dificuldades e vulnerabilidades e saber que você está atento é um sinal de confiança.

Também foram apontadas as atitudes que podem atrapalhar o bom atendimento por parte do ouvidor, as quais sejam:

- Desvalorizar o sofrimento e a opinião do outro;
- Banalizar ou desqualificar a fala do cidadão(a);

- Deixar de dar atenção devida no momento do atendimento;
- Ignorar a condição e o comportamento do cidadão, não valorizando suas particularidades;
- Não reduzir e nem criticar a fala.
- Além disso a cartilha trouxe formas de como contribuir de forma positiva com uma pessoa que está com preocupações excessivas:
- Ser cordial; Empático; Imparcial; Transmitir segurança; Chamar a pessoa pelo nome de sua preferência; Ouvir atentamente sem interrompê-lo no início de sua fala; Passar confiança; Explicar de maneira clara, devagar e objetiva a solicitação; Usar linguagem simples para melhor compreensão.

Um outro ponto abordado no documento foram orientações de como o ouvidor deve agir no caso de agressividade:

- Responder de forma tranquila, segura e atenciosa;
- Tentar envolver o indivíduo na construção do seu pensamento;
- Interromper usando mecanismos e ferramentas que estejam ao seu alcance nesse momento. Ex.: oferecer água, olhar nos olhos;
- Informar que vai tentar encontrar uma solução para sua manifestação.

Por fim, foram citadas atitudes que não devem ser adotadas pelo ouvidor durante o atendimento:

- Mostrar medo e insegurança;
- Responder com agressividade e/ou irritabilidade;
- Fazer comparações;
- Desviar o olhar enquanto o outro fala;
- Mostrar-se indiferente ao outro;
- Discordar da fala do(a) cidadão(ã);
- Julgar e usar termos pejorativos desqualificando o indivíduo;
- Falar sobre o diagnóstico do(a) cidadão(ã) só com a sua autorização.

3.3 Apresentação do Material para a Rede de Ouvidorias do Estado

Após a criação da cartilha, a mesma foi apresentada à Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE), no mês de junho de 2021 durante a III Reunião da Rede de Fomento ao Controle Social, como um compartilhamento do desenvolvimento de boas práticas, visando à otimização do serviço de Ouvidoria do Estado. A apresentação do material ocorreu de forma remota, tendo em vista as medidas de segurança à saúde em virtude da Covid-19.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como material de apoio e ao mesmo tempo educativo, a cartilha teve o desenvolvimento baseado na vivência do dia a dia no serviço de ouvidoria de um hospital da rede pública do estado do Ceará.

É importante um atendimento especializado às demandas apresentadas por esse cidadão(ã) que geralmente é desqualificado e rotulado como "doido" que tem delírios e alucinações.

Dessa forma, através do material produzido, vimos contribuir com a inclusão e fortalecimento da cidadania das pessoas com algum tipo de transtorno mental.

Assim obtivemos pela elaboração, divulgação e distribuição da cartilha, contribuindo para reforçar a necessidade de um atendimento mais empático e humanizado no âmbito da rede pública, tendo ainda, em sua formatação, estratégias instrutivas que facilitam a interação da cartilha com os profissionais de ouvidoria.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, C. M. Acolhimento aos usuários e às suas demandas pelas Ouvidorias em saúde: uma revisão integrativa. **Revista Pró-univerSUS**, v. 8, n. 1, 2017. Disponível em: <http://editora.universidadedevassouras.edu.br/index.php/RPU/article/view/883>. Acesso em: 30 jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Interministerial Nº 1000, de 15 de abril de 2004. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 abr. 2004.

BRASIL. Controladoria Geral da União. Ouvidoria Geral da União. Orientações para implantação de uma unidade de Ouvidoria. Coleção OGU, Brasília, DF, 2012, 5. ed.

BRASIL. Ministério da Saúde. Lei nº 10.216, de 06 de Abril de 2001. Dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental. Brasília, DF, 06 abr. 2001.

FALCÃO, R. Â. B; HAGUETTE, A. Subsídios da ouvidoria do Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) da Universidade Federal do Ceará (UFC) para a gestão do Complexo Hospitalar. In: ANDRIOLA, Wagner Bandeira (org). **Faroleiros da educação:** lançando luzes sobre o ensino superior. Fortaleza: Edições UFC, 2012. p. 93-118.

KURZ, C. M. M.; ALMEIDA, M. J.; CORRÊA, R. G. C. F.; SILVA, M. L.; COUTINHO, N. P. S. Ouvidoria hospitalar: manifestação de usuários de um Hospital Universitário. **Revista do Hospital Universitário/UFMA** 9(1): 24-29, jan-jun, 2008.

Governo de São Paulo. Orientações para Criar e Aperfeiçoar Ouvidorias em Municípios do Estado de São Paulo. Ouvidoria Geral do Estado de São Paulo. **Cartilha de ouvidoria municipal**. 2018.

ODALIA, N. A. **Liberdade como meta coletiva**. In: PINSKY, J; PINSKY, C. B., (Org.), História da Cidadania. São Paulo: Contexto; 2003. 2. Granjeiro JW. Administração Pública. 11. ed. Brasília: Vestcon; 2003.

PACHECO, M.V.F. Ouvidoria e saúde pública. **Monografia apresentada à Faculdade de Ciências da Administração da Universidade de Pernambuco**. 2004.

PEREIRA, L. H. **A voz do usuário no sistema hospitalar:** ouvidorias. Sociologias, Porto Alegre, ano 4, nº 7, jan/jun 2002, p. 82-121.

ROLLO, A. A. É possível construir novas práticas assistenciais no hospital público. In Merhy, EE; Onocko, R. (org.). **Agir em Saúde:** Um desafio para o público. São Paulo: Hucitec, 1997.

SILVA, M. V. S. Modelo de gestão *versus* controle/participação social na saúde: o processo proposta de implantação de uma ouvidoria em um hospital privado no interior da Bahia. **Revista Maiêutica**, v. 3, n. 1, p. 61-70, 2016.

SILVA, L. E. T. Gestão, Informação e Inovação: a experiência da Ouvidoria do maior Complexo Hospitalar do Sul do país. **Monografia (Especialização) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Programa de Pós-Graduação em Administração, Gestão em Saúde, Porto Alegre, BR – RS, 2019.

SOUZA, R. C. R; SOARES, E. Perspectivas dos enfermeiros no prisma das demandas dos usuários em ouvidoria. **Rev. enferm. UERJ**.vol. 18, n. 3, p. 411-6, jul-set, 2010

VISMONA, E. L. **A ouvidoria no Brasil**. São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores, 2005.

CAPÍTULO 11

A leitura literária e o letramento nas formações continuadas dos professores de Língua Portuguesa do Programa MAIS PAIC -CE

- **Antônia Varele da Silva Gama**
- **Maria Valdenice de Sousa**
- **Idelson de Almeida Paiva Júnior**

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda reflexões sobre a prestação do serviço público através do Programa Aprendizagem na Idade Certa – MAIS PAIC. Na ocasião, discute-se sobre a importância da prática da Leitura Literária e do Letramento Literário nas formações dos professores de Língua Portuguesa, realizadas pelo Eixo de Literatura e Formação do Leitor.

Quanto à fundamentação teórica serão utilizados Artigos *da Constituição Brasileira de 1988*, Art. 37, o *Decreto Lei nº 1.713*, de 28 de outubro de 1939, *Lei. Nº 8.069* de 13 de julho de 1990, do *Estatuto da Criança e do Adolescente*s., no Art. 4º, as categorias ***Leitura***, de Maria Helena Martins e ***Estratégias de Leitura***, em Estratégias de Leitura (1998), de Isabel Solé, ***Letramento***, de Magda Soares.

Para direcionar a pesquisa, a metodologia será a analítico-interpretativa a fim de integrar a prática docente formativa e as categorias analíticas mencionadas; essa abordagem possibilita uma análise do *corpus* de modo a enriqUecer a discussão sobre a prática da Leitura Literária e o Letramento presentes nas Formações Continuadas de Língua Portuguesa e sua importância para a prática docente.

É importante ressaltar, que esse debate em torno das categorias *Leitura* e *Leitor* foram abordados na dissertação de Mestrado em Letras quando analisado o processo de formação de Graciliano

Ramos, cujo título *A Formação Literária e Intelectual de Graciliano Ramos (2008)* sob orientação da Prof. Dra. Odalice de Castro Silva.

Desse modo, o artigo divide-se em três seções: a primeira traz um breve histórico do serviço público tecendo considerações acerca da prestação do serviço e do servido público levando em consideração alguns documentos norteadores como a Constituição Brasileira de 1988, Decretos e Leis que regulamentam os direitos e deveres que regem as instituições públicas e os seus servidores. Na segunda, discute-se a importância do Programa MAIS PAIC para a Educação do Estado do Ceará e sua colaboração para uma educação de qualidade de atuação no cenário da educação no Ceará e, na última seção, têm-se algumas reflexões sobre as práticas de Leitura Literária e Letramento Literário nas formações do Programa MAIS PAIC, tendo como recorte o Eixo de Literatura e Formação do Leitor.

2 BREVE HISTÓRICO DO SERVIÇO PÚBLICO

A discussão acerca das práticas e reflexões sobre o serviço e o servidor públicos vêm desde a época em que foram criados em 1937, por meio do Conselho Federal do Serviço Público Civil, no Governo de Getúlio Vargas, mais precisamente quando foi publicado o Decreto Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939, no qual encontram-se os direitos e os deveres dos funcionários públicos, razão pela qual nesta data, dia e mês, comemora-se o Dia do Funcionário Público, conforme afirma Boscardin (2011) iniciaram-se desse modo as normas acerca dos funcionários públicos.

Dessa maneira, em 1938 criou-se o Departamento Administrativo do Serviço Público do Brasil. É neste ano em que a Lei 8.112 /90 possibilitou a alteração das disposições da Lei anterior, que modificou o vocábulo funcionário público para servidor público. É importante mencionar que os direitos e deveres dos profissionais públicos encontram-se estabelecidos e deliberados na *Constituição Federal do Brasil 1988*, como também nos estabelecimentos em que desempenham suas funções trabalhistas.

Entretanto, somente em 11 de dezembro de 1990, ano em que se publica o Novo Estatuto dos Servidores Públicos da União, incluindo os servidores civis, das autarquias e das instituições públicas federais, que apesar de fazerem parte da administração pública indireta, realizam atividades características da administração. (BRASIL, 1990)

Conforme o Art. 2º da Lei 8.112 o cidadão que possui legalmente uma função pública é considerado um servidor público. Esta função/cargo diz respeito ao conjunto de atribuições, as quais podem ser realizadas por agentes públicos, que estão previstas na estrutura organizacional.

Sabe-se que é por meio da administração pública que o Estado oferece os serviços à sociedade, para isto faz uso dos recursos humanos e dos funcionários públicos designados através dos concursos e das seleções públicas realizadas por meio dos instrumentos legais, como editais públicos acessíveis a todos os brasileiros, com as vagas destinadas aos cargos públicos com seus respectivos vencimentos que serão pagos pelos cofres públicos, para nomeação de modo efetivo ou comissionado, conforme é expresso na *Constituição de 1988*, no Art. 37, o qual afirma que:

> A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (BRASIL, 1998) I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998). II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do

> cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1990).

Vale ressaltar que existem alguns princípios importantes do serviço público apresentados por Fanuck (s/d) em "O Estado, os serviços públicos e a administração de pessoal", do autor Hely Lopes Meirelles, em seu texto. Observe:

> I - Princípio de permanência que impõe a continuidade no serviço; II - Princípio da generalidade que estabelece serviço igual para todos; III - Princípio da eficiência que exige adequação e resolutibilidade do serviço; IV - Princípio da cortesia que se traduz em bom atendimento e digno tratamento para com o público (MEIRELLES, s/d).

Partindo dos princípios acima mencionados, pode-se dar ênfase ao quarto com o intuito de salientar que compete aos respectivos órgãos a devida prestação de serviços, conforme foram delegadas as responsabilidades e as atribuições de cada segmento, de modo a garantir que o Estado cumpra com o seu dever , enquanto instituição pública, proporcionando igualdade de direitos e deveres entre todos os cidadãos, servindo aos interesses da coletividade, bem como também a oportunidade de ingresso no serviço público.

Diante do exposto, é de fundamental importância compreender que a administração pública deverá realizar as suas atribuições visando ao bem-estar social, na medida em que cumpre com suas responsabilidades indispensáveis de Estado, justificando assim a sua função de garantir a excelência na prestação dos serviços. Assim sendo, os Servidores Públicos deverão ser solícitos à sociedade desempenhando suas funções com zelo, de modo educado e com empatia sempre quando solicitados ao atendimento das pessoas, pois operam com o bem público pertencente a toda a população.

Observa-se que os cidadãos ao procurarem os serviços públicos estão cada vez mais exigentes, participativos e conscientes dos seus direitos. Estas atitudes são oriundas da prática da cidadania, uma vez que buscam refletir sobre o serviço público que lhe é oferecido nas instituições. Urge que os servidores participem de cursos, especializações e capacitações continuadas oferecidas pelas entidades públicas e privadas, visando qualificações acadêmicas, profissionais e emocionais. Isto irá oferecer à sociedade a excelência no atendimento, desenvolvendo a sua função pública de modo eficiente e proporcionando um bom atendimento à sociedade, principalmente no contexto atual da pandemia da Covid-19 em que a conjuntura econômica do país, não é muito favorável, isto faz com que as pessoas busquem mais os serviços públicos, nas áreas da Saúde e da Educação, por serem os mais essenciais ao cotidiano da sociedade.

3 A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA MAIS PAIC PARA A EDUCAÇÃO DO ESTADO DO CEARÁ

É nesse contexto de pandemia da Covid-19 que a prestação de serviços públicos no âmbito educacional destinados à população torna-se um dos maiores desafios a ser superado dos últimos anos, pelos Gestores Educacionais, pela Comunidade Escolar, bem como pela sociedade de modo geral, pois essa situação impactou de modo significativo o cotidiano de todos os indivíduos, não apenas no Brasil, mas em todo o mundo, trazendo consigo uma nova realidade a ser vivida nos diversos setores e, principalmente, na área da educação, dificultando, assim, a garantia dos direitos das Crianças e dos Adolescentes, conforme estabelece a Lei. Nº 8.069, de 13 de julho de 1990, do Estatuto da Criança e do Adolescente, mais precisamente no Art. 4º, no qual prevê que:

> É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta

> prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária. Parágrafo único. A garantia de prioridade compreende: a) a primazia de receber proteção e socorro em quaisquer circunstâncias; b) a precedência de atendimento nos serviços públicos ou de relevância pública; c) preferência na formulação e na execução das políticas sociais; d) destinação privilegiada de recursos públicos nas áreas relacionadas com a proteção à infância e à juventude. (ECA, 1990)

Partido da citação acima, a Secretaria da Educação do Estado do Ceará, por meio da Coordenadoria de Cooperação com os Municípios para Desenvolvimento da Aprendizagem na Idade Certa – Copem, e do Programa Aprendizagem na Idade Certa - MAIS PAIC, a Célula de Fortalecimento da Alfabetização e Ensino Fundamental (Cefae) buscaram minimizar as consequências trazidas pela Covid-19, de modo a garantir o direito à educação sem prejuízo no processo ensino-aprendizagem das crianças e adolescentes cearenses, através das práticas e reflexões pedagógicas inovadoras, as quais serão discutidas no decorrer do artigo, visto que o ensino que antes era no formato presencial nas instituições escolares passou a ser híbrido e/ou remoto, trazendo enormes dificuldades de adaptação por parte da Comunidade Escolar, dentre elas: o uso das tecnologias e o difícil acesso à Internet.

O Programa MAIS PAIC é uma política pública do Governo do Estado desde 2007, o qual inicialmente se chamava Programa de Alfabetização na Idade Certa - PAIC, mas em 2016 foi aprovada a Lei 15.921, que ampliou as ações que antes eram destinadas à Educação Infantil e aos Anos Iniciais do Ensino Fundamental (1º ao 5º Anos), assim sendo, passou a incluir os Anos Finais do Ensino Fundamental (6º ao 9º Anos).

O Programa tem o intuito de propor ações sistêmicas por meio dos seguintes eixos: Eixo de Gestão Municipal, Eixo de Ensino Fundamental Anos Iniciais e Finais, Eixo de Educação Infantil, Eixo de Literatura e Formação do Leitor e Eixo de Avaliação Externa, visando contribuir para a melhoria da educação pública de qualidade e apoiar os 184 municípios cearenses a alfabetizar as crianças da rede pública até o 2º ano dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental.

Dessa maneira, para auxiliar no objetivo anteriormente proposto, o Programa executa diversas ações em colaboração com os municípios, dentre elas destacam-se: as Formações Continuadas destinadas aos professores e aos gestores escolares, os Materiais Pedagógicos e Estruturados, a citar os Guias de Orientações e os Cadernos de Atividades de Língua Portuguesa, Produção Textual e Matemática produzidos pela equipe técnica de professores, gestores e consultores, para apoiar a prática docente, a publicação de editais de Concurso Literário para selecionar textos de literatura Infantil para compor os acervos de Literatura: Coleções PAIC Prosa e Poesia e MAIS PAIC Mais Literatura, o Acompanhamento Pedagógico realizado pelos formadores regionais e municipais sob orientação e supervisão da Coordenadoria de Cooperação com os Municípios para Desenvolvimento da Aprendizagem na Idade Certa (Copem) e as das Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação (Crede), dentre outras ações do Programa MAIS PAIC.

Todas essas ações, citadas acima, são muito importantes para garantir o desenvolvimento das competências e habilidades das crianças e dos adolescentes das escolas públicas cearenses, necessárias ao seu desenvolvimento social, cultural e econômico, para que possa viver em sociedade de maneira digna e contribuindo também para a inclusão social através da educação.

4 AS PRÁTICAS DE LEITURA LITERÁRIA E LETRAMENTO NAS FORMAÇÕES DO PROGRAMA MAIS PAIC

A Célula de Fortalecimento da Alfabetização e Ensino Fundamental (Cefae), da Coordenadoria de Cooperação com os Municípios para Desenvolvimento da Aprendizagem na Idade Certa – Copem, realiza as Formações Continuadas com os Formadores Regionais das 20 Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação – Crede pertencentes aos 184 municípios cearenses sob sua jurisdição, os quais fazem a mediação com os formadores municipais que, na ocasião, repassam para os professores da Educação Infantil e Ensino Fundamental Anos Iniciais e Finais das instituições públicas. É importante dizer que as ações do MAIS PAIC, mesmo com os desafios apresentados pela pandemia da Covid-19, continuaram ocorrendo normalmente nos formatos remoto e híbrido.

É nesse contexto de Formações que iremos tecer algumas reflexões acerca da importância das práticas da Leitura Literária e do Letramento, que acontecem nas Formações Continuadas dos Professores de Língua Portuguesa do Programa MAIS PAIC, tendo como recorte o Eixo de Literatura e Formação do Leitor e os textos literários das coleções PAIC Prosa e Poesia e MAIS PAIC Mais utilizados nas formações. O estudo será discutido à luz das categorias ***Leitura***, de Maria Helena Martins e ***Estratégias de Leitura***, em Estratégias de Leitura (1998), de Isabel Solé, e ***Letramento***, de Magda Soares.

Ao mencionar a palavra *leitura*, é comum relacioná-la ao ato de ler. Imagina-se, rapidamente, a Figura de um leitor, para ser mais preciso lendo um livro. Mas, o que significa *Leitura*? *Leitor*? Muitos pesquisadores das diversas áreas do conhecimento vêm desenvolvendo estudos acerca dessas categorias, na perspectiva de melhor compreender o processo de leitura, por parte do leitor, a importância do objeto livro na sua formação, a sua influência, suas

práticas e representações no contexto social. Como pensar a leitura como estratégia pedagógica nas formações dos professores, uma vez que existem alguns que não possuem o hábito de ler?

Martins (1981) propõe uma abordagem interessante e bastante ampla do ato de ler, não se limitando apenas à decodificação do sinal gráfico: a letra, pois "a leitura do mundo precede sempre a leitura da palavra, e a leitura desta implica a continuidade da leitura daquele" (FREIRE, *apud* MARTINS, 1991, p. 10). Percebe-se que o homem está em processo contínuo de aprendizagem com o meio em que vive, na medida em que interage com outros indivíduos, contribuindo assim para o seu processo de aquisição e de apropriação da linguagem, tanto oral como da escrita.

Então, a leitura das letras, a sua significação está condicionada ao conhecimento de mundo disponível pelo leitor, caso isso não ocorra, o ato de ler encontrar-se-á prejudicado; quer dizer: a leitura não se realiza como tal, o leitor não interage com o texto. Sobre isso, Wolfgang Iser afirma que:

> A interação fracassa quando as projeções mútuas dos participantes não sofrem mudança alguma ou quando as projeções do leitor se impõem independentemente do texto. O fracasso aí significa o preenchimento do vazio exclusivamente com as próprias projeções. Como, entretanto, o vazio mobiliza representações projetivas (Projektive Vorstellungen), a relação entre texto e leitor só pode ter êxito mediante a mudança do leitor (ISER apud COSTA LIMA, 1979, p. 88).

Neste caso, a leitura só poderia ocorrer se o leitor fosse capaz de abandonar as suas projeções, a fim de tentar compreender as impostas pelo texto, não no sentindo de tornar o leitor passivo, um mero receptor das informações, mas para que seja viável a ele experimentar algo diferente do seu horizonte de expectativas.

Wolfgang Iser, em *A Interação do Texto com o Leitor*, refere-se aos espaços vazios, *Leertelle*, deixados pelo autor ao compor sua obra, os quais serão ocupados pelos leitores no momento em que estão lendo o texto. Entretanto, o preenchimento desses espaços estará vinculado aos horizontes de expectativas e às experiências de leituras realizadas anteriormente por cada leitor, uma vez que cada um dispõe de um repertório de conhecimento de mundo particular, relacionado às suas vivências em um determinado período político, histórico e literário em que viveu.

Pode-se dizer que o processo de formação docente observado durante as formações do Eixo de Literatura e Formação do Leitor baseia-se, dentre outras concepções, no conceito de ***Letramento***, em *Letramento: um tema em três gêneros* (1998), de Magda Soares e nas *Estratégias de Leitura*, adotadas pela Isabel Solé, para isso urge tecer algumas linhas acerca do termo letramento, para em seguida, discutir as ideais que norteiam as estratégias de leitura, o letramento literário, e sua importância na construção de um leitor que interaja com o texto, tornando-se participativo, crítico e protagonista do seu processo de formação leitora, sendo capaz de realizar escolhas a partir do contexto sociocultural no qual está inserido.

O termo letramento é bastante discutido na área da educação por trazer consigo várias práticas de alfabetização, porém, é importante lembrar que são processos distintos, pois o processo de letramento tem seu início antes mesmo da criança ingressar na escola, uma vez que ela, já estabeleceu uma relação de interação com o outro, através das histórias narradas pelos seus pais no ambiente familiar como ouvinte, ao entrar em contato com o universo das letras e dos números presentes no seu cotidiano, quando assiste aos desenhos animados ou aos vídeos de histórias cantadas e transmitidas pelos meios de comunicação que continuam após a alfabetização. Já o processo de alfabetização dá-se por meio do ingresso da criança na escola, quando o educador demostra o sistema de escrita e de leitura à criança, mas ela será considerada "alfabetizada" quando

for capaz de apropriar-se do sistema de escrita alfabética.

Vale ressaltar que Paulo Freire, em *A Importância do Ato de Ler* (1989, p. 9), afirma que "a leitura do mundo precede a leitura da palavra e é preciso ler a palavra para reler o mundo", considerando os dois processos importantes: a alfabetização e o letramento. Magda Soares (1998, p. 74) tece algumas considerações importantes relacionadas à diferença entre as palavras alfabetização e letramento, considera que:

> Apropriar-se socialmente da escrita, através de seus usos sociais, é diferente de aprender a ler e a escrever. O que muda no indivíduo que apresenta um bom nível de letramento é o seu lugar social, ou seja, muda sua forma de inserção, na medida em que passa a usufruir de outra condição social e cultural (SOARES, 1998, p. 74).

Partindo da citação, é possível notar que durante as formações administradas pelo Eixo de Literatura e Formação do Leitor, a palavra letramento é utilizada na sua dimensão social, pois ocorre quando o leitor além de ser capaz ler e escrever, consegue desenvolver as habilidades de leitura e de escrita na medida em que interage com o autor e o texto, deixando de ser um mero expectador que recebe as informações contidas no texto apresentadas pelo autor, e passa a ser visto como leitor ativo. Isto contribui para a compreensão e ampliação dos significados presentes no texto, como também auxilia no processo de construção de novos sentidos, registrando suas impressões, considerando suas experiências prévias, enquanto leitor pensante inserido em uma sociedade em uma relação dialógica entre autor x texto x leitor que existe a partir dessa interação.

Diante do exposto, o processo de letramento em que o leitor interage com o texto, conforme Solé, *em Estratégias de Leitura* (1998, p. 24), ocorre:

> Quando o leitor se situa perante o texto, os elementos que o compõem geram nele expectativas em diferentes níveis (o das letras, das palavras...), de maneira que a informação que se processa em cada um deles funciona como um *input* para o nível seguinte; assim, através de um processo ascendente, a informação se propaga para níveis mais elevados. Mas, simultaneamente, visto que o texto também gera expectativas em nível semântico, tais expectativas guiam a leitura e buscam sua verificação em indicadores de nível inferior através de um processo descendente (SOLÉ, 1998, p. 24).

Dessa maneira, a autora considera que os processos ascendente e descendente, modelos hierárquicos de leitura, anterior ao modelo interacionista, fazem menção respectivamente à relação existente entre o leitor e o texto, em que no primeiro processo, o leitor valoriza as intenções do autor, ocorrendo uma valorização do código linguístico como meio de comunicação, onde se percebe que o leitor reconhece as unidades mínimas de significação, os vocábulos, as frases e orações, visando a uma compreensão textual; já no segundo, o conhecimento prévio do leitor e os meios cognitivos são ativados, objetivando construir significados para o que se lê, a junção desses dois processos dão origem ao modelo interacionista, neste há uma aproximação entre autor x texto x leitor que possibilita a construção de novos significados a partir da dialogicidade ativa dessa relação entre os sujeitos.

As estratégias de leitura são maneiras em que o leitor individualmente desenvolve para compreender uma informação. Solé afirma que:

> A estratégia de *seleção* é aplicada pelo leitor quando, no processo de leitura, ele escolhe o que é relevante para si e descarta o que é irrelevante; a de antecipação é aplicada pelo leitor a cada vez que o mesmo é capaz de prever o que

está "lá na frente", onde seus olhos ainda não chegaram; a estratégia de inferência entra em ação no momento em que o leitor compreende o que não está explícito no texto, isto é, o que está "nas entrelinhas" do texto. Por sua vez, a estratégia de *verificação* se dá quando o leitor avalia se o uso das estratégias anteriores está contribuindo ou não para alcançar o seu objetivo, se as hipóteses levantadas a partir das inferências e previsões feitas podem ser confirmadas. Assim, diante de tais estratégias, podemos dizer que "a leitura pode ser considerada um processo constante de elaboração e verificação de previsões que levam à construção de interpretação" (SOLÉ, 1998, p. 22).

Durante a formação realizada pelo eixo percebeu-se que é proporcionado aos docentes, por meio dessas estratégias de leitura, a possibilidade de vivenciar esse processo, quando eles leem o texto selecionado, o que consideram mais importante, fazem inferências e verificam se suas intenções e seus objetivos foram constatados. É importante destacar que apesar de ser o mesmo texto lido por todos, poderá ocorrer várias interpretações, porque cada leitor possui expectativa leitora e conhecimentos prévios distintos, que acabam produzindo uma diversidade de interpretações. Dessa forma, cada docente interage com o texto construindo significados, considerando os elementos textuais e o contexto. As estratégias de leitura contribuem de forma significativa para o incentivo ao processo de formação leitora do formador, por meio das formações continuadas do Programa MAIS PAIC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da pesquisa constatou-se a importância da prestação dos serviços e dos servidores públicos quando abordamos os documentos que regulamentam a sociedade, como é o caso da **Constituição de 1988**, como também os Decretos

e Leis que esclarecem acerca das responsabilidades, direitos e deveres tanto das instituições como dos servidores públicos, no âmbito educacional que foi o nosso recorte para contextualizar historicamente a pesquisa, destacando e analisando fragmentos dos documentos que justificam a excelência da prestação dos serviços prestados pelo Programa MAIS PAIC, da Secretaria da Educação do Estado do Ceará.

Conclui-se que as reflexões realizadas sobre a importância e o impacto da política de estado desenvolvida pelo MAIS PAIC têm contribuído significativamente para o processo de formação dos professores, por meio das reflexões feitas das práticas de Leitura Literária e Letramento nas Formações Continuadas de Língua Portuguesa trabalhadas pelo Eixo de Literatura e Formação do Leitor, ação esta que é viável devido às Formações Continuadas ofertadas pelo MAIS PAIC e mediadas pelo formador regional em Regime de Colaboração com os 184 municípios sob a jurisdição das 20 Coordenadorias Regionais do Ceará – Crede.

Diante do exposto, conclui-se que o serviço prestado à sociedade pelo Programa MAIS PAIC através das Formações Continuadas dos Professores de Língua Portuguesa, por meio do Eixo de Literatura e Formação do Leitor, é de fundamental importância para garantir uma educação pública e de qualidade, pois suas intervenções possibilitam os professores se sentirem protagonistas do processo educacional do estado do Ceará, uma vez que consegue exercer a sua função pública de modo eficiente e proporcionando um bom atendimento à sociedade.

REFERÊNCIAS

BOSCARDIN, E. F. **Servidor Público:** um enfoque para a atualidade. Curitiba: Associação dos Oficiais de Justiça Avaliadores Federais do Estado do Paraná, 2011.

BRASIL. Presidência da República. Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Casa Civil, 1990.

CEARÁ. SECRETARIA DA EDUCAÇÃO. Eixo de Literatura e Formação do Leitor. Fortaleza: Seduc, 2016 (Mimeo).

COSTA LIMA, Luiz. **A Literatura e o leitor. Textos de Estética da Recepção**. (Org. e Trad.). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

CEARÁ. SECRETARIA DA EDUCAÇÃO. **Educação em regime de colaboração**. Ana Gardennya Linard Sírio Oliveira (Org.) – Fortaleze: Seduc, 2020.

FREIRE, Paulo. **A importância do ato de ler:** Em três artigos que se completam. Escola de Comunicação e Artes. São Paulo: Universidade de São Paulo. 1989. (Col. da Informação).

GAMA, A. V. S. A Formação Literária e Intelectual de Graciliano Ramos. 2008. 179 f . **Dissertação (Mestrado em Letras) Programa de Pós-Graduação em Letras**, Centro de Humanidades, Universidade Federal do Ceará, 2008.

CEARÁ. Secretaria da Educação. **História do Programa Aprendizagem na Idade Certa – MAIS PAIC**. Disponível em: <https://www.seduc.ce.gov.br/mais-paic/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

MARTINS, Maria Helena. **O que é leitura**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

FUNAUCH, Lia Celi. "O Estado, os serviços públicos e a administração de pessoal". Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/yttnnsvBbWkDwMQjN6DKxHs/?lang=pt>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SOARES, Magda. **Letramento:** Um tema em três gêneros. Belo Horizonte: Autêntica, 1998.

SOLÉ, Isabel. **Estratégias de leitura**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

CAPÍTULO 12

Servidor Público da Educação: engajamento durante a pandemia da Covid-19

- **Argentina Mororó Castro**
- **Danielle Taumaturgo Dias Soares**

1 INTRODUÇÃO

O setor público vem se transformando nas últimas décadas, através de um processo de modernização desenvolvido por instituições públicas e privadas. Este processo se encontra, intimamente, associado às noções comportamentais e gerenciais, similares aos conceitos e práticas que eram específicas das organizações privadas (CARVALHO; OLIVEIRA; SILVA, 2013).

O contexto atual, resultante da Pandemia da Covid-19 e suas sequelas, tem gerado profundas transformações na economia, nas organizações e nas pessoas, alterando tudo, modificando a maneira de trabalhar das pessoas e das organizações, também a forma de relacionamento entre elas foi, igualmente, alterada, fazendo com que as relações afetivas entre os trabalhadores passasse por modificações nas prioridades e nos comportamentos.

Entretanto uma situação crítica conFigura uma oportunidade para descobrir recursos e fortalezas, individuais e coletivas, que são refletidas nos mais diversos padrões de adaptação, evidenciando que em contextos de crises, a natureza humana e as organizações demonstram toda a sua resiliência, e seguem funcionando bem, enfrentando as mudanças de maneira proativa e crescendo com a crise (OBISPO; NATAL, 2020; SALANOVA, 2020).

Silva e Fadul (2010) afirmam que o comportamento organizacional possui papel importante para a compreensão do desempenho nas organizações públicas. Isso ocorre, sobretudo,

quando se consideram as intervenções nas dimensões institucional-legal, cultural e de gestão, que foram propostas típicas da reforma gerencial. (MELO *et al.*, 2018)

O objetivo geral deste artigo é o de pesquisar conceitos e aplicações relativas ao engajamento laboral relacionando conhecimentos desta temática ao comportamento de servidores públicos da educação cearense no enfrentamento da pandemia da Covid-19. Os objetivos específicos foram os seguintes: discorrer sobre Engajamento Laboral e comentar o Engajamento do Servidor Público durante a Pandemia da Covid-19. A metodologia empregada para o desenvolvimento deste artigo se constituiu em uma pesquisa bibliográfica de natureza aplicada e descritiva.

A presente pesquisa justifica-se não só pela importância da sua temática, mas, também, pela escassez de pesquisas relativas ao engajamento no trabalho com atenção ao servidor público (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

Estudos sobre o engajamento no trabalho no setor público podem identificar as dimensões do comprometimento organizacional dos servidores, e também entender as variáveis que os motivam, engajam, e impulsionam melhores resultados orientados para os objetivos das organizações.

Quando se pesquisa procurando identificar variáveis que atingem de forma negativa ou positiva o engajamento de servidores públicos, pretende-se auxiliar as instituições públicas a desenvolverem ações que venham a favorecer um ambiente de trabalho mais atrativo aos servidores. Além disso, busca-se, também, demonstrar a necessidade de melhorar a produtividade por meio de políticas de gestão de pessoas que possam contribuir para o melhor funcionamento do serviço público.

Estudando esta temática é possível identificar as dimensões do comprometimento organizacional dos servidores, e, também, compreender as variáveis que os estimulam, engajam e impul-

sionam e, consequentemente, produzam melhores resultados encaminhados para os objetivos das organizações.

O artigo observou a seguinte organização estrutural; inicialmente apresenta-se a introdução com contextualizações sobre o tema pesquisado, em seguida a fundamentação teórica, onde são abordados conceitos e são ressaltadas a importância do engajamento no trabalho, a importância do servidor público e as iniciativas das organizações para valorizá-lo. Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos empregados nesta pesquisa e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Engajamento Laboral

Kobernovicz e Stefano (2020) propõem uma estrutura natural de engajamento em três posicionamentos: vigor, dedicação e absorção.

O vigor representa a perspectiva de conduta durante o engajamento, refere-se ao nível de energia e ao nível de disposição mental evidenciados, pelo servidor público, no seu desempenho no decorrer da sua atividade laboral.

Este posicionamento está associado ao nível de contribuição que o servidor público desempenha no trabalho e se expressa através de sua entrega e predisposição para compartilhar, de maneira assertiva, esta contribuição, inclusive em situações adversas.

A dedicação representa uma perspectiva emocional, evidencia-se no momento em que o servidor público demonstra um forte envolvimento no seu trabalho e esse envolvimento é expressado na inspiração e no orgulho que ele torna evidente ao exercer sua atividade laboral.

A absorção representa a perspectiva cognitiva, que é definida como um estado psicológico temporal, que se refere à concentração no trabalho, como uma experiência voluntária associada a uma

sensação de que o tempo rapidamente se passa, e que uma parte do que o servidor público gostaria de fazer não foi atendida, pois ele se encontra em um estado psicológico que o instiga a sempre querer fazer mais.

As características do engajamento são:

> O engajamento no trabalho possui características próprias, que podem ser respeitadas como aspectos positivos possuindo três peculiaridades: Vitalidade: Pessoas engajadas se sentem energizadas, fortalecidas e vibrantes no trabalho. Sentem autoconfiança e dificilmente se desencorajam no ambiente de trabalho, mesmo nas adversidades. Dedicação: Pessoas engajadas se sentem integradas ao trabalho e são dinâmicas nas suas tarefas. Elas realmente se preocupam com o que acontece no dia a dia dos seus afazeres, assim como atribuem um significado positivo às suas atividades e sentem orgulho do que fazem. Concentração: Pessoas engajadas se sentem totalmente imersas e concentradas em suas atividades. Elas são focadas, consideram seu trabalho desafiador, sentem tanto prazer no trabalho que, de modo geral, não percebem o tempo passando quando estão trabalhando (HANSEN *et al*., 2018, p. 09).

Para Hansen *et al.*, (2018) a conduta dos servidores faz com que eles tragam ou deixem seus "eus", no instante em que estão se dedicando às suas atividades laborais, o que pode identificar e determinar o engajamento, ou desengajamento, do servidor no decorrer da realização destas atividades.

Assim sendo, considera-se importante recomendar que, diante de perfis psicossociais diversos, as políticas institucionais devem ser dirigidas para a prevenção do esgotamento laboral, entre os servidores públicos, já que este é um fator de risco físico e psicossocial que pode, sem sombra de dúvidas, afetar o desempenho dos

servidores. As políticas institucionais, dessa maneira, fortaleceriam o engajamento e valorizariam o servidor público.

É preciso reconhecer que as características organizacionais do trabalho e da liderança influenciam, diretamente, no engajamento, no apoio social de colegas, na qualidade das relações entre o gestor e seus subordinados, em síntese, os ambientes ricos em recursos têm um bom engajamento no trabalho e níveis de satisfação elevados para a organização pública. (OLIVEIRA; ROCHA, 2017)

Para que o engajamento seja mantido, e até valorizado, as políticas institucionais devem observar a importância de que os servidores se percebam motivados, proativos, responsáveis e envolvidos com a instituição pública na qual trabalham.

A importância do capital humano está, cada vez mais, crescendo. Para as organizações modernas (tanto as do setor público como as do setor privado) é muito importante a mente e a alma de seus servidores.

Melo *et al.* (2018, p. 02) afirmam que "ambos setores público e privado possuem suas próprias peculiaridades, já que organizações privadas estão imersas em um ambiente mais competitivo, em que o objetivo maior é o lucro, enquanto o setor público pode sacrificar sua eficiência em prol do bem-estar social".

No que se refere, exclusivamente, ao servidor público, compreende-se que instituições públicas, constituídas por servidores engajados, deram um passo à frente no exigente e crescente mundo do trabalho relacionando à prestação de serviços para a sociedade, uma vez que estes servidores têm a permeabilidade e a capacidade de se adaptar a ambientes em mudança, dedicando-se e mostrando seus melhores esforços assumindo, transformando as mudanças em oportunidades para seu aprendizado, crescimento e desenvolvimento.

Quando surgem as adversidades (como é o caso da Pandemia Covid-19), estes servidores assimilam conhecimentos e desenvolvem

novas habilidades no processo de mudança. Fica claro então que uma força de trabalho engajada que transforma e se realimenta é o elemento mais valioso de uma instituição, não importa se ela é pública ou privada.

Servidores engajados são reconhecidos por mostrar e refletir como uma experiência contínua e sustentada de emoções positivas, como entusiasmo, orgulho e envolvimento, pode estimular uma aprendizagem contínua, promovendo a aquisição de novas habilidades que serão empregadas na aplicação de sua função de trabalho. Em muitos casos servidores públicos engajados tornam-se referência, pois só a sua presença no ambiente de trabalho pode proporcionar um impacto favorável sobre o pensamento e ação de outros servidores.

Entretanto, ambientes em mudança exigem que as instituições públicas valorizem seus servidores, pois esta ação representa benefícios em múltiplos aspectos, tanto para o servidor quanto para a instituição.

O mundo do trabalho requer dos servidores de uma instituição pública não só a adaptabilidade bem-sucedida às mudanças, mas, também, a capacidade de enfrentar os desafios e contribuir para o sucesso do trabalho desenvolvido na instituição, sendo o servidor engajado, o mais adequado e identificado para as situações descritas.

Para os servidores é permitido que alcancem a realização pessoal por meio do aprendizado e crescimento profissional, com ótima saúde mental, e, desta maneira, a instituição conseguirá, com a participação efetiva do servidor, aumentar sua produtividade e o alcance de seus objetivos.

> A satisfação no trabalho é entendida como uma função da relação percebida entre o que um indivíduo quer de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo. A satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que

> ponto o trabalho que desenvolve atende seus objetivos, necessidades e valores, e nisso estão envolvidas questões como as características da tarefa [...] e as condições nas quais o trabalho é executado (LADEIRA; SONZA; BERTE, 2012, p. 73).

Como é possível perceber, o engajamento produz benefícios que são compartilhados de maneira recíproca pelos servidores e, também, pela instituição, em maior medida, para os servidores que continuaram desenvolvendo suas funções laborais, percebendo, de forma sustentada, sentimentos de vínculo e afeto positivo no desempenho de suas funções de trabalho.

Ladeira, Sonza e Berte (2012) afirmam que a satisfação e insatisfação no trabalho são situações opostas de um mesmo fenômeno, um manifestado na forma de contentamento (satisfação) e outro como sofrimento (insatisfação).

De acordo com Pauli *et al*. (2017, p. 75) a satisfação é "uma circunstância emocional do servidor, não só em seu ambiente de trabalho, mas, inclusive, por um contentamento em sua vida pessoal.", diante desta argumentação, é possível constatar que a satisfação pode desencadear um bom desempenho e uma boa produtividade, principalmente se o desempenho e a produtividade forem reconhecidos pelos seus respectivos chefes (gestores).

Vieira *et al*. (2011, *apud* MELO *et al*., 2018, p. 08) enfatizam que:

> As organizações estão buscando investir seus esforços em estratégias organizacionais e políticas de Recursos Humanos (RH), focando o desenvolvimento de seus trabalhadores em produtividade e qualidade. Os autores, ainda, afirmam que isso é feito também na administração pública, e que diversos pesquisadores têm trabalhado para buscar novas práticas aplicáveis aos servidores públicos.

Então, durante o processo de globalização, o que se observou foi uma forte tendência, entre as instituições públicas e privadas, em reservar investimentos no sentido de promover situações pelas quais os servidores possam se sentir mais valorizados, especialmente, quando seu esforço é reconhecido.

2.2 Engajamento do Servidor Público durante a Pandemia da Covid-19

O conceito de engajamento no trabalho encontra-se diretamente relacionado ao fato de o servidor sentir prazer em suas atividades laborais através do alcance do equilíbrio do seu trabalho em termos de saúde física e psicológica (AVIGO *et al*., 2017).

A compreensão estabelecida entre a integração destes contextos físicos e psicológicos fomenta e desenvolve o comportamento que singulariza, identifica e promove a formação de servidores públicos engajados.

Esta compreensão é conceituada como o estado mental e emocional do colaborador (servidor público) que identifica este conceito e o envolve no seu desempenho laboral em benefício da organização, além disso, percebe-se que quanto mais engajado o servidor público, mais chances de sucesso tem a organização.

Para um servidor público estar realmente engajado no trabalho, ele precisa estar satisfeito com o trabalho que ele realiza. Pauli *et al*. (2017), como já mencionado, defendem que a satisfação pode desencadear um bom desempenho e uma boa produtividade, do servidor, principalmente se este for reconhecido pela boa execução das suas tarefas laborais.

Este desempenho laboral é caracterizado pelo emprego de um esforço mais significativo, promovendo um maior rendimento no seu trabalho, com as suas capacidades e competências, através do desenvolvimento das suas capacidades físicas, cognitivas, emocionais e mentais que expressam, de forma positiva com vigor

e energia, e os motiva com a sua dedicação e envolvimento com as suas obrigações laborais para contribuir para a realização e realização de metas.

A formação de organizações saudáveis é uma tarefa primordial e necessária em países que se encontram em desenvolvimento. Desta maneira, é preciso ter servidores motivados, envolvidos e identificados, que contribuam para o êxito das organizações, tanto públicas como privadas.

Por meio dos valores, a organização expressa as suas metas e se firma como diferente na sociedade e em sua atuação. Dessa forma, para a organização, os valores constituem um elemento fundamental e necessário para dar identidade coletiva a um grupo de pessoas e colocá-las a trabalhar em torno de ideais comuns, permitindo e favorecendo o máximo desenvolvimento do talento individual e organizacional. Para a escolha dos seus valores e da prioridade dada aos mesmos, a organização inspira-se nos valores da sociedade e nos valores dos seus membros (TAMAYO, 2008).

Se o valor organizacional é formado pelo grupo que ali trabalha, e um segue influenciando o outro (BORGES *et al.*, 2002), esses podem ser estudados a partir da percepção dos seus membros (funcionários e/ou servidores). Ou seja, trata-se de uma relação bidirecional. Nesse contexto, de acordo com Nelson e Gopalan (2003), são os valores pessoais dos indivíduos que resultam nos valores organizacionais.

Por isso é importante aprimorar gestões contemporâneas voltadas para o estabelecimento de políticas que formem servidores proativos, comprometidos com seu trabalho e com padrões de qualidade (CUMPA, 2015).

A administração pública do estado do Ceará, caracterizada como uma forma de organização estatal, desempenha um papel importante para o Estado e para a sociedade, pelas atividades e serviços públicos que presta, embora muitas vezes, inclusive nos

tempos de normalidade, sua importância seja minimizada e não reconhecida.

Portanto, uma tarefa central deste ente público é a gestão dos servidores públicos na promoção e fortalecimento da motivação, compromisso com o serviço público e integridade, além disso, considerando que em nosso país, a declaração do estado de emergência nacional para impedir a disseminação de casos Covid-19, decretada em março de 2020, causou mudanças essenciais no desempenho funcional de servidores públicos, restrições de mobilização ou quarentena obrigatória coordenada pelo governo estadual, que se encarrega de tomar as medidas cabíveis para lidar com a pandemia. Medidas que, diga-se de passagem, têm merecido reconhecimento nacional.

Uma das mudanças fundamentais está relacionada à implantação do trabalho presencial obrigatório para serviços essenciais e o trabalho remoto (*home office*) na administração pública e desempenho funcional do servidor público na sua própria casa ou local de isolamento.

Os cientistas têm defendido, com intensidade, que na ausência de intervenções farmacêuticas eficazes, a mitigação de impacto da pandemia depende do emprego de políticas públicas empregadas, por todas as esferas governamentais, para conter a propagação da infecção através de medidas como o distanciamento social.

> Essas intervenções não farmacêuticas empregadas em larga escala, variam de país para país, mas incluem distanciamento social [...], o fechamento de fronteiras, escolas, outras medidas para isolar indivíduos sintomáticos e seus contatos, e fechamentos de emergência em larga escala, onde todas as viagens internas e externas, exceto essenciais, são proibidas (FLAXMAN *et al*, 2020, *apud* GOMES; HOLANDA FILHO; COSTA, 2020, p. 02).

As restrições causadas pelas intervenções não farmacêuticas, como o distanciamento social, impactaram também a educação em todos níveis e continuará a fazê-lo por, pelo menos, alguns meses, já que os alunos e professores não podem se reunir fisicamente nas creches, escolas e universidades.

Então apresenta-se uma situação para qual o servidor público lotado na Seduc (Sede), Credes e Secretarias Municipais de Educação, precisou se adaptar e, ao mesmo tempo, manter o seu nível de engajamento.

Também é preciso lembrar do professor que, enquanto servidor público, também enfrentou limitações com a capacidade de encontro com seus alunos, durante a pandemia, reduzida drasticamente.

Muitos deles, em curto espaço de tempo, tiveram que se adaptar às aulas remotas, sem, muitas vezes, nenhuma capacitação. Admite-se que um distanciamento tão prolongado, embora necessário, provavelmente limitará oportunidades para os alunos aprenderem durante o período de distanciamento social.

Estes profissionais proporcionaram uma valiosa contribuição no enfrentamento da pandemia com seu otimismo, experiência e compromisso para o bom desempenho da estrutura educacional.

É preciso reconhecer que projetos precisavam ser elaborados e desenvolvidos, processos necessitavam seguir em todas as suas instâncias, recursos deveriam continuar sendo administrados, alunos e sociedade precisavam ser atendidos diuturnamente e tudo isso foi mantido com o esforço e o engajamento do servidor público da educação cearense.

Este é um bom exemplo para demonstrar que o nível de engajamento, entre os profissionais da educação, é elevado e incidiu, favoravelmente, na manutenção do rendimento, através do desenvolvimento de estratégias de melhor atendimento, gerando, não se pode negar, uma sólida identificação e um compromisso valoroso dos servidores públicos da educação cearense.

3 METODOLOGIA

A metodologia empregada para o desenvolvimento deste artigo se constituiu em uma pesquisa bibliográfica que versou na procura de referências teóricas publicadas em livros, artigos científicos, revistas etc., para que fosse possível explicar, com maior aprofundamento, os assuntos relacionados à temática aqui estudada.

A pesquisa é de natureza aplicada, pois "objetiva gerar conhecimento para a aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos". (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

Descritiva, devido às pesquisadoras apenas descreverem e registrarem os fatos investigados sem, contudo, causar interferência neles.

> Tal pesquisa, observa, registra, analisa e observa dados sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir [...] como o evento ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 50).

Realizou-se também uma pesquisa bibliográfica que "é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos." (FONSECA, 2002, p. 32).

As opiniões aqui refletidas têm como fundamentação as contribuições científicas pré-existentes, e dentre elas se destacam as opiniões dos seguintes autores: Ladeira, Sonza e Berte (2012); Oliveira e Rocha (2017); Avigo *et al*. (2017); Pauli *et al.* (2017); Hansen e*t al.,* (2018); Flaxman *et al* (2020); Gomes, Holanda Filho e Costa (2020); Kobernovicz e Stefano (2020).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo do trabalho requer dos servidores públicos, não só a adaptabilidade bem-sucedida às mudanças constantemente

propostas, mas também enfrentar os desafios e contribuir para o sucesso das organizações públicas, sendo os servidores públicos engajados, os mais adequados e identificados com estas características.

A pesquisa por informações atualizadas referentes ao engajamento no trabalho, por parte de servidores públicos, é de suma importância, visto ser uma temática de interesse da sociedade em geral, pois é preciso considerar os impactos do engajamento, que podem representar para os servidores e instituições públicas.

Em relação aos objetivos desta pesquisa, percebeu-se que o engajamento no trabalho dos servidores demonstrou ser expressivo posto que, mesmo enfrentando situações adversas, os servidores buscaram manter o nível de qualidade no atendimento das necessidades da educação cearense.

A pesquisa evidencia que os servidores públicos da educação cearense têm desenvolvido um engajamento positivo com relação às suas atividades específicas, mesmo em tempo de adversidades. O engajamento no trabalho satisfatório pode ser destacado por duas dimensões específicas: a dimensão do vigor e a dimensão da dedicação, que remetem uma ideia de fator positivo relacionado às condições de bem-estar, clima organizacional e satisfação com o próprio trabalho.

Aprofundar o conhecimento sobre esta temática é de extrema importância, pois podem ser observados os níveis de engajamento e, consequentemente, de satisfação dos servidores com relação à gestão, remuneração, clima organizacional e demais aspectos que acabam contribuindo com a satisfação dos servidores e que podem proporcionar impactos positivos na produtividade, rotatividade e satisfação no trabalho.

REFERÊNCIAS

AVIGO, R. O.; CALDEIRA, L. B.; MELO, D. C.; JOÃO, I. S. Funcionário público engajado no trabalho? Uma análise do engajamento de profissionais da Tecnologia da Informação do Serviço Público Federal. In: **Anais...** XLI Encontro da ANPAD, 2017, São Paulo: XLI EnANPAD, 2017.

BORGES, L. O.; ARGOLO, J. C. T.; PEREIRA, A. L. S.; MACHADO, E. A. P.; SILVA, W. S. da. A síndrome de Burnout e os valores organizacionais: Um estudo comparativo em hospitais universitários. **Psicologia:** Reflexão e Crítica, 15(1), 189-200. 20022. ISSN: 0102-7972. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722002000100020>.

CARVALHO, V. D. de; OLIVEIRA, T. A. de; SILVA, D. C. da. Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: Percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de entidade da administração indireta. **Revista de Administração Mackenzie**, 14(5), 74-103. 2013. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712013000500004>.

CUMPA, M. (2015). **Encajamiento en colaboradores de tres empresas de comercialización de bebidas y alimentos de la ciudad de Chiclayo**. (Tesis de grado). Lima: Universidad Señor de Sipán, 2015. Disponível em: <https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USSS>. Acesso em: 21 jul. 2021.

FLAXMAN, Seth *et al*. Estimating the number of infections and the impact of non-pharmaceutical interventions on Covid-19 in 11 European countries. **Imperial College London** (30-03-2020). Disponível em: < https://doi.org/10.25561/77731>.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Uece, 2002.

GOMES, R. L. R.; HOLANDA FILHO, I. O.; COSTA, E. F. Sugestões educacionais e combate à desinformação durante o período da pandemia Covid-19. **International Journal of Humanities and Social Science**. V.03, p.19 – 29, 2020. ISSN 2394 – 2703.

HANSEN, R.; *et al*. Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: Estudo empírico a partir de trabalhadores gaúchos. **Revista gestão organizacional,** vol. 11, n. 1, jan./abr. 2018. ISSN: 1983-6635.

KOBERNOVICZ, Marilene; STEFANO, Silvio Roberto. Engajamento no Trabalho: Uma Análise do Engajamento de Servidores Públicos Estaduais de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista de Carreiras & Pessoas.** Vol. 10;

Nº 1; 2020. ISSN 22371427. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i1.44284>.

LADEIRA, W. J.; SONZA, I. B.; BERTE, R. S. Antecedentes da satisfação no setor público: Um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). **Revista de Administração Pública**, 46 (1), 71-91. 2012. ISSN: 1982-3134. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000100005>.

MELO, Daniela de Castro; ZAMBIANCO, Eduardo Scaranelo; CECÍLIO, Leisa Barros; CAETANO, Luís Mário Leal Salvador. Servidor Público Engajado? Análise do Engajamento no Trabalho dos Técnicos-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino. In: XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais A Engenharia de Produção e suas contribuições para o desenvolvimento do Brasil**. Maceió, 16 a 19 de outubro de 2018.

NELSON, R. E.; GOPALAN, S. Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. **Organization Studies**, *24* (7), 1115-1151. ISSN: 0170-8406. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/01708406030247006>.

OBISPO, María; NATAL, David González. **Claves para gestionar el encajamiento con el talento en la incertidumbre.** Disponível em: <https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2020/04/200401_IDEAS_clavesparagestionarengagement_ESP_.pdf.>. Acesso em: 20 jul. 2021.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, Jul./Set. 2017. ISSN: 1806-4892.

PAULI, J.; *et al.* Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. **Revista pensamento contemporâneo em Administração.** Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, jul./set. 2017. ISSN: 1982 2596.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

SALANOVA, M. ¿Cómo sobrevivir al Covid-19? Apuntes desde la Resiliencia Organizacional. **International Journal of Social Psychology**, 35 (1), 670-676. ISSN: 0213-4748. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1795397>.

SILVA, L. P. DA; FADUL, É. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: Um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, 14 (4), 651-669. 2010. ISSN 1415-6555. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000400006>.

TAMAYO, Á. Valores organizacionais. In M. M. M. Siqueira (Org.) **Medidas do comportamento organizacional:** Ferramentas de diagnóstico e de gestão (pp. 309-340). Porto Alegre: Artmed, 2008.

VIEIRA, C. B.; VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. DE.; OLIVEIRA, E. R. de. Motivação na administração pública: Considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, 4 (1), 1-18. 2011. ISSN: 1983-7089.

CAPÍTULO 13

Como engajar uma grande organização em um planejamento estratégico - a experiência da Secretaria da Fazenda do Ceará

- **Auler Gomes de Sousa**
- **Juliana Moura Cavalcanti Xavier**
- **Sandro Ney Cassiano Rodrigues**

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, as organizações públicas têm se aperfeiçoado no intuito de gerar maior valor para a sociedade. Há muito tempo, iniciou-se a transição do modelo de administração patrimonialista para o modelo de administração burocrática e, na sequência, a transição para o modelo gerencial com o movimento *New Public Management* ocorrido na década de 1980.

Este amadurecimento trouxe diversos instrumentos de gestão para o setor público, dentre eles, o planejamento estratégico. Apesar de este recurso já ser utilizado pelo setor público brasileiro há algumas décadas, as mudanças que estão ocorrendo na sociedade - e no próprio corpo de servidores públicos - obrigam as instituições a reverem seus processos de gestão e, em particular, os processos de planejamento.

O sucesso de um planejamento estratégico depende da participação e engajamento de todos os setores da corporação, mas alcançar este objetivo em uma organização grande e tradicional como a Sefaz-CE é um desafio que teoricamente foi vencido. Por isso, esta experiência está sendo compartilhada com outros órgãos.

2 METODOLOGIA

A Sefaz-CE é uma das mais antigas instituições públicas da administração estadual, criada em 1836 - inicialmente com o nome

de Thesouraria Provincial - com o intuito de coletar os tributos destinados ao estado do Ceará e contabilizá-los para o governo.

Em 1º de janeiro de 2020, o quadro de colaboradores da Sefaz-CE era composto por 1.157 (mil e cento e cinquenta e sete) servidores concursados e 1.039 (mil e trinta e nove) funcionários terceirizados lotados em 54 (cinquenta e quatro) unidades físicas distribuídas em 28 (vinte e oito) municípios do estado do Ceará.

Realizar um planejamento estratégico nesta instituição não é novidade, mas a diferença é que desta vez a Sefaz-CE solicitou que ele contemplasse desde a identidade organizacional (missão, visão e valores) até a definição de metas para cada unidade, ou seja, um escopo bem amplo. Além disso, o planejamento deveria envolver os mais de mil servidores da organização, bem como estar sincronizado com o período de vigência do Plano Plurianual (PPA).

Mas como envolver tantas pessoas em um planejamento estratégico? E como fazer isso com tantas pessoas localizadas em dezenas de municípios distintos? Após semanas de reuniões e debates, conseguiu-se chegar a uma estratégia composta de quatro etapas que são apresentadas abaixo e descritas a seguir.

Figura 1: Etapas do Planejamento Estratégico

Fonte: Sefaz – CE.

2.1 Etapa 1 - Chamada para o Desafio

O objetivo dessa etapa foi motivar as pessoas a participarem do novo Planejamento Estratégico, ou seja, engajá-las na construção da nova Sefaz-CE. Para alcançar essa meta, inicialmente foi realizado um convite a todo colaborador da instituição e este chamamento era reiterado nas palestras preparatórias para o Planejamento Estratégico. Nos mesmos moldes e, em particular, a alta administração da Sefaz-CE também foi convocada a engajar suas equipes a participarem.

Esse também foi o momento da equipe responsável pelo Planejamento definir o perfil das pessoas que deveriam participar dessa construção. Algumas pessoas-chave que sempre contribuem com ideias para a Instituição foram formalmente convidadas a participarem dos eventos do Planejamento Estratégico.

2.2 Etapa 2 - Imersão no Desafio

O objetivo dessa fase foi fazer um *brainstorming* de ideias para serem utilizadas no planejamento. Utilizaram-se técnicas estruturadas e não estruturadas para coletar as percepções dos colaboradores e também para engajá-los na construção de uma nova organização. Abaixo serão detalhados os eventos e técnicas desta fase.

2.2.1 Sessões de *Design Thinking*

De acordo com Brown (2010, p. 33), o *Design Thinking* ajuda a construir ideias que tenham significado emocional e funcional. As formas tradicionais de descobrir as necessidades das pessoas se baseiam em perguntar o que elas querem, o que não gera ideias inovadoras. O *Design Thinking* utiliza inspiração, ideação e implementação para identificar soluções de alto impacto, em vez de impor de cima para baixo. No contexto da construção da estratégia, essa técnica foi utilizada para prover um ambiente propício à criação de ideias inovadoras e disruptivas.

Foram realizadas cinco sessões de *Design Thinking* com turmas de aproximadamente setenta pessoas, incluindo alguns participantes-chave que foram convocados devido as suas experiências. Todos os colaboradores, dentre servidores e terceirizados, puderam se inscrever nessas sessões que geraram cerca de cem ideias por turma classificadas em quatro tipos: vitórias rápidas, ideias de luxo, alto retorno de investimento e ideias estratégicas. Esse banco de informações foi posteriormente categorizado, filtrado e as melhores ideias foram utilizadas nos encontros posteriores do Planejamento Estratégico.

2.2.2 Palestras Temáticas

O objetivo desse ciclo foi proporcionar uma reflexão dos desafios de inovação e transformação como preparação para a fase seguinte do Planejamento Estratégico. Para tanto, foram realizadas quatro palestras abordando os seguintes temas: o ser humano em um ambiente de transformação, inovação e Ceará 2050.

A palestra que abordou a temática do ser humano em um ambiente de transformação buscou enfatizar o lado humano do processo de mudança, visando diminuir as resistências das pessoas e fazer com que compreendam a importância das transformações na instituição. Por sua vez, as duas palestras de inovação focaram no potencial das tecnologias disponíveis e como elas estão sendo utilizadas no mundo, especialmente no serviço público.

A 4ª palestra mostrou o panorama atual do Estado e quais os objetivos a serem alcançados no Ceará até o ano de 2050, que está descrito no programa Ceará 2050 (CEARÁ, 2018). Como o Planejamento Estratégico da Sefaz deve ser alinhado ao do Estado, é importante conhecer este programa que estabelece os objetivos do Estado a longo prazo.

2.2.3 Canal de Envio de Sugestões

Como havia colaboradores no interior do Estado e muitos não puderam vir para os eventos em Fortaleza, foi criado um canal para coletar ideias e permitir que todos se sentissem parte deste processo. O objetivo foi capturar as diferentes impressões dos colaboradores que vivem realidades diferentes da capital e, assim, ter um planejamento mais diversificado e integrador.

2.3 Etapa 3 - Definições Estratégicas

O objetivo dessa fase foi materializar as ideias levantadas na fase anterior. Para isso, foram realizados três encontros em um ambiente agradável para dar leveza ao intenso trabalho que estaria por vir. Além disso, as dinâmicas de grupo planejadas também tinham esse objetivo de suavizar o trabalho de construção da estratégia.

Os oitenta participantes dessa etapa foram minuciosamente escolhidos, já que eles foram responsáveis por representar toda a Organização na consolidação do Planejamento. Participaram desse evento os quatro Secretários da Sefaz-CE, alguns servidores-chave selecionados, todos os coordenadores e um representante de cada coordenadoria. A seguir serão detalhados os três dias de evento.

2.3.1 Primeiro Dia de Evento - Missão, Visão e Valores

O primeiro dia foi o mais importante, pois nele foram definidos Missão, Visão e Valores, que compõem a Identidade Organizacional. Como essa fase é a base para as demais, tomou-se o cuidado de contratar uma especialista no assunto para ser a facilitadora do evento.

Ao chegar ao evento, os servidores receberam um caderno com as ideias selecionadas na fase anterior, além de uma série de informações financeiras sobre o Estado do Ceará. Além disso, eles puderam observar essas ideias num cartaz, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2: Ideias Coletadas na Fase de Imersão

Fonte: Sefaz-CE.

Para definir a missão, os grupos escolheram imagens que representassem a razão de ser da instituição e uma frase para resumir o que foi discutido. O resultado deste trabalho foi exibido em painéis como o disponível na Figura 3.

Figura 3: Proposta de Missão

Fonte: Sefaz-CE.

Para definir a Visão e Valores também foram realizadas dinâmicas de grupos, votação das ideias e seleção da proposta vencedora. O resultado final da identidade organizacional foi posteriormente lapidado por uma agência de propaganda.

2.3.2 Segundo Dia de Evento - Objetivos Estratégicos

O propósito deste segundo dia do evento foi definir os objetivos estratégicos e, para isso, foram apresentados os macroprocessos da organização (por ex.: vendas, produção etc.) para que os participantes votassem nos que consideravam mais estratégicos. O público foi dividido em grupos para se trabalhar os nove temas mais votados, mas com um detalhe: cada grupo contou obrigatoriamente com o responsável pelo macroprocesso na instituição e duas pessoas que trabalhavam na respectiva área. Desta forma, foi garantido que cada grupo possuísse especialistas no assunto discutido.

Cada equipe ficou responsável por propor um objetivo e a quantidade reduzida de objetivos trabalhados (seis a menos se comparado ao planejamento anterior) foi proposital para focar a organização no que é estratégico e estimular as pessoas a pensarem de maneira transversal, olhando a instituição como um todo.

Por fim, as propostas de objetivos produzidas foram apresentadas para os secretários executivos que fizeram suas considerações e, posteriormente, as equipes realizaram ajustes para ao final apresentar o resultado a todos os participantes.

2.3.3 Terceiro Dia de Evento - Projetos Estratégicos

O objetivo do último dia de evento foi selecionar os projetos da Instituição que permitirão um alcance dos objetivos estratégicos. Os projetos foram identificados com uma visão transversal, ou seja, pensando a Sefaz como um todo.

Para materializar essas ideias, foi fornecida uma cartolina para cada grupo definir o seu projeto candidato e detalhá-lo usando a técnica Canvas. Um dos resultados deste trabalho pode ser observado na Figura 4.

Figura 4: Proposta do Projeto

Fonte: Sefaz-CE.

Após essa fase, houve uma espécie de "feira de projetos", onde parte do grupo apresentava o trabalho ao público e a outra parte conhecia as demais propostas. Ao fim da feira, o público recebeu determinada quantia de "dinheiro de papel" para investirem nos projetos de sua escolha e, em seguida, houve a contabilização do total investido em cada projeto. Ao final desse processo a lista final dos projetos em ordem decrescente de recursos investidos foi apresentada aos participantes.

2.4 Etapa 4 - Desdobramento da Estratégia

Enquanto as primeiras etapas tinham o objetivo de "abrir janelas", esse momento teve a função de consolidar as ideias discutidas na etapa anterior. Como a etapa de definições estratégicas durou apenas três dias, não se tinha o objetivo de sair com Missão, Visão, Valores, Objetivos e Projetos na sua versão final. Construiu-se uma ideia inicial nas etapas anteriores e, nessa etapa final de desdobramento, a Equipe de Planejamento lapidou e estruturou estas informações de uma forma organizada.

2.4.1 Definição de Indicadores e Metas

Diferentemente da estratégia usada na definição dos objetivos e projetos, as metas foram definidas por coordenadoria. Desta maneira, a responsabilidade por cada meta institucional ficou clara e o acompanhamento dos respectivos indicadores foi simplificado. Como a organização está passando por profundas mudanças em suas equipes (aposentadorias), corpo gestor e estrutura organizacional, esta simplicidade foi importante para se exigir menos dos gestores neste momento.

Por último, todas as metas seguiram a técnica *SMART* (acrônimo em inglês para Específico, Mensurável, Atingível, Relevante, Temporizável) e medem os resultados concretos de cada área da organização, não somente eficiências intermediárias de processo. Como exemplo, a meta definida para a área de Recursos Humanos é que o Clima Organizacional tenha uma nota igual ou superior a "4" em uma escala de 0 a 5.

2.4.2 Detalhamento dos Projetos Estratégicos

Apesar dos bons projetos propostos na fase anterior, nem todos estavam claros o suficiente para comporem o Planejamento Estratégico naquele momento e, por isso, foi necessário realizar o detalhamento desses projetos.

Esta fase definiu os resultados esperados, prazos de entregas, custos e principais riscos dos projetos propostos. Durante o levantamento destas informações, pôde-se identificar que um projeto não estava pronto para ser executado ou que não era estratégico. Isto de fato aconteceu e a decisão final foi retirar o projeto da lista para evitar um desperdício de esforço da organização.

Por último, uma novidade introduzida foi a estipulação do prazo de 18 meses para a finalização dos projetos, bem alinhado à filosofia *time boxing*. Tal técnica já é utilizada há décadas no desenvolvimento de software e, recentemente, ganhou notoriedade

como um pilar fundamental do *Minimum Viable Product* (KEITSH, 2015) para garantir que uma iniciativa entregue benefícios concretos rapidamente.

2.4.3 Divulgação dos Resultados

Depois de todo o trabalho de planejamento executado até o momento, é chegada a hora de compartilhar com todos o futuro da Sefaz. A divulgação já começou por meio de diversos canais e continuará em diferentes momentos para atingir todos os colaboradores da organização. Isso envolve desde uma apresentação aos cento e cinquenta gestores da organização, em evento de Encontro de Gestores; divulgação por e-mail institucional a todos na instituição; divulgação no grupo Sefaz Comunica por meio da ferramenta WhatsApp. Para promover o Planejamento Estratégico que acaba de ser realizado, vale a pena buscar todos os meios institucionais disponíveis com o apoio de área institucional responsável pela comunicação interna. Nessa busca pela melhor estratégia de divulgação, podem surgir ideias como a divulgação de um vídeo exibindo o Planejamento Estratégico no início de cada treinamento da instituição.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Uma das novidades desta metodologia é a sincronização da vigência entre o Planejamento Estratégico da Sefaz-CE e o Plano PluriAnual (PPA) do Estado. Tradicionalmente, o planejamento estratégico da Sefaz-CE possuía a vigência do mandato do governo, que no caso em questão se encerra em 31 de dezembro de 2022. Com esta mudança, o planejamento da instituição e o PPA caminham lado a lado e auxilia-se uma possível nova gestão no seu primeiro ano de mandato, que normalmente é muito dedicado à organização da área, com aprendizado e análises.

Outro destaque da metodologia foi a fase *Imersão no Desafio*, que propiciou a participação direta de aproximadamente 400 servidores,

ou seja, 35% dos 1.150 (mil e cento e cinquenta) servidores ativos da organização naquele momento.

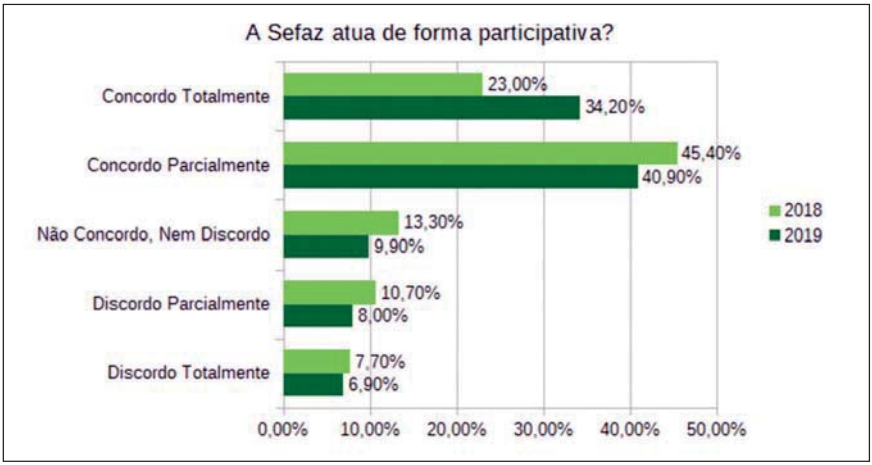
O número expressivo de participantes evidenciou que esse foi o planejamento estratégico mais participativo da história da Sefaz-CE. Mas, além desse número, outro ponto que chamou a atenção da equipe organizadora foram as 34 ideias recebidas pelo canal de sugestões. A quantidade ficou aquém do esperado, mas há uma explicação.

O canal foi divulgado com duas semanas de antecedência do encontro e após a realização das oficinas de *Design Thinking* e palestras. O pouco tempo em que ele ficou disponível para o envio de ideias e sugestões foi decisivo para a falta de efetividade deste canal e, em um próximo evento, este ponto terá propostas de melhoria colocadas em prática.

A Etapa 3 do planejamento foi a de *Definições Estratégicas*, na prática, representada por três encontros em um hotel. O ambiente informal e as dinâmicas leves contribuíram para que o trabalho sério e técnico fosse realizado com leveza, o que ficou comprovado nos feedbacks emitidos pelos participantes do evento.

Os participantes do evento são, contudo, uma amostra pequena - apesar de seleta - das pessoas que contribuíram para o planejamento estratégico. Felizmente, foi realizada uma pesquisa de clima organizacional em dezembro de 2019 que contou com a participação de 35% de toda a organização. Como pode ser comprovado pela análise da Figura 5, 75, 1% dos participantes da pesquisa no ano de 2019, concorda (totalmente ou parcialmente) que a Sefaz-CE atua de maneira participativa, o que representa um aumento de 7.7% se comparado com o ano anterior.

Figura 5: Pesquisa Interna



Fonte: Sefaz-CE.

Somente nos próximos anos será possível medir a efetividade do planejamento estratégico aqui descrito, por meio do alcance dos resultados esperados dos projetos estratégicos, do alcance dos objetivos estratégiccos e, por conseguinte, do alcance da Visão de Sefaz desejada para 2023. Mas o resultado da pesquisa acima, bem como o número de participantes, demonstram que o quesito representação foi atendido.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico continua sendo uma ferramenta muito poderosa e importante para o sucesso da organização, mas a metodologia usada precisa estar alinhada às transformações que as organizações estão passando, e ao aumento de participação dos colaboradores para que seja de fato bem-sucedido.

A metodologia apresentada neste estudo de caso se mostrou eficaz no alcance destes objetivos e mostra que é possível envolver centenas de pessoas em um planejamento estratégico de uma grande

organização. Esta maior participação dos colaboradores propicia um maior engajamento na prática das pessoas com o planejamento em si e, com isso, acredita-se que os resultados estratégicos sejam obtidos de maneira mais significativa.

Tudo, porém, tem seu preço e, neste caso, o engajamento das pessoas exigiu um grande esforço e meses de preparação da equipe de planejamento da Sefaz - CE. Sem isso, a qualidade do planejamento estaria comprometida.

Em outras palavras, as organizações públicas podem e devem adaptar suas metodologias de planejamento aos novos contextos, mas isso exige uma profissionalização de suas equipes e, de fato, um patrocínio da alta administração para que tal mudança de cultura aconteça.

REFERÊNCIAS

BROWN, Tim; WYATT, Jocelyn. **Design Thinking for social innovation**. Stanford Social Innovation Review, Winter 2010, p. 30-35, 2010.

CEARÁ. **Ceará 2050**. Fortaleza, 2018. Disponível em: <http://www.ceara2050.ce.gov.br/>. Acesso em: 10 fev. 2020.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** Balanced Scorecard. Gulf Professional Publishing, 1997.

KEITSH, M. Maria. **Design driven innovation:** Minimum viable products for local entrepreneurship in Nepal. International Conference on Engineering Design, 2015.

CAPÍTULO 14

Governança da estratégia como ferramenta de acompanhamento e garantia de saúde estratégica organizacional

- **Auler Gomes de Sousa**
- **Juliana Moura Cavalcanti Xavier**
- **Sandro Ney Cassiano Rodrigues**

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas ao longo do tempo no Brasil perseguem mecanismos de administração pública mais produtivos e que gerem maior valor para a sociedade. Dentre os principais modelos de gestão, podemos citar a Administração Patrimonialista implantada no Brasil com a chegada da Família Real. Em seguida, buscando encerrar os vícios desse modelo de gestão, o Estado migra para a Administração Burocrática. Esse modelo ainda pode ser encontrado hoje, mas novos modelos de gestão surgiram com o movimento *New Public Management* na década de 1980. Esse modelo visava modernizar a administração pública ao retirar dos processos o excesso de burocracia.

No Brasil surgiu o programa Gespública com o viés de desburocratização em prol da modernização da administração pública. Nesse processo de amadurecimento da gestão pública nos trouxe ao modelo de gestão orientado a resultado.

Nesse momento, também é necessário voltar-se para dentro e analisar os principais pontos a serem desenvolvidos, reconhecer as forças do órgão e também obter-se uma visão do ambiente em que a instituição está inserida. Assim, contando com o envolvimento dos servidores de diferentes níveis hierárquicos da casa, realizou-se um trabalho da forma mais participativa possível, fomentando assim a

criação de um rico insumo para as demais etapas do planejamento estratégico.

Refletir sobre a situação atual do órgão é um passo fundamental no início do Planejamento Estratégico. Nesse sentido, é importante revisitar estratégias recentes, verificar quais já foram atingidas, o que ainda faz sentido ser perseguido e identificar quais são os novos desafios propostos para a instituição.

A partir de todos os insumos originados da Reflexão Estratégica, o passo seguinte é estabelecer-se o norte a ser seguido e definir-se as estratégias que serão perseguidas ao longo dos próximos anos. Essas estratégias visam superar desafios atuais gerando grandes resultados para a Sefaz e, consequentemente, para a sociedade. Ademais, precisam ser desafiadoras e ao mesmo tempo tangíveis, de modo que a busca por seu alcance seja uma meta inspiradora para todos da organização.

2 METODOLOGIA

Acompanhamento Sistemático da Estratégia - A receita usada na Secretaria da Fazenda do Ceará para se ter uma Governança da Estratégia.

O sucesso da estratégia da Sefaz - CE passa pela construção e apropriação pelos seus servidores de um modelo de governança que permita à administração do órgão o acompanhamento periódico das metas estabelecidas e a tomada de decisões gerenciais tempestivas para a correção de distorções e o saneamento de questões que possam vir a comprometer os objetivos estratégicos.

O modelo de governança deve, portanto, estabelecer os ritos necessários para o monitoramento das iniciativas estratégicas; o arranjo institucional adequado para respaldar e executar esse monitoramento; e os instrumentos que apoiam todo o processo de monitoramento da estratégia da Sefaz - CE.

A implantação da execução e monitoramento da Estratégia compreendem, desde a delimitação de poucos objetivos garantindo

o foco, até a construção da carteira de projetos estratégicos, indicadores e metas e a elaboração dos correspondentes planos de gerenciamento de projetos. Dessa forma, o Modelo de Governança da Estratégia da Sefaz - CE busca, em sua essência:

- Objetividade pela estruturação de ritos e procedimentos de monitoramento voltados para a mensuração de resultados e entregas concretas relativas aos processos, projetos e indicadores estratégicos, com foco na discussão e na implementação de ações corretivas para promoção dos resultados planejados;
- Simplicidade pela adoção de ferramentas e modelos de fácil utilização pelas diferentes áreas da secretaria; e
- Agilidade e Confiabilidade pela transparência e celeridade de informações com apoio intensivo da tecnologia e canais estruturados dedicados à gestão estratégica.

Para garantir foco na execução e no alinhamento das equipes, a Governança da Estratégia está segmentada em três níveis de atuação:

- Nível 1 - Responsável por acompanhar os grandes resultados da estratégia da secretaria;
- Nível 2 - Responsável por acompanhar o desempenho das metas estratégicas, projetos e iniciativas que contribuem com objetivos de processo e aos objetivos habilitadores;
- Nível 3 - Responsável pelo acompanhamento da carteira de projetos estratégicos.

Após a definição de um processo para gestão da estratégia, é necessário divulgá-lo para que o público envolvido diretamente com os três níveis de atuação da Governança da Estratégia fique ciente dos fluxos de atividades. Além disso, é importante a divulgação mensal da agenda da Governança Estratégica dentro da instituição. Essa formalização acontece na Sefaz - CE por meio de um e-mail do Correio Institucional enviado diretamente a todos os usuários

de correio eletrônico. Além disso, há divulgação nos grupos em ferramentas de mensageria. Grupos esses dedicados à Governança Estratégica, que são compostos por pessoas envolvidas em projetos, indicadores estratégicos e iniciativas das áreas.

Figura 1: Fluxo de Informações e Decisões Através dos Três Níveis de Atuação

Fonte: Documento de Kickoff de Projetos – Sefaz / CE.

Ritos da Governança Estratégica

Os ritos de monitoramento têm a finalidade de criar e realizar a manutenção de uma disciplina de acompanhamento do desempenho do Plano Estratégico da instituição. Busca-se fornecer uma visão orientada a resultados da saúde da estratégia da secretaria, com andamento dos projetos estratégicos, metas, além de se evitar desvios de trajetória e investimentos em iniciativas que não geram os resultados esperados.

Reunião de N1 - Nível Executivo

Trata-se de uma reunião para apresentar de forma sintética os pontos críticos e monitorar o desempenho da saúde da estratégia da Sefaz-CE, isto é, os grandes resultados da Receita, Tesouro Estadual e Metas Fiscais, Corregedoria, Planejamento e Gestão Interna, e Assessorias. A reunião ocorre bimestralmente e é presidida pela Secretária da Fazenda, com participação dos Secretários Executivos de Receita, Tesouro e Planejamento e Gestão. Como ferramenta de monitoramento e apoio, o Nível 1 utiliza o Gabinete Virtual, uma ferramenta criada pela Sefaz-CE que acompanha a saúde da estratégia da instituição. O Gabinete Virtual subsidia a reunião por meio de seus painéis estratégicos com informações executivas, como é possível verificar nas Figuras 2, 3 e 4.

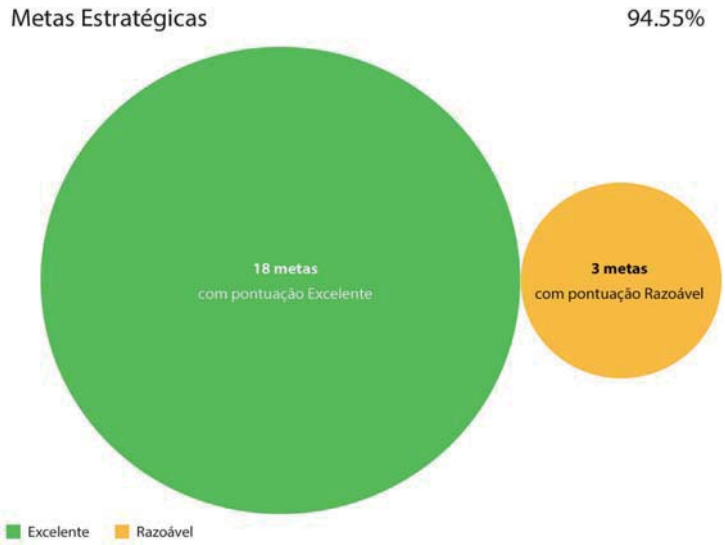
A Figura 2 apresenta uma visão geral da Sefaz por meio de alguns indicadores da instituição. Tais indicadores apresentam como a Sefaz-CE encontra-se naquele mês em relação a alguns aspectos como, por exemplo: Capacidade de Pagamento, % de Satisfação dos Colaboradores, Índice de Eficiência da Instituição, Arrecadação Anual, Avaliação Geral da Estratégia e Total de Colaboradores em atividade.

Figura 2: Painel Sefaz em Números

Fonte: Ferramenta Gabinete Virtual 2021 da Sefaz-CE.

Na Reunião Executiva são analisados indicadores estratégicos pactuados. A Figura 3 apresenta uma visão de como se encontram esses indicadores em termos de alcance de metas.

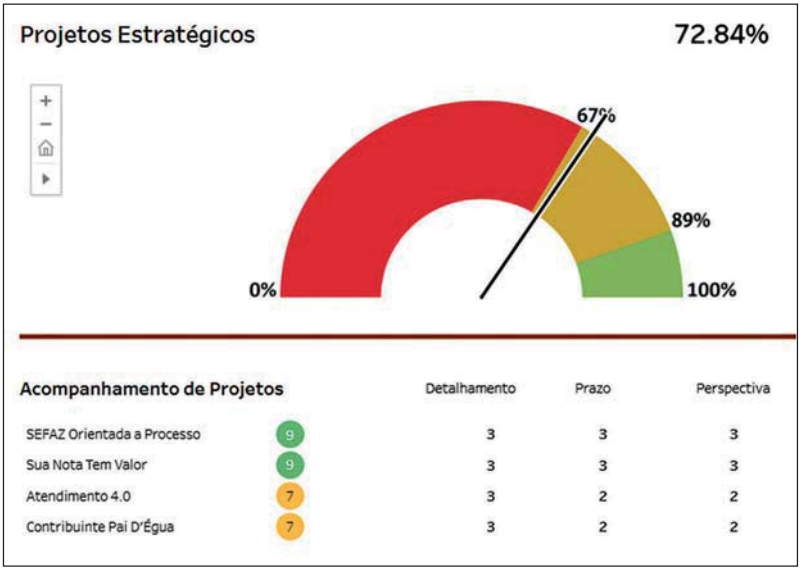
Figura 3: Painel Saúde da Estratégia – Gráfico de Bolha dos Indicadores Estratégicos



Fonte: Ferramenta Gabinete Virtual 2021 da Sefaz-CE.

Com o objetivo de informar a condição geral dos projetos estratégicos, a reunião executiva de Nível 1 possui em sua pauta uma seção para tratar do andamento de cada um dos projetos. Com isso, é possível analisar o andamento deles sob três óticas: planejamento, prazo e perspectiva. Para tornar a reunião mais eficiente, são tratados com maior destaque pontos que possam apoiar a recondução de projetos para o seu bom andamento. A Figura 4 apresenta em maior detalhe das informações referentes aos projetos estratégicos.

Figura 4: Painel Saúde da Estratégia – Gráfico da Avaliação e Listagem dos Projetos



Fonte: Ferramenta Gabinete Virtual 2021 da Sefaz-CE.

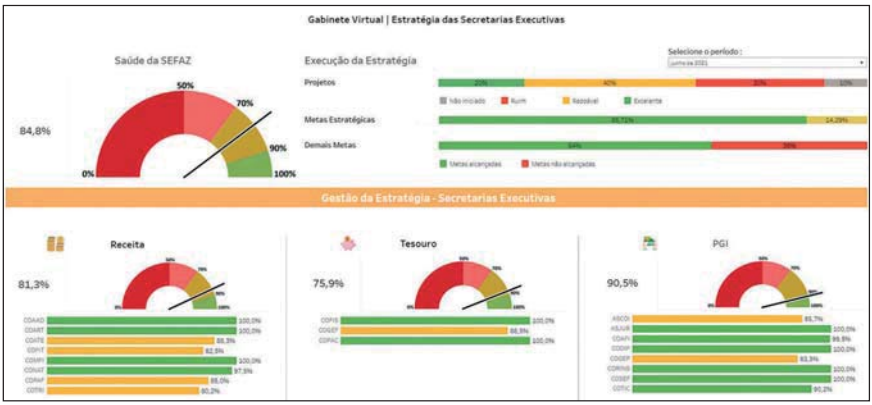
A partir das informações obtidas nas Figuras 3 e 4, é possível apresentar uma nota geral de avaliação da estratégia organizacional da Sefaz-CE para qualquer mês já avaliado no ano. A Figura 5 apresenta como essa informação está disponível no Gabinete Virtual 2021.

Figura 5: Painel Saúde da Estratégia - Avaliação Geral da Estratégia da Sefaz-CE.

Fonte: Ferramenta Gabinete Virtual 2021 da Sefaz-CE.

Para além das informações consolidadas até aqui, a reunião executiva também trata de uma forma mais geral do acompanhamento das áreas da Sefaz. Para isso, o Gabinete Virtual apresenta um painel de avaliação em três níveis: coordenadoria, secretaria executiva e instituição como um todo. Esse painel é apresentado na Figura 6.

Figura 6: Painel Estratégia da Sefaz – Avaliação Geral em Nível de Sefaz-CE
Secretarias Executivas e Coordenadorias



Fonte: Ferramenta Gabinete Virtual 2021 da Sefaz-CE.

A Figura 6 apresenta um painel com informações consolidadas que é bem versátil, pois apresenta dados consolidados tanto no nível de coordenadoria, como no nível de secretaria executiva. E, por fim, apresenta a nota da Saúde da Sefaz-CE para esse cenário em apreciação. Tais informações possibilitam identificar rapidamente áreas que precisam de uma atenção maior e deliberações que busquem reconduzir a área para uma avaliação melhor por meio dos seus indicadores. São essas decisões deliberadas no mais alto escalão da organização que geram o fluxo de decisão ilustrado na

Figura 1. E as informações apresentadas nessa reunião de nível executivo só são possíveis porque foram coletadas individualmente em cada coordenadoria em momento anterior. É disso que se trata a ilustração do fluxo de informação presente também na Figura 1.

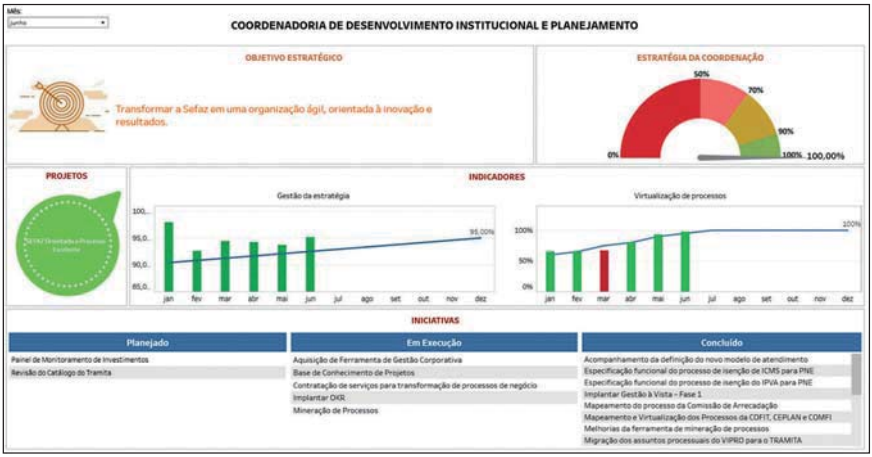
Reunião de N2 - Nível Estratégico

Reúne-se mensalmente para apresentação contextualizada do resultado de metas referentes aos objetivos da gestão estratégica que interferem diretamente na consecução dos objetivos das coordenações de cada área. Cada coordenadoria/assessoria tem a sua própria reunião mensal, que conta com a presenta do coordenador da área, sua equipe de gestão e, se possível, sua equipe; além do Consultor de Planejamento. Essa reunião mensal tem pauta definida e pode ser realizada em um bloco definido dentro de uma reunião mensal que a área possua, caso contrário, é agendada uma reunião com a pauta específica de acompanhamento da estratégia organizacional. A finalidade da reunião é avaliar o desempenho dos indicadores pactuados no ano, seus projetos estratégicos, suas iniciativas que estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da área e/ou que tenham sido derivadas do planejamento tático da coordenadoria.

A avaliação dos indicadores visa uma análise do desempenho dos indicadores pela verificação do seu alcance e, em caso do não alcance da meta, deve haver uma análise de fatos e verificação de possíveis soluções para o caso. O Consultor de Planejamento tem o papel de apoiar na metodologia para a apreciação da pauta estratégica na Reunião de N2 e, além disso, deve coletar demandas da área que possam ser destravadas com o apoio da Codip junto ao nível executivo da Sefaz-CE.

Como ferramenta de monitoramento e apoio, a Reunião de N2 utiliza o Painel de Acompanhamento das Coordenadorias/Assessorias presente na ferramenta Gabinete Virtual. A Figura 7 ilustra bem esse painel para a gestão das áreas.

Figura 7: Painel de Acompanhamento da Estratégia das Coordenadorias e Assessorias



Fonte: Ferramenta Gabinete Virtual 2021 da Sefaz-CE.

Para exemplificar o uso do Gabinete Virtual na Reunião de N2, o painel apresentado na Figura 7 visa orientar a equipe da Codip – Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento – para sua observância, em primeiro lugar, ao seu objetivo estratégico da área ao qual está associado. Em seguida, é apresentado num gráfico de velocímetro o valor alcançado para a sua execução da estratégia no mês selecionado na ferramenta. A nota da coordenadoria é definida de acordo com o desempenho do projeto e dos indicadores estratégicos. As iniciativas listadas e dispostas em um formato de *kanban* não contribuem para a nota do velocímetro da coordenação, mas contribuem indiretamente para a melhoria nos indicadores e projetos da área. No caso em questão, como os dois indicadores alcançaram as metas projetadas para o mês, e o projeto estratégico também obteve a maior nota possível em sua avaliação, computou-se no velocímetro o alcance de 100% para o desempenho da execução estratégica. O acompanhamento

do status das iniciativas dentro da Reunião de N2 visa alinhar toda a equipe quanto às entregas importantes do período. Assim, a equipe da coordenação deve manter esse quadro atualizado para o momento da Reunião de N2.

Reunião de N3 - Acompanhamento de Projetos Estratégicos

Reunião mensal realizada para cada projeto estratégico, que visa compreender a sua situação atual com base em seu desempenho e identificar suas dificuldades e, possivelmente, removê-las. Além de ditar ritmo para implantação dos projetos, a reunião é profícua em razão de seu caráter pedagógico e de disseminação da cultura de gestão de projeto. A Reunião de N3 tem como participantes o Líder do Projeto, o Consultor TIC e o Consultor de Planejamento, no mínimo. E, eventualmente, seu patrocinador. São realizadas na primeira semana de cada mês para que seja possível ao Consultor de Planejamento realizar a avaliação do projeto em função de seu nível de planejamento, prazo e perspectiva. Ao final da semana, tem-se a lista de projetos avaliados e validados pelo gerente da Célula de Planejamento e pelo coordenador da Codip. Em seguida, as notas dos projetos são lançadas na ferramenta Gabinete Virtual para o acompanhamento de todos.

Os projetos são avaliados em função de três vertentes. As notas variam de 1 a 3 de acordo com o grau de aderência dos projetos. As três vertentes são:

Vertente 1 - Em relação ao grau de planejamento:

Nota 3: Não há problema no documento de planejamento do projeto;

Nota 2: O detalhamento do projeto está homologado na Codip, mas existem pontos com problemas;

Nota 1: O detalhamento do projeto não está homologado, mas a equipe está atuando para tal; e

Nota 0: Não há evidência de que o detalhamento esteja sendo realizado.

Vertente 2 – Em relação ao prazo:

Nota 3: Existem entregas em atraso (até 10%);

Nota 2: Existem entregas em atraso (De 10% até 30%);

Nota 1: Existem entregas em atraso (De 30% até 100%); e

Nota 0: Sem previsão de entregas.

Vertente 3 – Em relação à perspectiva:

NOTA 3: Entende-se que as adversidades no decorrer do projeto não comprometerão o seu sucesso, de forma que todos os seus objetivos serão alcançados no prazo acordado;

NOTA 2: Entende-se que as adversidades no decorrer do projeto não comprometerão tanto o mesmo, de forma que uma parcela significativa dos seus objetivos será alcançada no prazo;

NOTA 1: Entende-se que as adversidades no decorrer do projeto comprometerão tanto o seu sucesso, que somente uma pequena parcela dos seus objetivos será alcançada no prazo; e

NOTA 0: Projeto sem parâmetros para definir uma perspectiva.

A adoção de um método padronizado para a definição da nota dos projetos é muito importante para manter critérios mais objetivos para conseguirmos alinhar todos sob a mesma ótica, desde a própria equipe até os integrantes nos níveis mais estratégicos da instituição.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O principal resultado alcançado com a adoção da governança da estratégia é, sem dúvida, o alinhamento de todos da alta gerência na organização com as prioridades elencadas pela alta gestão. A partir do momento que todos na instituição estão cientes dos seus objetivos e também dos projetos que foram priorizados a médio prazo, reduz-se a energia empreendida com iniciativas que não contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais, que devem apontar para a visão definida na identidade organizacional.

Outro aspecto relevante com a adoção dos mecanismos de governança estratégica na Secretaria da Fazenda do Ceará ainda está em curso e se aprimora com o passar do tempo: a mudança de cultura na organização. Com o passar do tempo, as equipes passam a reconhecer a importância das reuniões de N1, N2 e N3 para garantir o alinhamento desde a alta gestão, que envolve todos e os secretários e coordenadores até o nível de gestão intermediário com os gerentes de setores (orientadores de célula).

Ao longo do tempo, a cultura da organização se aperfeiçoa em prol do controle para o alcance dos objetivos estratégicos. Como consequência disso, os gestores passam a usar o mesmo mecanismo de controle para acompanhar outras iniciativas setoriais, seja por iniciativa própria ou por orientação superior.

A adoção da ferramenta Gabinete Virtual para o acompanhamento da saúde da estratégia da Sefaz contribuiu para que informações de acompanhamento de indicadores das áreas e projetos estratégicos fossem conhecidos e públicos a todos na Sefaz a qualquer momento, pois estão disponíveis na intranet da organização. Essa transparência é importante para que seja possível o apoio à tomada de decisão no nível de maior escalão, como também para que as pessoas na organização saibam os indicadores que orientam para onde são direcionados seus esforços. Assim, fica claro reconhecer quando atividades operacionais não estão contribuindo para o alcance da estratégia.

Mais um resultado que deve ser reconhecido diz respeito ao controle dos projetos estratégicos, que passou a ter acompanhamento com as reuniões de N3. A partir desses encontros, a equipe do **escritório de projetos** passou a ter maior visibilidade sobre os riscos nos projetos estratégicos e buscou retomar o curso correto, seja por realinhamento com a alta gestão ou por promover a resolução de problemas menores. Coube à equipe do **escritório de projetos** também promover a formação das equipes por meio de mentorias focadas em gestão de projetos, onde foram repassados

conceitos gerais de gestão, e também esclarecido o papel de cada membro da equipe de forma que não houvesse dúvida com relação à competência de cada um. Mentoria essa que deve ocorrer sempre que se renova a carteiro de projetos.

Até o momento, a governança estratégica adotada na Secretaria da Fazenda do Ceará possui mecanismos de acompanhamento da estratégia até o nível de gestão intermediária. O próximo passo a ser dado será expandir o mecanismo de controle para todas as áreas da organização que encontram-se no nível mais operacional. Com isso, prevemos maior alinhamento dos resultados com todos os funcionários da organização. Quando alcançarmos esse objetivo, teremos a estratégia para o alcance da Visão Organizacional sedimentada desde o posto principal da Sefaz até o seu funcionário setorial em um posto fiscal de divisa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Governança da Estratégia na Sefaz está orientando hoje a alta gestão na tomada de decisão e no acompanhamento das iniciativas que desdobram a estratégia. Nos dias atuais é de extrema importância que organizações públicas se estruturem para entregarem resultados à sociedade de forma eficiente, pois os desafios no mundo de hoje se põem de forma a impedir esse alcance. Para o bem de todos é fundamental que as organizações públicas se estruturem com pessoal capacitado e engajado, com o apoio de processos enxutos e com ferramentas tecnológicas capazes de promover maior musculatura e energia concentrada para a obtenção de resultados que gerem frutos à sociedade.

A Sefaz está conseguindo manter-se no curso para a gestão de resultados graças à entropia entre todos esses fatores citados. O esforço desprendido para tal é muito grande, mas tem apresentado resultados satisfatórios como já explicitamos. Como a Sefaz é um órgão essencial para o levantamento de recursos financeiros e

para a gestão desses recursos no estado do Ceará, é imperativo que se adote medidas administrativas que valorizem a Gestão por Resultados de forma a comprovar que estamos hoje em um modelo de Administração Pública mais colaborativa com a sociedade do que as administrações patrimonialista e burocrática do nosso passado recente.

REFERÊNCIAS

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: Ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, [S. l.], v. 34, n. 2, 2013. Disponível em: <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/871>. Acesso em: 17 ago. 2021.

SCHEDLER, K; PROELLER, I. **New public management**. Bern, u.a.: Haupt, 2000. Disponível em:

<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4626057/mod_resource/content/1/Book%20New_Public_Management_Current_Trends%20%281%29.pdf#page=176>. Acesso em: 17 ago. 2021.

SILVA, L. P.; FADUL, E. M. C. A percepção dos gestores públicos estaduais sobre o seu papel na implantação de novos padrões de eficiência na Gestão Pública: O Gespública. **Administração Pública e Gestão Social**. 2011, 3(2), 257-278. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351556464003>. Acesso em: 10 ago. 2021.

BRASIL. **GesPública**. Decreto N° 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. 2005a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm>. Acesso em: 10 jul. 2021.

SEFAZ – Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. **Ferramenta Gabinete Virtual - Painel Sefaz em Números**. Fortaleza, CE: SEFAZ, 2021a. Disponível em:

<intranet.sefaz.ce.gov.br>. 2021a. Acesso em: 10 jul. 2021.

SEFAZ – Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. **Ferramenta Gabinete Virtual - Painel Saúde da Estratégia**. Fortaleza, CE: Sefaz, 2021b. Disponível em: <intranet.sefaz.ce.gov.br>. 2021a. Acesso em: 10 jul. 2021.

SEFAZ – Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. **Ferramenta Gabinete Virtual - Painel Estratégia da Sefaz**. Fortaleza, CE: Sefaz, 2021c. Disponível em: <intranet.sefaz.ce.gov.br>. 2021a. Acesso em: 10 jul. 2021.

SEFAZ – Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. **Ferramenta Gabinete Virtual - Painel Saúde das Coordenadorias**. Fortaleza, CE: Sefaz, 2021d. Disponível em: <intranet.sefaz.ce.gov.br>. 2021a. Acesso em: 10 jul. 2021.

SEFAZ – Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. **Ferramenta Gabinete Virtual – Painel Saúde da Estratégia – Critérios de Pontuação de Projetos**. Fortaleza, CE: Sefaz, 2021e. Disponível em: <intranet.sefaz.ce.gov.br>. 2021a. Acesso em: 10 jul. 2021.

CAPÍTULO 15

Mineração de processos como agente da transformação organizacional - o caminho da agilidade

- **Auler Gomes de Sousa**
- **José Ricardo Rodrigues Teixeira Alves**
- **Juliana Moura Cavalcanti Xavier**

1 INTRODUÇÃO

Os problemas encontrados atualmente no mundo VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* - Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) exigem a utilização de soluções não tradicionais para sua resolução. A evolução tecnológica, a posição central do cliente (no caso da Sefaz-CE, o contribuinte) em relação à Organização, a importância dada ao seu relacionamento com a Sefaz-CE (Experiência deste Contribuinte) e sua interação com os processos de negócio (Jornada do Contribuinte) demandam soluções ágeis e originais. É preciso saber lidar com problemas de diferentes tipos de complexidade, incorporar os efeitos da inovação sobre a governança, saber conduzir as transformações digitais e seus impactos organizacionais utilizando metodologias ágeis, como dinâmica de transformação.

Não basta acompanhar os indicadores de desempenho de processos. É preciso conceber novas metodologias, novas ferramentas tecnológicas para que se percebam novas oportunidades de transformação de processos. No entanto, a capacidade de análise dos integrantes do Escritório de Processos deve ser muito exigida

(novas capacidades – *soft skills*[5] – sendo incorporadas), face à intensa interdependência das disciplinas envolvidas.

Objetivos a atingir:

- Descobrir oportunidades de melhoria de performance e de resultados, além daquelas comumente descobertas pelos métodos tradicionais, fortemente associados ao Domínio Operacional;
- Possibilitar a ideação de soluções associadas às oportunidades descobertas e possíveis através dos Domínios Estratégico e Tático, considerando a complexidade das soluções;
- Possibilitar as Transformações em Processos, utilizando uma abordagem orientada a resultados.

Justificativa:

Esta nova abordagem forçará a Organização de uma Gestão para Resultados (voltada a uma Estratégia de Crescimento) e Inovação, sem abandonar a Gestão de Performance (muito voltada à Estratégia de Manutenção da Produtividade). Nos dias atuais, não significa, necessariamente, aumento de arrecadação unicamente. Também devem ser consideradas a Experiência e a Jornada do Cliente. Isto torna o problema muito complexo, sendo exigida uma solução do domínio estratégico, para ser acomodada no domínio tático (alterações na governança e arquitetura de processos, principalmente), produzindo efeitos no ambiente operacional. Problemas complexos demandam soluções não

5 habilidades interpessoais / comportamentais. Segundo Martins (2017, p. 09-12) define *soft skills* como atitudes e habilidades comportamentais inatas ou aperfeiçoadas por cada pessoa, não ensinadas nas escolas (capacidades). Diferente das *hard skills* definidas como capacidades técnicas utilizadas para construir as competências organizacionais. Consoante o pensamento sistêmico (a vantagem competitiva só é gerada por organizações que aprendem), compreendem métodos, técnicas e boas práticas, tais como: Mapas Conceituais e Mentais; Redação; Síntese; Desenho de Ideias; Apresentações Orais; Pensamento Crítico e Argumentação.

usuais e gerenciamento de projetos utilizando metodologias ágeis. Em um mundo VUCA, torna-se necessário utilizar *frameworks* de *Business Agility* (Agilidade no Negócio). No aspecto mais interno da Organização (suas equipes), exigirá um novo modelo de liderança que considere a colaboração, o aspecto servidor do líder e a liderança por exemplo. A gestão intermediária deverá considerar conceitos novos, como a Gestão Baseada em Eventos. Dessa forma, o planejamento de transformações utilizando OKR[6] torna-se fundamental. Resultados transformam e motivam. Dão a todos a visão precisa de direcionamento em relação à Visão Estratégica.

Neste contexto, a mineração de processos se apresenta como uma solução viável que permite a análise de processos de negócio a partir de dados gerados durante sua execução, de forma completa, respeitando a complexidade do problema e sua multidisciplinaridade, segundo Lopes (2017, p. 07-08). As técnicas de mineração de processos ajudarão as organizações a recuperar informações registradas em seus sistemas de informação para descobrir, monitorar e melhorar seus processos. No entanto, não dispensam as técnicas atualmente utilizadas de análise e melhoria de processos, muito atreladas à melhoria contínua do domínio operacional. Indicam oportunidades de transformação ágil, até então negligenciadas. Determinam a necessidade de ver a Organização como um todo (Domínio Tático, associado à Governança e Domínio Estratégico, associado à Inovação). É preciso ter "consciência

6 *Objectives and Key Results* – Objetivos e Resultados-Chave. Segundo Agarwal (2019, p. 30), OKR é uma metodologia de gestão e um sistema ágil de definição de objetivos que permite o alinhamento de todos com os objetivos da Organização, além da visualização do progresso na conquista dos mesmos. Este sistema foi desenvolvido em 1999 por John Doerr na empresa Google. Fornece à Organização foco, priorização eficaz, transparência e alinhamento, medições e acompanhamento, motivação e excelência, comprometimento, além de tornar a Organização ágil e melhorar a qualidade do processo decisório. É um indutor de agilidade nas empresas, pois introduz flexibilidade, *mindset* ágil e escalabilidade (ao introduzir mudanças em ondas – *sprints*), reduzindo o risco e dando sentido às iniciativas de Transformação Digital.

situacional[7]" e criar respostas de transformação com metodologias ágeis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

a) Mineração de processos: o objetivo tradicional é extrair modelos de processo explícitos a partir de logs de execução de sistemas de informação. O desafio é criar o modelo de processo, dado um log de eventos, tal que o modelo seja consistente com o comportamento dinâmico observado neste log. Técnicas tradicionais de descoberta de processos incluem *brainstorming*, entrevistas, análise de documentos, observação passiva ou ativa e amostragem do trabalho. Mas esta característica não foi utilizada neste trabalho. O objetivo foi retirar informações sobre a execução destes processos, buscando oportunidades dentro de um espectro que vai da melhoria contínua até a Transformação Digital.

b) Cynefin – Um *framework* para fazer sentido: é preciso separar os ambientes por capacidade cognitiva e seus respectivos problemas por categorias de complexidade, conforme definido por Snowden (2000, p. 2) e (2015, p. 41-44). Assim, os diferentes ambientes organizacionais e suas culturas serão consideradas em uma solução de *Business Agility*. A dinâmica de inserção da inovação segundo este *framework* garantirá a eficácia de implementação da solução.

7 Este conceito foi inicialmente desenvolvido pela área de Defesa, para que tenha uma visão clara do que acontece em um Teatro de Operações Militar e, assim, tomar decisões eficazes. Definido por Endsley e explorados por Henriqson (2009) *et al*. Foi adaptado para o meio gerencial. É caracterizado pela percepção dos elementos no ambiente de trabalho dentro de um volume de tempo e espaço, a compreensão do significado desses elementos e a projeção dessa situação em um futuro próximo, através de conceitos como Percepção, Entendimento e Antecipação, criando significados. Estes produzem uma definição de Propósito (similar ao conceito de Propósito Transformador Massivo, utilizado pela metodologia OKR). Assim, Objetivos e Resultados-Chave esperados são definidos.

c) Business Agility - Agilidade no Negócio: Metodologia para o mapeamento organizacional e sistêmico que, por meio de abordagem colaborativa, levantará as principais dores e restrições que afetam os resultados e a Estratégia da Organização, identificando oportunidades de eliminação de retrabalhos e desperdícios. Podendo utilizar os princípios de *Design Thinking*[8], constrói-se um caminho claro para que a Organização possa construir a sua Estratégia, projetos e iniciativas, equilibrando resultado, riscos, inovação e restrições. Um *framework* de *Business Agility* deve compreender: identificação das dores atuais, dos objetivos pretendidos (e a relação entre dores e objetivos), avaliação do ambiente atual, mapeamento de ações, distribuição do *roadmap* de ações e desenho do novo fluxo de trabalho (e das novas características do negócio). Um exemplo deste *framework* foi descrito por Massari (2020, p. 265) como o 4 Hands System Discovery®[9]. As soluções para as dores descobertas são obtidas inserindo-se ou retirando-se restrições sobre o fluxo de trabalho.

d) OKR: para planejar e acompanhar a evolução de projetos de transformação, definidos pelo framework de Agilidade no Negócio. Os resultados dos vários projetos necessários para implementar uma solução poderão ser avaliados com esta metodologia. Isto garantirá que os Objetivos a conquistar (que estão relacionados com as dores) serão atingidos. Evidentemente, todo um trabalho adicional de Gestão de Mudanças Organizacionais (usando metodologias ágeis) deverá ser executado para preparar a Sefaz para as mudanças organizacionais necessárias (se forem necessárias) e seus impactos decorrentes.

---

8 Os princípios do *Design Thinking* são (em relação às descobertas): **Empatia** (estabelecimento de Consciência Situacional), **Definição** (de contexto e de fronteiras dos problemas. Entendimento do que está acontecendo e o que acontecerá), **Ideação** (construção da solução), **Prototipação** (sustentação do Encaixe de Valor – entrega de requisitos de solução), **Teste** (homologação da entrega da solução. Perspectiva da Organização sobre o valor entregue).

9 Hiflex Consultoria.

3 METODOLOGIA

Neste trabalho, o foco não é a discussão sobre a adequabilidade da utilização de Mineração de Processos, nem sobre Transformações Organizacionais. O escopo se delimita, apenas, à descrição de uma metodologia elaborada na Sefaz-CE a fim de transformar seus processos de negócio e apontar o impacto produzido sobre a Organização.

Esta metodologia foi originada após utilização de dados sobre processos de negócio obtidos no Portal de Governança da Sefaz-CE. O objetivo era estudar a performance de alguns processos em um setor específico, para obter algumas informações:

- Quais processos (assuntos processuais) possuem mais passos e quantos são em média?
- Quais assuntos estão sendo mais ou menos utilizados?
- Onde os processos passam a maior parte do tempo, por assunto processual e categoria?
- Quais assuntos processuais têm mais retrabalho? Ou seja, mais idas e voltas ao longo da vida do processo?
- Quais assuntos que passam grande parte da sua vida fora da área responsável? Qual a proporção de tempo do processo dentro e fora da área responsável?

O protótipo de ferramenta de Mineração de Processos foi desenvolvido em parceria com a UFC (Lab. Iris) e foi instalada no ambiente Sefaz-CE para avaliação. Sua "página" principal está descrita na Figura 1.

Figura 1: Ferramenta de Mineração de Processos

Fonte: Lab. Iris – UFC.

Considera-se que os assuntos processuais formam um conjunto de regras de negócio específicas, que utilizam o mesmo modelo de processo ao qual estão associados. Portanto, um mesmo modelo de processo pode possuir vários assuntos processuais. Categoria pode ser definida um conjunto específico de assuntos processuais.

Foi escolhido um setor específico e mapeados os processos que perpassam por este setor e seus respectivos assuntos processuais, conforme descrito abaixo:

- Processo: "A", contendo 24 (vinte e quatro) assuntos processuais;

- Processo: "B", contendo 4 (quatro) assuntos processuais; e
- Processo: "C", contendo 25 (vinte e cinco) assuntos processuais.

Ela se divide em várias etapas:

a) **Pesquisa inicial, utilizando os dados disponibilizados no Portal de Governança da Sefaz - CE (Gestão por Processos).** Foram extraídos os dados de "Evolução do Atendimento" e de "Solicitações por Fase". Os dados foram tabelados.

b) **Preparação dos dados extraídos do Portal:** os dados extraídos foram agrupados por assunto processual. Foi calculada a média do tempo de atendimento para cada assunto processual. Em seguida, foram ordenados em valores de média decrescentes. Finalmente, foram selecionados os assuntos processuais que dispenderam 80% (oitenta por cento) do tempo total acumulado (considerados como os piores casos – os que apresentam os maiores tempos médios de execução). Também foram identificados os assuntos processuais que consumiram apenas 10% (dez por cento) do tempo total acumulado (melhores casos - os que apresentam os menores tempos médios de execução).

c) **Análise dos dados extraídos do Portal de Governança**: Percebeu-se, entre os piores casos, que há 12 (doze) assuntos processuais associados ao processo "A" (que possui 12 (doze) passos no seu "caminho feliz" do seu modelo de processo desenhado em BPMN 2.0) e 1 (um) assunto processual associado ao processo "C" (este com 8 (oito) passos em seu "caminho feliz"). Também se percebeu que os mesmos processos apresentavam os assuntos processuais de melhor desempenho (10 (dez) e 2 (dois) assuntos processuais, respectivamente). Neste momento se esgotam as possibilidades de extração de informações ao se utilizar os dados fornecidos pelo Portal;

d) **Utilização da Ferramenta de Mineração de Processos – Performance na execução de eventos (tarefas) fora e dentro da área analisada:** a partir deste momento, utilizou-se a ferramenta de Mineração de Processos (ainda como protótipo) desenvolvida em parceria com a UFC (Lab. Iris). Para cada assunto processual, em análise, foram minerados os dados de: número mínimo de eventos, média do número de eventos, máximo do número de eventos, número de eventos na área, média de eventos na área, número de eventos fora da área, média da duração de eventos na área, média da duração de eventos fora da área, percentual de eventos fora da área e percentual de duração de eventos fora da área;

e) **Utilização da Ferramenta de Mineração de Processos – Retrabalho na execução de eventos (tarefas) na área analisada:** Para cada assunto processual em análise, foram listadas as tarefas onde incidiram um grau maior de retrabalho;

f) **Identificação de oportunidade de melhoria de performance:** os dados foram analisados e propostas de melhoria foram identificadas. Percebeu-se que o retrabalho não afetou o que foi produzido fora da área analisada. Mesmo assim, para que não haja impacto em Projetos Estratégicos em fase de implantação (por exemplo, o Programa Pai d'Égua – um programa de conformidade tributária), percebe-se que a performance de execução, na área analisada e fora dela está muito acima do que seria aceitável, identificando-se risco de comprometimento destes programas, assim que forem totalmente implantados.

■ 4 RESULTADOS OBTIDOS COM A FERRAMENTA DE MINERAÇÃO

Utilizando-se o Portal de Governança Corporativa da Sefaz (Gestão por Processos).

Figura 2: Portal da Governança Corporativa

Fonte: Intranet Sefaz-CE.

Figura 3: Evolução do Atendimento Ferramenta TRAMITA

Fonte: Portal de Governança > Gestão por Processos.

Figura 4: Solicitações por Fase Ferramenta TRAMITA

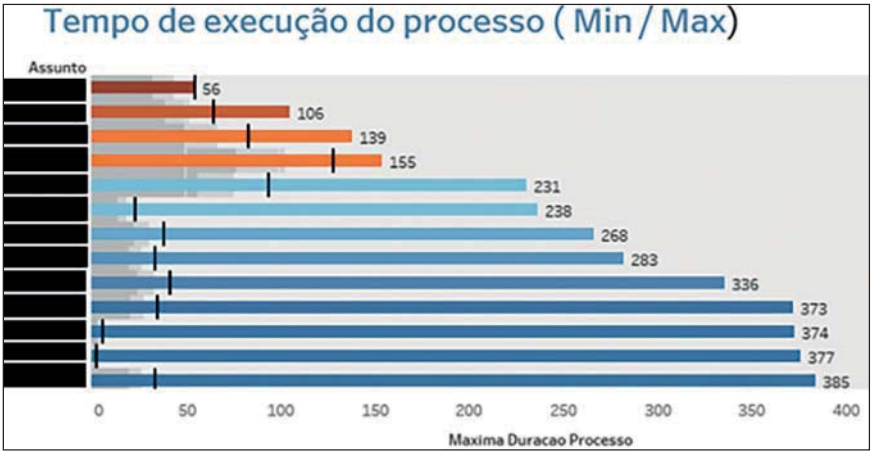
Fonte: Portal de Governança > Gestão por Processos.

Figura 5: Performance Assuntos Processuais por Processo Ferramenta TRAMITA

	Processos que demandam MAIS TEMPO de execução		
80/20	Processo: [redacted] 80% dos maiores tempos de execução	Tempo médio de execução	Passos do processo (caminho feliz BPMN)
1	[redacted]	362	12
2	[redacted]	289	12
3	[redacted]	185	12
4	[redacted]	144	12
5	[redacted]	136	12
6	[redacted]	136	12
7	[redacted]	130	12
8	[redacted]	110	12
9	[redacted]	107	12
10	[redacted]	106	12
11	[redacted]	105	12
12	[redacted]	104	12
80/20	Processo: [redacted] 80% dos maiores tempos de execução		
13	[redacted]	146	8

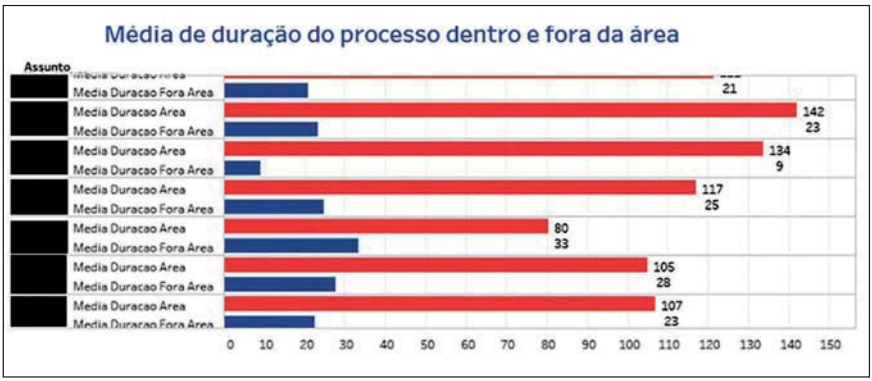
Fonte: Cedin.

Figura 6: Resultados para Execução para Assuntos Processuais de um Processo



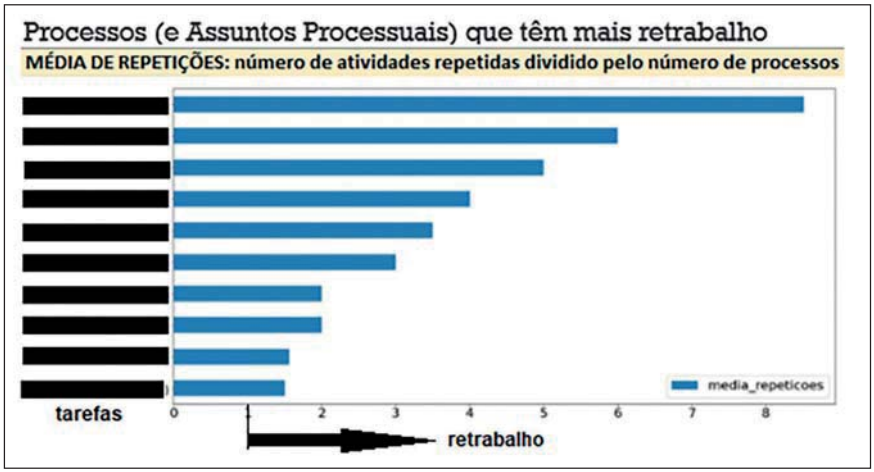
Fonte: Cedin.

Figura 7: Resultados para execução para Assuntos Processuais de um Processo



Fonte: Cedin.

Figura 8: Resultados para Retrabalho em Tarefas de Assuntos Processuais de um Processo



Fonte: Ferramenta de Mineração UFC Lab Iris.

O Portal apresenta apenas uma "foto" (posição temporal) dos processos e a ferramenta de Mineração analisa o histórico dos processos, conforme descrito na sessão METODOLOGIA. Foi necessário, portanto, extrair dados do Portal de Governança, sob a forma de planilhas eletrônicas, para que se pudesse ordenar os Assuntos Processuais por tempo médio de execução das instâncias de processo (para todos os processos em análise).

5 DISCUSSÃO PRELIMINAR SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS

A ferramenta ainda é um protótipo, mas apresentou consistência no estudo de caso desenvolvido, possibilitando análises significativas. Foram identificadas funcionalidades adicionais, compondo um *backlog* de melhorias futuras. Algumas dificuldades foram encontradas no processo de análise:

- Complexidade no gerenciamento das informações Tableau x Inventário de Processos. Isto exigirá a utilização de ferramenta de Arquitetura de Processos. Justifica-se a utilização para que se possa gerenciar de forma eficaz as informações sobre processos, centralizar o controle das alterações e análise do impacto das mudanças nos processos e divulgar os processos de negócio em uso.
- Outros resultados obtidos:

  # Ferramenta de Mineração de Processos não pode ser substituída pela aplicação que gera o Portal de Governança, nem por ferramentas de Arquitetura de Processos: ela aprofunda ("minera") os dados fornecidos por estas aplicações, fornecendo informações valiosas adicionais. No entanto, a complexidade das análises necessárias realizadas demanda muito esforço por parte do analista;

  # Mineração de Processos exige nível de maturidade BPMM[10] elevado para a Organização. Seu uso, enquanto a Sefaz-CE permanecer nos estágios atuais de maturidade, deve ser exclusivo do Escritório de Processos.

6 POTENCIAL DE APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO ADQUIRIDO

Este estudo de caso propiciou uma série de reflexões, visando buscar maior eficiência no cumprimento da Missão Estratégica da Sefaz-CE:

a) Alinhamento Estratégico: As informações reunidas a partir dos indicadores de performance dos processos de negócio apenas indicam quão produtiva a Organização está sendo. Não indicam como está a caminhada em direção ao estabelecimento da Visão Estratégica, em termos do seu crescimento desejado. Também não indicam quão efetiva está sendo a utilização de inovação no Modelo de Negócio. A informações obtidas com a Mineração de

10 *Business Process Maturity Model* – Modelo de Maturidade de Processos de Negócio.

Processos podem ser um passo inicial nesta direção. Pode-se refletir se as capacidades do setor associado foram totalmente mapeadas e se, na gestão dos processos que a perpassam, estão sendo implementadas soluções eficazes. Por exemplo: para que se tenha uma Experiência do Contribuinte adequada, pode-se concluir que os tempos de resposta a demandas devam ser muito baixas. Não se pode responder ao Contribuinte 1 (um) ano após este realizar uma consulta. Ele não verá a Sefaz-CE como parceira (a arrecadação de impostos vista como um instrumento de transformação social, do qual ele é uma parte importante). Ele a verá como um instrumento de aplicação do poder estatal, apenas. Esta visão distorcida quebra o alinhamento estratégico entre a Visão e os Objetivos Estratégicos;

b) Categorização dos problemas descobertos em função da sua complexidade: Não há uma "bala de prata" que resolva todos os problemas da mesma forma, assim como não há *checklist* de controle eficaz para evitá-los. Segundo Snowden (2000, p. 2), os problemas devem ser categorizados por domínio cognitivo, em função de sua complexidade para que possam "fazer sentido" no contexto cultural:

- Domínio Óbvio: É o Domínio de Gestão Operacional (Área de Negócio), onde encontramos as restrições rígidas e as melhores práticas. Onde se busca sentir, categorizar e responder. É o ambiente onde os processos de negócio são executados, onde se realiza a Melhoria Contínua. É o local onde se aplica os Ritos de Gestão de Processos em busca de oportunidades de melhoria contínua. É o mundo dos Analistas de Processo, dos Gestores de Processo e onde se dá a Jornada do Contribuinte, onde se aplica, na prática, o ciclo PDCA11. É onde se entrega

11 *Plan Do Check Act* – Planejar, Fazer, Verificar, Agir. O ciclo PDCA serve para a melhoria na gestão de processos, levando a um gerenciamento mais eficiente e claro. Tornar um processo mais eficiente significa fazer da maneira mais simples, rápida e com menor custo, elevando a qualidade do resultado. Como implica em continuidade, o PDCA também permite um controle maior sobre os vários processos de trabalho presentes em uma empresa – o que é fundamental para o seu gerenciamento (FIA BUSINESS SCHOOL, 2020).

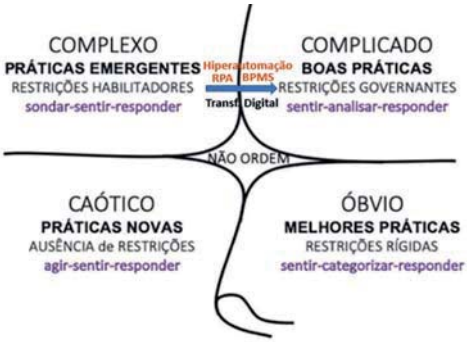
performance. Aqui, pode-se utilizar a metodologia OKR Operacional, como ferramenta de melhoria contínua e de manutenção de performance;

- Domínio Complicado: É o Domínio de Gestão Tática (Escritório de Processos e Projetos), onde encontramos as restrições governantes e as boas práticas. Onde se busca sentir, analisar e responder. É o ambiente onde os processos de negócio são organizados na forma de uma Arquitetura (construção da Cadeia de Valor), onde as Decisões são mapeadas e as Regras de Negócio organizadas. É o local onde se desenvolvem os Ritos de Gestão de Processos, em que as metodologias são criadas e aplicadas. É o mundo dos Arquitetos de Processo. É onde se criam as diretrizes de melhoria contínua (ciclo PDCA), onde as mudanças que têm origem no Domínio Estratégico (oriundas da aplicação de Inovação) são estruturadas. É o local onde a Gestão das Mudanças Organizacionais e a Gestão de Riscos em processos são implementadas. Aqui, pode-se usar a metodologia OKR Tático, como ferramenta de Transformação Organizacional;
- Domínio Complexo: É o Domínio de Gestão Estratégica (Escritório de Programas), onde encontramos as restrições habilitadoras e as práticas emergentes. Onde se busca sondar, sentir e responder. É o ambiente das metodologias ágeis (projetos que utilizam SCRUM, eSAFE, metodologias Híbridas, Scaled Agile). É o mundo dos Arquitetos de Solução e de Inovação. É onde se criam as diretrizes de Transformação Digital, Organizacional e, até mesmo, Exponencial. É o local onde a Gestão da Inovação é implementada. É onde se realiza a Experiência do Cliente. Aqui, pode-se usar a metodologia OKR Estratégico, como ferramenta de Transformação Digital. É onde se concebe como será a entrega de resultados (a Estratégia de Crescimento e a de Inovação são concebidas aqui);

- Domínio Caótico: é o lugar onde não se quer estar por muito tempo. Onde não encontramos restrições. Onde se busca agir, sentir e responder. No entanto, é o lugar onde retiramos ou adicionamos restrições para pensar sobre as soluções a serem descobertas. É um local que serve apenas à ideação. Permanecer nele causará muitos danos à Organização. É o domínio que se acessa, involuntariamente, quando decisões equivocadas (que geralmente tomam por base a necessidade de poder, de satisfação do ego, de necessidade extrema de reconhecimento e das agendas pessoais) são tomadas. Neste caso, aqui se entrega o fracasso.

Mais importante que compreender tais domínios é entender como eles interagem (BROUGHAM, 2015, p. 41-44). Por exemplo, projetos de RPA (*Robotic Process Automation*), de BPMS e de Hiperautomação geralmente são concebidos após rápida imersão no Domínio Complexo (Ideação), estruturação da solução com a utilização de métodos ágeis (Domínio Complexo), alteração na Arquitetura de Processos (Domínio Complicado) e implementação no dia a dia das Áreas de Negócio (Domínio Óbvio). Estes domínios são representados na Figura 9.

Figura 9: O *Framework* Cynefin



Fonte: Brougham (2015, p. 11-12).

c) Utilização da metodologia OKR como *Framework* de Transformação e elemento motivador: A definição de um Propósito Transformador Massivo, mesmo que otimista, contribui para dar sentido à transformação e fornecer um direcionamento claro e transparente às partes interessadas. O estabelecimento de várias *sprints* de transformação para resolver um mesmo problema é um Fator Crítico de Sucesso. Permite uma Transformação mais equilibrada e balanceada, sem produzir atritos organizacionais desnecessários. Recomenda-se a utilização de 3 (três) ciclos de Transformação por *sprint*. Os Objetivos-Chave e os Resultados a eles associados devem ser verificados utilizando-se o *framework* SMART (S (específicos), M (mensuráveis), A (atingíveis), R (relevantes) e T (temporais)).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que é preciso dar sentido a todas as nossas ações. Sabe-se também que precisamos ter consciência situacional sobre o problema a ser resolvido no contexto apresentado. As fronteiras devem ser bem delimitadas, para que se possa construir uma solução eficaz. Neste trabalho, pensou-se "fora da caixa" para que se pudesse obter resultados não usuais de ferramentas e aplicações já utilizadas, para se extrair conhecimento e soluções inovadoras que agreguem valor à Organização. Este foi o objetivo deste estudo. Um leque de potenciais oportunidades foi aberto. Oportunidades que poderão ser trabalhadas para que a Organização cumpra a Missão Estratégica a ela destinada e atinja a sua Visão planejada.

É necessário fortalecer o conceito de "consciência situacional" entre os diversos setores analisados. Isto implica em abandonar o conceito de "silo", passar a um trabalho colaborativo, onde os objetivos são bem definidos e os resultados a serem atingidos, divulgados com clareza para todos. A soma das partes deverá ser maior do que o todo.

Necessário o mapeamento e análise de competências (*hard skills*) / capacidades (*soft skills*) internas para cada setor analisado, em relação à execução dos processos que os perpassam. Novos modelos de construção de liderança (Management 3.0) devem ser considerados. A motivação deve ser sempre buscada. Ela é obtida pelo uso de liderança eficaz e propósito bem estabelecido, que dê significado ao trabalho sendo executado em cada processo de negócio.

As Mudanças em Processos (realizadas no ambiente Operacional) não devem ficar restritas à melhoria contínua (incremental, ciclo PDCA, que basicamente aponta para informações básicas de manutenção de performance, sem dar ideia de direção de crescimento para a Organização). Também deve espelhar as alterações no ambiente de Governança de Processos (ambiente Tático), onde novos conjuntos de Regras de Negócio (e consequentemente, decisões) são definidos. Finalmente, estas alterações no ambiente Tático devem acomodar as soluções de Inovação (oriundas do ambiente Estratégico), que, através de projetos ágeis, modificam a Governança, como agentes de transformação (digital ou organizacional). É o espaço reservado às metodologias ágeis que darão, pela sua utilização, agilidade ao negócio (*Business Agility*).

Conclui-se que as Mudanças Organizacionais produzidas nos setores estudados produziram impactos que não foram completamente percebidos com antecedência nem analisados, em relação às Regras de Negócio, ao Planejamento Estratégico e à Gestão do Processo. A Organização não foi preparada para as mudanças realizadas, nem o fator humano não foi considerado de forma eficiente. No entanto, os Ritos de Gestão de Processos, implantados recentemente pelo Escritório de Processos, devem começar a sanar esta deficiência, alavancando a Maturidade em Processos.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, A. **Enterprise Agility with OKRs:** A complete guide to achieving Enterprise Business Agility. EUA: editado de forma independente pela autora, 2019.

BROUGHAM, G. **The Cynefin Mini-Book:** An introduction to Complexity and the Cynefin Framework. Disponível em: <http://cognitive-edge.com>. Acesso em: 27 jul. 2021. p. 05-12 e p. 41-44.

FIA BUSINESS SCHOOL. **PDCA:** O que é, etapas e como aplicar este poderoso método de gestão? Disponível em: <https://fia.com.br/blog/pdca/>. Acesso em: 27 jul. 2021.

HENRIQSON, E.; CARIM Jr., G. C.; SAURIM, T. A.; AMARAL, F. G. **Consciência situacional tomada de decisão e modos de controle cognitivo em ambientes complexos**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/vngkvyxJWMJSQsxD9hzKSgK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 jul. 2021.

LOPES, N. C. S. Modelo de Gestão por Processos Baseado em Mineração. In: **Dissertatio**. p. 07-08, 2017 - Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE. Disponível em: <https://www.cos.ufrj.br/uploadfile/publicacao/2769.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2021.

MARTINS, J. C. C. **Soft Skills:** Conheça as ferramentas para você adquirir, consolidar e compartilhar conhecimentos. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda., 2017.

MASSARI, V.; CRUZ, F. **4 Hands System Discovery® Hiflex Consultoria:** Uma abordagem pragmática para transformações organizacionais e Business Agility. p. 265-1330. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda., 2020.

SNOWDEN, E. **Cynefin, A Sense of Time and Place:** an Ecological Approach to Sense Making and Learning in Formal and Informal Communities. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.3058&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 27 jul. 2021.

CAPÍTULO 16

Práticas e reflexões sobre diversidade e inclusão: a política de educação do campo no Estado do Ceará

• **Cintya Kelly Barroso Oliveira**

• **Patrícia Neto**

> "Educar para a diversidade não significa apenas reconhecer os outros como diferentes. Significa pensar a relação entre o eu, o outro e o meio ambiente. A escola é um espaço sociocultural em que as diferentes presenças se encontram".
>
> (Nilma Lino Gomes)

1 INTRODUÇÃO

A educação inclusiva constitui um paradigma educacional fundamentado na concepção de direitos humanos como tentativa de promover a equidade, já que suas ações e programas se voltam para as reflexões a respeito das circunstâncias históricas que promoveram e promovem a exclusão dentro e fora da escola. Sendo assim, educar para a diversidade é uma ação que se baseia nos princípios de uma sociedade democrática, na qual as singularidades sejam respeitadas, com o objetivo de reduzir as diferenças entre os indivíduos, de modo a garantir que as políticas de inclusão social se oponham ao domínio das totalidades únicas do pensamento que domina a sociedade moderna.

Sendo assim, este trabalho se propõe a apresentar dados e reflexões acerca da educação para a diversidade e inclusão desenvolvida e ofertada pela Secretaria da Educação do Estado do Ceará (Seduc). Possui como objetivos realizar um breve panorama sobre os conceitos de serviço público e servidor público, apresentá-

lo à Coordenadoria da Diversidade e Inclusão Educacional (Codin), cuja institucionalização faz parte estrutura organizacional da Seduc desde 2009, responsável por gerenciar e desenvolver as políticas públicas no estado voltadas à educação para a diversidade, cujos princípios estão alicerçados na Diversidade, Inclusão e Equidade. Este texto se propõe ainda a apresentar, com mais especificidade, a política de Educação do Campo desenvolvida pela Seduc e refletir acerca da função social das escolas do campo.

2 O SERVIDOR PÚBLICO NA EDUCAÇÃO

O Serviço Público é a atividade exercida pelo poder público, direta ou indiretamente, sob normas e controle estatais. Em razão disso, o servidor público é todo aquele a que se vincula ao Estado ou às entidades de sua administração em relação à sua natureza profissional, sujeito à hierarquia funcional e ao regime jurídico da entidade estatal a que serve (CEARÁ, 2006). Para Di Pietro (2003, p. 433), servidor público "é o termo utilizado, *lato sensu*, para designar as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos".

No Brasil, a partir do processo de redemocratização nos anos 1980, novas práticas de gestão, mais democráticas e participativas, foram experimentadas em resposta à necessidade de superação dos tradicionais modelos de gestão pública. De acordo com Paula (2005, p. 115), esse processo de renovação está diretamente relacionado à reforma dos anos 90, cujos assuntos administrativos se conFiguraram no redesenho organizacional do aparelho de Estado, à reestruturação das carreiras no setor público, à profissionalização dos servidores, ao acréscimo de tecnologias adaptadas de programa e à gestão orçamentária e estratégica.

Para a autora Paula (2005, p. 11), na história das reformas brasileiras, as extensões econômico-financeira e institucional-administrativa dominaram a dimensão sociopolítica. Segundo

ela, dois aspectos rodeiam o aprendizado da cidadania: a inclusão socioeconômica, que abarca direitos constitucionais (trabalho, educação e saúde), e a inclusão sociopolítica (participação dos cidadãos nas determinações de natureza pública que afetam a vida social).

A autora defende que ao se analisar o histórico das reformas brasileiras de gestão pública, é provável que se identifique duas vertentes: a gerencial - que se tornou hegemônica quando a aliança social-liberal alcançou o poder e implementou a administração pública gerencial - e a societal - que se inspira nas experiências alternativas de gestão pública realizadas no âmbito do poder local no Brasil (PAULA, 2005).

Em relação às reformas educacionais que se instituíram no Brasil a partir dos anos 1990, observam-se alguns aspectos, como a ruptura com o mito da democracia racial e o avanço das discussões no campo das ações afirmativas e visibilidades de outras lógicas históricas, diferentes da dominante eurocêntrica. Nesse contexto, a partir de então, políticas públicas voltadas para a Diversidade e Inclusão tornaram-se mais aparentes na gestão pública educacional brasileira.

3 A DIVERSIDADE E A INCLUSÃO EDUCACIONAL NA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DO CEARÁ

Desde os anos 90, tanto na esfera nacional quanto no âmbito internacional, a diversidade cultural transformou-se em eixo importante de discussões e está presente nas políticas públicas e reformas educativas e constitucionais. Esse movimento se explica também pelo resultado das lutas dos movimentos sociais em busca de reconhecimento de direitos e vêm adquirindo visibilidade nas mídias sociais e chegando à escola.

A educação para o pluralismo, multiculturalismo, decolonialidade, relações étnico-raciais, diversidade sexual, questões de gênero, entre outros, é uma reivindicação à democracia,

que durante a maior parte de sua existência caminhou mantendo invisibilizada a educação para a diversidade. Sendo assim, nos séculos XX e XXI, categorias como cultura, identidade e etnia ganham força e passam a ser fundamentais nas discussões sobre currículo e educação em seus aspectos mais amplos.

No que se refere aos sistemas de ensino do Ceará[12], estes intentam colocar no centro da política pública o valor das diferenças e da diversidade com seus conteúdos étnico-racial, geracional, de pessoas com deficiência, de gênero, de orientação sexual, regional, religioso, cultural e ambiental. Atualmente, a competência de gestão em relação à implementação de políticas educacionais promotoras da diversidade na Secretaria da Educação do Estado do Ceará (Seduc), fica a cargo da Coordenadoria da Diversidade e Inclusão Educacional (Codin)[13].

Essa coordenadoria faz parte da estrutura organizacional da Secretaria da Educação do Estado do Ceará e surge inicialmente como uma célula vinculada à Coordenadoria de Desenvolvimento da Escola – CDESC, institucionalizando-se por meio do Decreto nº 29.705, de 08 de abril de 2009, que altera a estrutura organizacional da Seduc-CE e dispõe sobre a distribuição e a denominação dos cargos de direção e assessoramento superior da Secretaria da Educação do Estado. Com vistas à formulação e à implementação de políticas públicas voltadas para a valorização das diferenças e da diversidade, a promoção da educação inclusiva, dos direitos

12 As atuais Resoluções do Conselho Nacional de Educação estabelecem as Diretrizes Curriculares Nacionais, orientando a construção de um sistema educacional inclusivo, que garanta o direito universal de acesso à escolarização e assegure, como parte integrante desse direito, o respeito e a valorização da diversidade (CEARÁ, 2017).

13 A Diversidade e Inclusão Educacional surge em 2019 como célula de trabalho vinculada a uma Coordenadoria, conforme Decreto nº 29.705, de 08 de abril de 2009. Em 2013, por meio do Decreto nº 31.221, de 03 de junho de 2013, passou a ser vinculada à Coordenadoria de Desenvolvimento da Escola e da Aprendizagem – Codea e atualmente possui o status de Coordenadoria e está regida pelo Decreto nº 33.376, de 28 de novembro de 2019.

humanos e da sustentabilidade socioambiental, a Seduc, por meio do Decreto nº 31.221, de 03 de junho de 2013, instituiu na estrutura organizacional da Coordenadoria de Desenvolvimento da Escola e da Aprendizagem – Codea, a área da Diversidade e Inclusão Educacional. Posteriormente, adquire status de Coordenadoria e atualmente é nominada de Coordenadoria da Diversidade e Inclusão Educacional (Codin), sendo uma das sete coordenadorias que compõem a Secretaria Executiva do Ensino Médio e Profissional – Sexecemep e está regida pelo Decreto nº 33.376, de 28 de novembro de 2019.

A Codin gerencia sete políticas públicas educacionais e é formada por duas células de trabalho: Célula de Educação em Direitos Humanos, Inclusão e Acessibilidade (Cedia), responsável pela Educação para as Pessoas Privadas Liberdade – EPPL, Educação Especial – EE, Educação em Direitos Humanos, Gênero e Sexualidade – EDHGS; e Célula de Educação do Campo, Indígena, Quilombola e para as Relações Étnico-Raciais – Ceciq, que se ocupa da Educação do Campo – EC, Educação Escolar Indígena – EEI, Educação Escolar Quilombola – EEQ e Educação para as Relações Étnico-Raciais – Erer.

A Coordenadoria da Diversidade atende às políticas vinculadas a temas integradores, escolas diferenciadas e modalidades da Educação Básica e possui como algumas de suas atribuições: a) Liderar a formulação e a implementação de políticas educacionais, programas e projetos voltados para a valorização das diferenças e da diversidade; b) Desenvolver ações de fortalecimento da escola, como espaço de inclusão, de respeito à diversidade, de forma a garantir o direito de acesso, permanência e aprendizagem do educando, com qualidade e equidade; c) Apoiar a revisão das propostas curriculares das escolas que acolhem os diferentes sujeitos alcançados pelas Políticas da Diversidade, contribuindo para a melhoria dos indicadores de proficiência e fluxo da educação básica; d) Subsidiar as coordenadorias-meio na elaboração de instrumentos

gerenciais, que viabilizem a execução das ações da Diversidade e aquisições e de serviços decorrentes; e) Manter um permanente e qualificado diálogo com os movimentos sociais e instituições não governamentais, visando às necessidades dos sujeitos atendidos pelas políticas da Diversidade; f) Integrar instâncias colegiadas internas e externas, relacionadas às políticas da Diversidade, entre outras (CEARÁ, 2007).

4 A POLÍTICA PÚBLICA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO CAMPO NO TERRITÓRIO CEARENSE

A Lei nº 16.025, de 30 de maio de 2016, que dispõe sobre o Plano Estadual de Educação (2016/2024), na Meta 21, assegura, amplia e garante a Política de Educação Indígena, Quilombola e do Campo e na estratégia 21.6 orienta a "criação de Coordenadoria específica para Educação dos Povos do Campo junto à Secretaria da Educação do Estado – Seduc, e estimula sua criação nas Secretarias de Educação dos Municípios para a gestão da Política Educacional Indígena, Quilombola, do Campo".

Vale ressaltar que a Política de Educação do Campo destina-se às escolas localizadas em áreas de assentamento da reforma agrária, escolas localizadas em meio rural e escolas família agrícola e tem suas raízes na luta pelo direito à educação empreendida pelos movimentos sociais camponeses e sindicais. Ou seja, é uma política direcionada para populações rurais em suas mais variadas formas de produção de vida (agricultores familiares, assentados, povos indígenas, quilombolas, povos e comunidades tradicionais, pescadores, entre outros). *Cf*. Decreto Federal nº 7.352/2010.

Em 2007, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) conquistou junto ao Governo do Estado o compromisso de construção de escolas de nível médio em áreas de assentamento da Reforma Agrária, totalizando 12 escolas. De acordo com os dados oficiais, atualmente existem 10 escolas em funcionamento e mais

2 em construção. Além das escolas em área de assentamento da Reforma Agrária, incluem-se na Política de Educação do Campo as Escolas Famílias Agrícolas (EFA), que propõem a pedagogia da alternância como estratégia diferenciada de atendimento aos jovens do campo e até o primeiro semestre do ano vigente, existe uma em funcionamento e duas em construção.

Em sua totalidade, até o ano de 2021, a abrangência da política de Educação do Campo no Estado do Ceará conta com o atendimento a 98 escolas estaduais localizadas no meio rural, sendo 10 escolas do campo localizadas em áreas de assentamento, com projeto de educação do campo, 1 Escola Família Agrícola (EFA), 32 escolas indígenas e 1 quilombola. Além dessas, existem 54 escolas localizadas em meio rural, porém não estão vinculadas a projetos específicos de Educação do Campo e fazem parte de outras modalidades de escolas da rede pública de ensino, como: regulares de ensino médio, escolas de educação profissional e escolas de tempo integral. Vale destacar que a Secretaria da Educação do Ceará dialoga com diferentes setores e instituições sociais, como o Setor de Educação do MST, Fetraece, Movimento dos Pescadores Artesanais, Instituições de Ensino Superior (Uece, UFC), Secretarias Estaduais (SDA/Ematerce), Comissões, Fóruns, Comitês, Conselhos, entre outros. Em relação aos desafios enfrentados pela política, destaca-se a limitação da expansão da Política de Educação do Campo para todos os tipos de escolas localizadas no meio rural.

5 AS ESCOLAS DO CAMPO ESTADUAIS EM ÁREAS DE ASSENTAMENTO DA REFORMA AGRÁRIA

As escolas do campo estaduais do Ceará, localizadas em áreas de assentamento da Reforma Agrária, são fruto da luta dos movimentos sociais pela garantia do direito à educação. Historicamente, as populações do campo tiveram esse direito negado, sendo o campo relegado e estereotipado como espaço

de atraso, principalmente com o avanço da industrialização e da urbanização.

A dicotomia campo/cidade intensificou as desigualdades sociais, sobretudo na educação, que para as/os camponesas/es sempre foi uma conquista movida e oriunda da luta por direitos, assim como é a luta pela terra. "A Educação do Campo nasceu como crítica à realidade da educação brasileira, particularmente à situação educacional do povo brasileiro que trabalha e vive no/do campo" (CALDART, 2009, p. 39). Para Fernandes e Molina (2017, p. 540).

> No Brasil, a Educação do Campo nasceu na segunda metade da década de 1990 e tem como referência o I Encontro Nacional das Educadoras e Educadores da Reforma Agrária (I ENERA), realizado de 28 a 31 de julho de 1997, na Universidade de Brasília (UnB), tendo como seu principal protagonista o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST).

No Ceará, os movimentos sociais do campo, dentre eles, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), na primeira década de 2000, em permanente diálogo com o Estado para assegurar políticas públicas que garantissem o acesso à educação das/os camponesas/es, lutaram para a construção de escolas de ensino médio em áreas de assentamento da Reforma Agrária, não na perspectiva de uma educação "urbanizada" do campo, mas por uma educação voltada para a realidade das/jovens camponesas/es que considerasse as suas identidades, culturas e saberes locais. "A escola do campo vincula-se de maneira significativa com a identidade dos sujeitos do campo, sujeitos que se movimentam e se formam na luta pela terra, pela Reforma Agrária e por um novo projeto de sociedade" (DE LIMA, *et al*, 2017, p. 1135).

A Resolução CNE/CEB nº 04, de 13 de julho de 2010, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação

Básica, determina a Educação Básica do Campo como modalidade de ensino e a Resolução CEE nº 426, de 27 de agosto de 2008, que regulamenta a educação básica na escola do campo no âmbito do Estado do Ceará, aborda, em seu Artigo 8º, o currículo da escola do campo, que deve seguir a base nacional comum e a parte diversificada, considerando as especificidades locais e regionais.

No Ceará, no período de 2010 a 2021, foram construídas e entregues pelo Governo do Estado 10 (dez) escolas do campo de nível médio estaduais em áreas de assentamento da Reforma Agrária nos seguintes municípios: Itapipoca, Itarema, Santana do Acaraú, Canindé, Ocara, Jaguaretama, Quixeramobim, Madalena, Monsenhor Tabosa e Mombaça. Atualmente, outras duas escolas do campo em Canindé encontram-se em processo de construção.

Ao longo desse período, as escolas do campo atenderam em torno de 18 mil estudantes camponesas/es em áreas de assentamento do Ceará, com uma organização pedagógica específica e matriz curricular formada por componentes curriculares da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e da parte diversificada, sendo: Projetos, Estudos e Pesquisas (PEP), Práticas Sociais Comunitárias (PSC) e Organização do Trabalho e Técnicas Produtivas (OTTP).

6 A FUNÇÃO SOCIAL DAS ESCOLAS DO CAMPO: REFLEXÕES E PRÁTICAS

Os movimentos sociais do campo no processo de luta pela terra e pela Reforma Agrária trazem em suas pautas de luta a garantia da educação para os povos do campo, pois compreendem a importância e a função social das escolas do campo, sobretudo nos assentamentos.

> Hoje já parece mais claro que uma escola não move um assentamento, mas um assentamento também não se move sem a escola, porque ele somente se move, no sentido de que vai sendo construído como um lugar de novas relações

> sociais, de uma vida mais digna, se todas as suas partes ou dimensões se moverem junto (CALDART, 2003, p. 65).

As escolas do campo no estado do Ceará têm contribuído para a formação de jovens camponesas/es enquanto sujeitos sociais e que compreendem a sua realidade, suas culturas, sua história, seus saberes locais, na perspectiva de fortalecer a identidade camponesa e capazes de contribuir para o fortalecimento dos seus territórios, nos processos de luta e de organização. "Porque não há escolas do campo sem a formação dos sujeitos sociais do campo, que assumem e lutam por esta identidade e por um projeto de futuro" (CALDART, 2003, p. 66).

Desta forma, as escolas do campo têm fortalecido os seus territórios de atuação por meio de estratégias pedagógicas como o inventário da realidade, que se constitui por meio de um diagnóstico realizado pelas escolas para conhecer o entorno das comunidades, com a finalidade de direcionar o planejamento pedagógico dos professores e promover a formação dos jovens camponeses por meio de uma educação contextualizada. "Nessa proposta pedagógica, além dos processos cognitivos e dos conteúdos, o vínculo entre realidade e conhecimento é central; por isso, a importância de se conhecer o entorno da escola, a história das pessoas que a constituem, seus ideais e suas lutas" (SACHS, 2019, p. 40).

Outro aspecto a ser destacado diz respeito a um dos componentes curriculares da parte diversificada das escolas do campo, "Organização do Trabalho e Técnicas Produtivas", que é ministrado por um professor técnico da área agronômica e tem desenvolvido junto aos estudantes camponeses práticas agroecológicas no campo experimental, no entorno da escola e nas comunidades. O campo experimental das escolas do campo é uma área que varia de 5 a 10 hectares, destinada ao desenvolvimento de atividades práticas nas unidades produtivas, voltadas para a criação de pequenos animais (suinocultura, aviário, aprisco, piscicultura),

plantio de mudas e hortaliças (viveiro de mudas, farmácia-viva), bancos de sementes crioulas, que permitem a preservação das espécies nativas das comunidades, dentre outras unidades.

> Além de recorrer ao trabalho como atividade educativa, essa estratégia pedagógica vincula-se aos propósitos de preparação para o trabalho agrícola, de base agroecológica e cooperativado, buscando responder às necessidades imediatas colocadas pela conjuntura atual da reforma agrária e da luta pela terra (SILVA, 2016, p. 107).

Assim, os estudantes das escolas do campo desenvolvem práticas agroecológicas no campo experimental, nas comunidades e nos quintais produtivos das suas famílias. As atividades práticas desenvolvidas pelos estudantes junto à comunidade, têm permitido a troca de saberes com os camponeses e fortalecido a agricultura familiar.

De acordo com Molina e Fernandes (2017, p. 241), a agroecologia foi introduzida na Educação do Campo como modelo de produção agrícola, pois surge do campesinato e representa uma resistência à lógica de produção do sistema capitalista voltada para o agronegócio. Assim, a agroecologia tem sido fortalecida nos assentamentos da Reforma Agrária, pois tem contribuído para a soberania alimentar nas comunidades e, sobretudo, na produção de alimentos saudáveis e preservando os bens naturais.

Na Seduc, desde 2010, existe uma equipe técnica que acompanha a política de Educação do Campo no estado. Esses profissionais, professores da rede estadual, realizam o acompanhamento técnico às Escolas do Campo em áreas de assentamento da Reforma Agrária, às Escolas Família Agrícola (estadual e comunitárias) e às demais escolas localizadas na zona rural. Além do acompanhamento técnico, a equipe promove formação para os professores, acompanha programas e projetos que são destinados às escolas da

zona rural, dialoga com os movimentos sociais do campo e atua no fortalecimento da política de Educação do Campo no estado do Ceará.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este texto apontou questões importantes sobre o que é educar para a Diversidade, respeitando as singularidades dos sujeitos, em uma sociedade que deve ser pautada nos princípios da democracia e equidade. A educação tradicional, notadamente homogeneizadora, foi sendo questionada, sobretudo pelos movimentos sociais, na perspectiva da garantia de direitos que historicamente foram negados.

No Ceará, a Secretaria da Educação do Estado tem implementado políticas afirmativas por meio da Coordenadoria da Diversidade e Inclusão Educacional (Codin), que tem atuado para garantir direitos às diversas populações, formular e implementar políticas públicas que valorizem as diferenças e a diversidade e promovam a equidade e a educação inclusiva. O Estado, ao construir políticas públicas neste sentido, em especial a política de Educação do Campo, procura atender a uma demanda da classe trabalhadora camponesa, que se movimenta na luta pelo direito à terra e à educação. Nesse sentido, a Educação do Campo surge na perspectiva de se contrapor à educação tradicional e hegemônica.

As escolas do campo do Ceará têm proporcionado formação para as/os jovens camponeses, por meio de um currículo que procura atender às especificidades das populações do campo, considerando as suas diversas realidades, valores, crenças, culturas e saberes. Assim, a Educação do Campo se propõe a uma formação humana que atende aos diversos sujeitos sociais, que lutam por um projeto educativo emancipador e por uma sociedade mais justa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Etenize Cerqueira de. **Perfil do servidor público na gestão municipal:** aproximações e distâncias entre o perfil apresentado na literatura sobre reforma do Estado e a realidade em Santo Antônio de Jesus. (Monografia), Centro de Artes, Humanidades e Letras, Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Cachoeira, 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Decreto 7.352, de 4 de novembro de 2010. **Diário Oficial da União**. Brasília, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. CNE/CEB Resolução CNE/CEB nº 04, de 13 de julho de 2010. **Diário Oficial da União**. Brasília, 2010.

CALDART, Roseli. Educação do Campo: notas para uma análise de percurso. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 35-64, mar./jun. 2009.

CALDART, Roseli. As escolas do campo em movimento. **Currículo sem fronteiras**, v. 3, n. 1, p. 60-81, jan./jun. 2003.

CEARÁ. Disponível em: <https://www.cee.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/49/2011/08/RESOLUCaO-No-426-2008.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2021.

CEARÁ. Disponível em: <https://www.seduc.ce.gov.br/diversidade-e-inclusao-educacional>. Acesso em: 28 jul. 2021.

CEARÁ. Decreto nº 29.705, de14 de abril de 2009. Série II, Ano I, nº 066, Caderno 1/4. **Diário Oficial do Estado**: Fortaleza, 2009.

CEARÁ. Decreto nº 31.221, de 03 de junho de 2013. **Diário Oficial do Estado**: Fortaleza, 2013.

CEARÁ. Decreto nº33.376, de 28 de novembro de 2019. Série 3, Ano XI, nº 228, Caderno 1/2. **Diário Oficial do Estado**: Fortaleza, 2019.

DE LIMA, M. A.; COSTA, F. J. F.; PEREIRA, K. R C. Educação do Campo, organização escolar e currículo: Um olhar sobre a singularidade do campo brasileiro. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 1127-1151, out./dez. 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

FERNANDES, B. M; MOLINA, M. C. Análises de experiências brasileiras e latino-americanas de educação do campo. **Educ. Soc., Campinas**, v. 38, n. 140, p.539-544, jul.-set., 2017

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SACHS, Línlya. Potencialidade do inventário da realidade para escolas do campo em áreas de Reforma Agrária. **Hipátia,** v. 4, n. 1, p. 38-47, jun. 2019.

SILVA, Paulo Roberto de Sousa. **Trabalho e Educação do Campo:** O MST e as Escolas de Ensino Médio dos Assentamentos de Reforma Agrária do Ceará. 2016. 128f. (Dissertação) Mestrado em Educação Brasileira, Área de Concentração: Trabalho e Educação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.

CAPÍTULO 17

Cine Marvin: o pensar filosófico em curtas-metragens

• **Emerson Ellano Dutra Praciano**

1 INTRODUÇÃO

O projeto Cine Marvin: o pensar filosófico em curtas-metragens, realizado em escolas públicas do Ceará, é utilizado como um método pedagógico nas minhas aulas de Filosofia em escolas de tempo integral e regular. As produções são utilizadas na educação como um despertar habilidades para que os alunos possam aprender a fazerem a sétima arte como um método educacional.

Entre os objetivos da ação de produzir os curtas-metragens com os alunos é o perceber que a prática pedagógica da utilização da teoria em sala de aula para a produção de curtas-metragens pode contribuir na formação do aluno que se percebe como protagonista no meio escolar, tendo como objetivo principal analisar a partir de produção de curtas metragens no ensino de Filosofia como uma metodologia educacional. A proposta das produções audiovisuais são uma possível quebra da rotina expositiva das aulas de filosofia. Entretanto, será que os impactos da aprendizagem filosófica em demonstrar a praticidade do conhecimento filosófico é realmente possível? Seria a partir da inserção da produção de curtas-metragens em sala de aula como um caminho da desalienação humana? Este capítulo[14] abordará a importância da prática filosófico no ensino médio a partir da produção de filmes; citará o conceito de alienação em Marx como um processo que pode levar o (a) aluno (a) ao distanciamento do mundo e ao outro, temática abordada nos filmes produzidos; a metodologia e os resultados que o Cine Marvin vem

14 Parte do texto foi publicada em: <https://www.ced.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/82/2021/02/223-Anexo-03255629381.pdf>.

causando na vida escolar do aluno que participa diretamente na ação.

Este projeto apresenta à justificativa que a experiência dos estudantes, ao produzirem curtas-metragens no ambiente escolar, fortalece a função da própria escola, que mesmo com suas limitações, possa formar os seus alunos não apenas com os conteúdos da grade curricular, mas também como um apreciador e cultivador da arte do cinema, sobretudo, de possibilitar o acesso aos instrumentos básicos do fazer artístico propriamente dito, com o objetivo apenas educacional e não como mercadoria. É importante ressaltar que a instituição que desejar os mais de quarenta curtas-metragens já produzidos possa exibir como uma possível contribuição para uma iniciação de um debate ou para um conteúdo em sala de aula, podendo até a escola adotar este projeto nas aulas de eletiva[15] em escola em tempo integral ou durante as aulas das disciplinas da área de Ciências Humanas ou em outras afins.

2 A PRÁXIS PEDAGÓGICA NA PRODUÇÃO DOS CURTAS-METRAGENS

O uso da técnica da arte audiovisual em sala de aula, como uma práxis pedagógica, desperta em quem a utiliza uma curiosidade para outras realidades fora do âmbito escolar. Instintivamente busca-se o importante, o novo, o diferente, iniciando um movimento de entendimento de outras perspectivas, outros pontos de vista. Este despertar torna viável a análise filosófica dos conteúdos didáticos referentes à grade curricular exigidos no Enem e em outros vestibulares e o próprio exercício do filosofar, dos quais podem

15 As eletivas são disciplinas que estão incluídas na parte Diversificada e tem como objetivo promover o enriquecimento, a ampliação e a diversificação de conteúdos, temas ou áreas das disciplinas da base comum, proporcionando uma interdisciplinaridade entre as outras disciplinas, entretanto respeitando as especificidades das distintas áreas de conhecimento. Esta disciplina é assegurada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, no seu Artigo 26. Reforça a importância das eletivas e exige que as instituições de ensino pública ou privada possam aderir e executarem.

deixar de serem enfadonhos e distantes da realidade dos alunos, passando a ser um momento mais significativo e transformador.

Segundo o plano nacional de ensino, exibir filmes em sala de aula não é tão fácil como se imagina, pois o (a) professor (a) precisa ter objetivos claros e isso exige de tempo em seu planejamento. A partir de uma pesquisa[16] elaborada em três escolas públicas do Estado do Ceará, sendo uma em Fortaleza, outra em Maracanaú e em Maranguape, todos os quarenta educadores entrevistados de cada instituição, de áreas diferentes, concordaram que diante de múltiplas tarefas fica complicado planejar uma aula com vídeos e filmes, onde muitos exibem sem um planejamento mais elaborado. Os educadores entrevistados também afirmaram a necessidade que o (a) aluno (a) precisa perceber que o cinema em sala de aula não deve ser para cobrir a falta de um professor e nem porque o mesmo não quer explicar o conteúdo, mas a utilização dessa arte como mais uma linguagem pedagógica para que o aprendizado possa acontecer também de forma mais concreta:

> A partir das reflexões que fazemos, das conversas com outros espectadores, do contato com diferentes discursos produzidos em torno daquele filme (crítica, premiações etc.) e da experiência com outros filmes, permitindo que novas interpretações sejam feitas. Isso dá um profundo dinamismo à dimensão formadora da experiência com o cinema e faz com que seus efeitos somente possam ser percebidos a médio e longo prazo. (DUARTE, 2002, p. 74-75).

A produção e exibição de um curta-metragem como uma prática pedagógica permite uma discussão intelectual fornecendo uma outra linguagem de conhecimento de forma lúdica e interativa, proporciona a construção de uma postura de engajamento e

16 Os dados apresentados nas pesquisas deste artigo têm caráter de arquivo pessoal.

autonomia. É possível transformar a sala de aula em um cinema? O cinema é um espaço diferente da escola e este artigo não tem nenhuma pretensão de afirmar que a sala de aula se transforme em uma sala de cinema nos moldes tradicionais, onde apenas exibem, mas esclarecer que a utilização dos filmes pode ser um método didático. Na escola podemos paralisar o filme para que o docente e os discentes possam fazer as observações de acordo com o conteúdo proposto ou até mesmo para responder os questionamentos que vão surgindo. É na escola onde se formam pessoas críticas e protagonistas e não apenas observadores da arte, tendo como ponto de partida o acompanhamento de um especialista com o conhecimento prévio da temática do filme e com um planejamento desse recurso didático, o que contribui para um debate que requer um planejamento do que se trata a obra artística assistida para estimular ao público (alunos, familiares e pessoas em geral) a uma reflexão.

Uma análise crítica sobre os filmes que são exibidos em sala de aula é uma prática que encontramos com mais frequência, embora não seja um número significativo, mas analisar as películas que os próprios estudantes estão produzindo é algo desafiador e inovador. A produção de curtas-metragens é um trabalho que necessita de tempo e disponibilidade dos alunos, professores e grupo gestor, vindo a dificultar a execução do projeto. Todavia, podemos diminuir as dificuldades encontradas se o professor orientador explicar os objetivos de forma motivadora, estabelecendo o trabalho como parte de uma das notas estipuladas para cada estudante, além de oferecer prêmios para as melhores categorias cinematográficas em uma cerimônia de exibição e premiação. Compreendendo "a pedagogia do cinema, suas estratégias e os recursos de que ela se utiliza para 'seduzir', de forma tão intensa, um considerável contingente, sobretudo de jovens" (DUARTE, 2002, p. 21).

Relacionar o pensamento marxista com o cinema a partir das produções de curtas-metragens no âmbito escolar é uma tentativa de unir a prática e a teoria contrariando a universalidade alienada

e a concepção de trabalho na sociedade capitalista que impulsiona, regula e controla a autoconsciência humana. Os roteiros dos curtas-metragens têm um caráter crítico a respeito da indiferença com o mundo e com o outro, para isso se faz necessário ter um diálogo sobre alienação em Karl Marx.

> O potencial alienador inerente aos instrumentos e instituições da interação entre os homens pode ser controlado, desde que estes sejam reconhecidos como instrumentos e conscientemente referidos a finalidades humanas. E é este o ponto em que podemos identificar o que está realmente em jogo, e de que maneira está envolvida a alienação sócio-historicamente específica, capitalista (MESZAROS, 1981, p. 227)

3 Metodologia do Cine Marvin: o Pensar Filosófico em Curtas Metragens.

Inicialmente a temática foi abordada em sala de aula. Após abordar o conceito de Alienação através da exibição do filme *A Chinesa*, de Godard, cineasta marxista, para as turmas dos segundos anos do ensino médio nas instituições envolvidas, foram apresentados os elementos necessários para a produção de um curta-metragem (direção, produção, roteiro, edição, maquiagem/cabelo, fotografia, sonoplastia, figurino, cinegrafista e elenco).

Em seguida foram formadas equipes para cada um dos elementos de produção, respeitando a liberdade dos alunos e suas devidas habilidades. A partir de então os alunos começaram a produzir o roteiro e realizar os ensaios e as gravações, sob a supervisão do professor. Iniciamos em fevereiro com apresentação, montagem das funções e criação do roteiro. Dos meses de março a junho aconteceram os ensaios e gravações. Em julho acontece a edição. O cineclube gira em torno da exibição e reflexão que prioritariamente acontece no segundo semestre. Todo esse processo

de produção até a exibição contribuiu para a escrita deste projeto que utiliza de livros e artigos sobre Cinema e Marxismo, além de entrevistas com os alunos e experiências relacionadas a cinema e ensino de filosofia, como por exemplo o grupo Dziga Vertov[17]. Estas experiências e os próprios vídeos produzidos pelos alunos em anos anteriores motivam os alunos a produzirem seus curtas-metragens como uma experiência escolar fortalecendo a função da escola, que mesmo com suas limitações, possa formar não apenas o apreciador e cultivador da arte do cinema, mas, sobretudo, de possibilitar o acesso aos instrumentos básicos do fazer artístico propriamente dito, com o objetivo apenas educacional e não como mercadoria, como encontramos na concepção de cinema para Adorno.

Do ponto de vista pedagógico, a produção de um roteiro cinematográfico seria a síntese entre o conteúdo de uma disciplina e a realidade vivida pelos estudantes. É importante notar que "a Arte não é tratada como um conhecimento, mas somente como um 'grito da alma', não estaremos oferecendo uma educação nem no sentido cognitivo, nem no sentido emocional. Por ambas a escola deve se responsabilizar". (BARBOSA, 2003, p. 21). A reflexão dos alunos exposta nos roteiros é a síntese de uma aproximação da grade curricular com a sua realidade, sendo assim, pessoas mais críticas e conscientes.

A metodologia de utilizar filmes pode ter uma função de uma auto reflexão, a partir da reflexão de uma possível comparação com os personagens com a sua vida para que possamos fazer uma crítica sobre si mesmo. Esta análise se torna viável em sala de aula porque a escola, segundo Ana Barbosa, é uma instituição com o papel socializador do saber elaborado.

Cada turma, ao produzir seu vídeo, fez suas pesquisas a partir das temáticas anuais: *Da angústia a transformação social: das obras filosóficas a realidade atual*; *Em busca da Sofia: razão ou sentidos?*;

17 É um coletivo de cineastas politicamente ativos, com produções marxistas. Surgiu em 1968 com os cubanos Jean-Luc Godard e Jean-Pierre Gorin.

Filosofia: caminhos de libertação; *Percebendo o sentido da vida*; e por último: *O cinema como formação pedagógica não alienante*, sendo que esta experiência foi produzida durante a pandemia da Covid-19, entre os meses de novembro de 2020 a maio de 2021. A execução do projeto, neste formato, aconteceu de forma híbrida na E.E.M. Prof. Eudes Veras e EEMTI Albaniza Rocha Salasate, ambas localizadas no município de Maracanaú – Ce. Foi encaminhado no grupo do WhatsApp dos alunos de todas as séries um link do Google formulário para os que tivessem interesse colocarem o nome completo, série, turma, escola e função que gostariam de executar no curta-metragem. Após a sondagem, foram selecionados quarenta alunos de diferentes turmas, diferente do formato anterior que era exclusivo para os estudantes dos segundos anos. Reuniões no Google Meet foram definindo os roteiros das três produções audiovisuais e depois foi organizada a agenda com os dias de gravação com, no máximo, três pessoas envolvidas, para não haver aglomeração. As produções também utilizaram de algumas imagens antigas e tivemos uma cena durante a própria aula online. A equipe de edição entregava o curta-metragem para a equipe de direção e produção do Cine Marvin que, juntamente com a Ana Aline Furtado, uma das curadoras do Instituto da Vila das Artes de Fortaleza-Ce, analisaram a obra e fizeram as devidas mudanças. Cada vídeo sofreu por volta de quatro modificações em um processo de nove reuniões que também tratou da live de exibição e debate que aconteceu no dia 26 de abril de 2021 às 17h no canal do YouTube da Vila das Artes.

4 Resultados e Discussão

A experiência de cerca de mil e trezentos e quarenta e dois alunos de quatro escolas públicas do Ceará que produziram curtas-metragens nos nove anos do projeto faz toda a diferença no ambiente escolar. Os alunos se tornaram protagonistas no processo de aprendizagem porque produziram curtas-metragens com

funções educacionais, isto é, cada aluno refletiu e amadureceu em suas relações. Cerca de 40% dos alunos envolvidos foram aprovados no Enem ou em outros vestibulares. Cerca de 50% dos estudantes que produziram seus vídeos estão trabalhando na função exercida desempenhada na produção audiovisual. Os curtas-metragens são materiais para que os educadores possam utilizar, por isso, o intuito deste projeto é que a instituição que desejar ter os trinta curtas-metragens e os demais que estão sendo produzidos possam ser exibidos na contribuição para uma iniciação de um debate ou para um conteúdo em sala de aula, podendo até a escola adotar este projeto nas eletivas em escola em tempo integral ou nas aulas próprias aulas de Filosofia.

A utilização de filmes em sala de aula já é um método muito favorável para a compreensão do conteúdo, pois é empolgante ver aquilo que está aprendendo, mas quando os alunos assistem os vídeos produzidos pelos colegas ou por eles mesmos, a motivação e a concentração aumentam ainda mais.

> Se fizermos uma retrospectiva em relação cinema-educação, podemos constatar que desde sua invenção o cinema tem sido apontado como fonte de pesquisa, e desde então, muito se tem teorizado e discutido a seu respeito. Se no início do século XX a teoria cinematográfica debatia se a imagem expressava ou reproduzia a realidade, hoje sabemos que a realidade não ilustra, nem reproduz a realidade, mas a (re) constrói a partir de uma linguagem própria, produzida num determinado contexto histórico (CIPOLINI, 2008, p. 47).

Cada curta-metragem produzido por alguns alunos de escolas públicas do estado do Ceará tem sua relevância como instrumento educacional e de politização a partir da reconstrução do olhar dos jovens a respeito de problemas cotidianos, dos quais estão como

temas principais: a alienação, a violência e a depressão. Cada produção cinematográfica gerou uma mensagem na construção de um novo comportamento escolar e uma concepção de um indivíduo consciente e livre.

> O indivíduo humano não é, portanto, exclusivamente um ser natural, mas natural humano-social, dotado de consciência e liberdade, que, diferentemente do animal, tem consciência de si, de sua atividade vital, de seu trabalho, e que não é passivo diante das condições naturais, mas ativo, que intervém a seu favor e transforma tais condições para a sua realização. (CHAGAS, 2012, p. 05).

Se o professor exibir um longa-metragem em sala de aula serão necessário no mínimo três aulas, já o curta-metragem pode ser exibido em uma única aula deixando mais tempo para o debate e o esclarecimento sobre o assunto proposto. O cinema em sala de aula pode contribuir para que a escola possa "reencontrar a cultura ao mesmo tempo cotidiana elevada, pois o cinema é o campo no qual a estética, o lazer, a ideologia e os valores sociais mais amplos são sintetizados numa mesma obra de arte" (NAPOLITANO, 2004, p. 11). Os curtas servem como estratégias para dinamizar as aulas e aproveitar o conhecimento visto em sala de aula com elementos culturais e artísticos contribuindo na formação humana do estudante.

Os filmes produzidos pelos alunos geraram discussões críticas, proporcionando uma reflexão, isto é, a utilização dos vídeos na instituição escolar e sem pretensões capitalistas. Estabelecendo os limites e as possibilidades do cinema como recurso pedagógico este projeto gerou transformações nas escolas EEEP Marvin e EETI Anchieta, e vem gerando na EEM Professora Eudes Veras e EEMTI Albaniza Rocha Salasate, buscando descrever os desafios didáticos nas aulas de Filosofia. As conquistas na Feira Científica de Fortaleza,

Ceará Científico e na Feira nordestina de Ciência e Tecnologia em Pernambuco e o prêmio de melhor prática pedagógica de 2019 pelo Instituto Leman do Conectando Boas Práticas contribuíram para que outros professores também possam executar o cinema como práxis pedagógica, como o que acontece com uma professora "x" em Cuiabá - Mato Grosso e um professor "y" em Lisboa-Portugal que ao conhecer o projeto solicitou os nossos regimentos e estratégicas para eles também produzirem curtas-metragens em escolas do ensino médio do mesmo formato que o do Cine Marvin.

Cada produção e exibição gera uma empolgação dos estudantes, grupo gestor, familiares e dos avaliadores (profissionais da arte cinematográfica e da Filosofia/educação). O envolvimento da mídia e dos apreciadores da arte e cultura contribui para um grande espetáculo que vai além das exibições. As reflexões e as reações diante das propostas apresentadas na tela incentivam aos estudantes uma outra forma de estudar que vai além dos moldes tradicionais. As homenagens em cada edição envolvem os alunos para mais próximos dos talentos regionais. Entre os homenageados tivemos a atriz e humorista Karla Karenina e Solange Teixeira, o ator e artista plástico Zé Tarcísio; além de participações significativas como o do Sargento Reginauro e Luciano Lopes, atores do filme Cine holliúdy.

Cada turma, ao produzir seu roteiro e vídeo, fez suas pesquisas a partir das temáticas atuais e interdisciplinares. Cada personagem do curta-metragem *Onde seus demônios se escondem?* (2015; FICÇÃO; 16'08") nos coloca em reflexão que cada personagem tem seus problemas, dificuldades que chamamos de demônios (preconceitos, ciúmes, infidelidade, traumas e homofobia) e cada um busca se libertar. Nesta busca as frases de Platão contribuem para um dos objetivos da Arte que consiste na libertação do Homem pelo Homem. A protagonista do curta-metragem *A cor perfeita* (2018; FICÇÃO; 6'00") é uma artista que, enquanto está pintando sua tela, aparece uma mulher que representa as suas angústias, medos e

inseguranças atrapalhando a sua pintura, gerando uma reflexão com base na concepção do Shopenhauer do bom e do mal. *Loucura* (2017; FICÇÃO; 15'33") é baseada na obra *O elogio da loucura* do Erasmo de Roterdãm e tem como proposta gerar uma reflexão se estamos vivendo ou sobrevivendo. A personagem principal chamada de Lua passa por uma situação de violência e começa a viver a transição de uma loucura louca para uma loucura sábia. *A Busca* (2014; FICÇÃO; 17'45") mostra a realidade de alguns jovens que buscam responder aos seus questionamentos e encontram-se na arte o caminho para decifrar os pontos de interrogações que correspondem as angustias juvenis fazem do curta-metragem uma estratégia para discutir com os estudantes a respeito de suas dúvidas e incertezas. *O Diário de Paulo Guedes* (2014; FICÇÃO, 16'15") retrata os anos finais da década de 1960, descrevendo o período da Ditadura Militar no Brasil, gerando uma reflexão impugnando o abuso de poder como uma forma de censura em muitas obras artísticas. *Até onde posso perguntar?* (2021, FICÇÃO, 4'26") é um curta-metragem todo com perguntas gerando reflexões sobre o nosso cotidiano e a importância do exercício do filosofar através do questionar. *O elogio à solidão* (2021, FICÇÃO, 5'03") O que aconteceu? Onde está todo mundo? A jovem utiliza da teoria da solidão do filósofo Schopenhauer para tentar responder a angústia do isolamento social. *Um novo mundo.* (2021, FICÇÃO, 7'19") é inspirado na teoria da alienação em Marx, trazendo através dos personagens questionamentos como: Você se relaciona com o mundo e com o outro? Você é indiferente?

O diálogo com a alienação em Marx se faz necessário quando compreendemos que essas produções cinematográficas no ambiente escolar podem contribuir para tirar o aluno da indiferença. A aluna Valeriane[18] afirmou que ao participar do processo de criação, montagem e exibição dos três curtas metragens exibidos em abril de 2021 contribuiu para uma nova visão de mundo. A mesma relatou em uma entrevista via Google Meet que em muitas vezes se

18 Nome fictício.

sente alheia em relação aos outros e ao seu mundo, não se sentindo acolhida e em alguns casos descartável. Ela ainda afirmou que este processo pedagógico a fez tomar consciência da importância de uma formação crítica diante de um estranhamento ao mundo em que vivemos. É importante ressaltar que a estrutura social apresentada pela aluna, em questão, ressalta que as relações entre os indivíduos se transformam em relações entre coisas; cada um é indiferente ao outro, contribuindo para que o indivíduo esteja em um completo isolamento social.

A alienação é um conceito estudado nas aulas de Filosofia e conteúdo exigido em vários vestibulares tendo como base o pensamento marxista que consiste em uma atividade que desumaniza e impede o desenvolvimento do ser humano, devido:

> [...] toda a alienação do ser humano se reduz à alienação da autoconsciência. A alienação da autoconsciência não se considera como a expressão, refletida no saber e no pensamento, da alienação real do ser humano. A alienação efetiva, que se revela como real, é antes, segundo a sua mais íntima natureza oculta – e só deslindada pela filosofia – simples ser fenomenal da alienação da vida humana real, da autoconsciência. A ciência que dele se ocupa chama-se, portanto, Fenomenologia. Deste modo, toda a reapropriação do ser objetivo alienado surge como uma incorporação na autoconsciência. O homem que toma posse do seu ser é apenas a autoconsciência que se apossa do ser objetivo; o retorno do objeto ao Si mesmo constitui assim a reapropriação do objeto (MARX, 1964, p. 247).

Tendo em vista da importância de trabalhar o conceito de Alienação nas aulas de Filosofia com o intuito de uma aprendizagem que contribua para que o aluno perceba um crescimento no âmbito nos exames nacionais, profissionais e da formação humana faz

com que esta proposta pedagógica tenha a ambição de possibilitar uma reflexão sobre o assunto a partir de uma prática da produção de curtas-metragens como uma forma de ensino, podendo gerar pessoas mais críticas e conscientes tornando indivíduos menos alienantes e esclarecidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as oportunidades tecnológicas estão mais acessíveis. Acrescente-se a isso a vaidade e a curiosidade juvenil. O resultado pode ser maravilhosos vídeos que demonstram o muito que os alunos sabem, mas não conseguem expressar nos tradicionais métodos de avaliação. Uma vez que mexe com ego dos jovens, o uso de vídeos no ambiente escolar pode tornar a rotina da escola mais interessante e inovadora, melhorando a autoestima e o sentimento de sentir-se importante para o mundo.

De modo geral, escrever sobre como a produção de curtas-metragens pode ser uma prática pedagógica não alienante, é de extrema importância já que com a realização das atividades, os alunos contemplados tiveram seus horizontes de expectativa ampliados, passando a enxergar de outra maneira as suas realidades, tornando-se mais ativos e menos alienados com relação ao mundo, à visão do conhecimento e da liberdade. Além disso, despertaram o interesse para a produção de vídeos como forma de melhorar seus aprendizados, utilizando-os também em outras disciplinas. Concluo que o material aqui esclarecido e os quarenta curtas-metragens podem ser executados em outras escolas não citadas.

REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor. **Educação e emancipação**. Trad. Wolfgang Leo Maar. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

BARBOSA, Ana Mae (Org.). **Inquietações e mudanças no ensino da Arte**. São Paulo: Cortez, 2003.

CIPOLINI, A. **Não é fita, é fato:** Tensões entre instrumento e objeto – Um estudo sobre a utilização do cinema na Educação. Dissertação de mestrado. Faculdade de Educação. Universidade de São Paulo: São Paulo – SP, 2008.

CHAGAS, Eduardo F. **O indivíduo na teoria de Marx.** Fortaleza: Revista dialectus, nº. 01, p. 01-16, 2011.

DUARTE, Rosália. **Cinema & Educação.** Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos**. Lisboa: Edições 70, 1964.

MÉSZÁROS, István. **Marx:** A teoria da Alienação. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

NAPOLITANO, Marcos. **Como usar o cinema em sala de aula**. 2. ed., São Paulo: Contexto, 2004.

CAPÍTULO 18

Complexo Social Mais Infância

• **Paulo Victor Paula Loureiro**

1 INTRODUÇÃO

O projeto tem como objetivo atender crianças, adolescentes, jovens e famílias em situação de vulnerabilidade social, através de um conjunto de atividades de arte, cultura, esporte, nutrição, trabalho social com as famílias e qualificação profissional, principalmente, em novas Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação - TDIC's. Essas ações são desenvolvidas no Complexo Social Mais Infância que se caracteriza como uma unidade pública integrante da rede socioassistencial com função de proteção social básica. Também são realizadas atividades tecnológicas de Robótica e Internet das Coisas, onde os adolescentes engajados participam de capacitação, com atividades simultâneas de teoria e prática, para aquisição de conhecimentos que envolvem desde a montagem de robôs, até a programação e produção tecnológica, desenvolvimento de games e criação de aplicativos de celulares com realidade virtual e aumentada.

A Proteção Social Básica na Política de Assistência Social visa prevenir situações de riscos e vulnerabilidade social através da oferta de serviços socioassistenciais. O projeto em pauta enquadra-se nessa política contribuindo para a efetivação da Proteção Social Básica junto à população da infância a idade adulta em situação de vulnerabilidade social e suas famílias, utilizando como estratégia metodológica a realização de atividades de arte-cultura, esportes e qualificação profissional, inclusive, em TDIC's para o desenvolvimento de potencialidades, aquisições e fortalecimento de vínculos familiares e comunitários.

DESENVOLVIMENTO

Sabe-se que a pobreza é um fenômeno multidimensional e intergeracional. É preciso, portanto interromper esse ciclo, com intervenções que possibilitem expandir as oportunidades de acesso aos mais jovens à educação, qualificação profissional tecnológica, cultura, esporte, e melhorar sua capacidade de enfrentar às vulnerabilidades por meio de um conjunto de políticas públicas de inovação social.

Segundo resultados do Censo Demográfico (2010)1, Fortaleza é a capital brasileira com maior densidade populacional, medida em hab./km², o que gera uma grande demanda por serviços públicos, e, por conseguinte, a necessidade de incremento em investimentos nas áreas de infraestrutura, saúde, educação, segurança, entre outras. A população da capital atualmente estimada é de 2.686.612 habitantes.

Dados do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS (2010)2 mostram que a capital cearense é a quarta cidade do país com maior número de pessoas em situação de miséria, apresentando 260.889 pessoas cadastradas em famílias com renda per capita mensal até R$ 77,00 (maio de 2014). O mesmo documento mostra que em Fortaleza, 170.235 famílias vivem em situação de extrema pobreza, ou seja, com renda de até R$77,00 por mês e que existem na capital cearense (dezembro de 2014) 72.659 pessoas beneficiárias do Benefício de Prestação Continuada (BPC) e 187.559 famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família (PBF).

É, portanto, muito significativo o número de famílias que dependem economicamente dos programas de transferência de

1 IBGE. Censo Demográfico 2010. Disponível em 19/02/2021 às 9:00: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/fortaleza/panorama

2 IPECE. Análise Especial da Extrema Pobreza no Estado do Ceará. Disponível em 19/02/2021 ás 9:00: https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2013/05/ANALISE_ESPACIAL_DA_EXTREMA_POBREZA_NO_ESTADO_DO_CEARA.pdf

renda em Fortaleza. Estudo relacionado à distribuição espacial da pobreza desenvolvido pelo IPECE (2012)3 destaca como determinantes da pobreza a taxa de analfabetismo, a concentração de renda, as condições de infraestrutura domiciliar (cobertura dos serviços de água, esgoto e coleta de lixo), a proporção de pessoas trabalhando com carteira de trabalho assinada e, finalmente, a taxa de dependência (medida pelo número de pessoas até 15 anos e acima de 60 anos que não são economicamente ativos, em relação a população total).

Em relação a situação da juventude cearense, o Instituto de Desenvolvimento do Trabalho (2010)4 informa que a Região Metropolitana de Fortaleza (RMF) possuía em 2009 aproximadamente 728 mil jovens (15 a 24 anos), o que correspondia a 20,4% da população. Desse total, 54,3% estavam fora da escola, a maioria por estarem trabalhando ou buscando emprego e 48% dos jovens pertenciam a famílias pobres. Nesse cenário têm-se uma das condições que alimentam o ciclo vicioso da pobreza: as famílias não têm condições de manter os filhos na escola, e esses por sua vez, abandonam os estudos para trabalharem e contribuírem com as despesas do lar.

A baixa escolaridade é um agravante que limita significativamente o acesso dos jovens ao mercado de trabalho. Dentre eles, 41,2% possuem no máximo o ensino fundamental enquanto a exigência atual do mercado de trabalho corresponde preferencialmente ao ensino médio. Confirmando essa hipótese encontra-se na literatura de ROCHA (2006)5 que grande parte do

3 IPECE. Perfil Socioeconômico de Fortaleza. 2012. Disponível em 19/02/2021 ás 9:00: https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2015/02/RelPerf2012.pdf

4 IDT. Boletim PED Balanço Anual de 2010. Disponível em 19/02/2021 ás 9:00: http://www.idt.org.br/content/arquivos/publicacoes/pedceAnual2010.pdf

5 ROCHA, S. Pobreza no Brasil. Afinal de que se trata? Rio de Janeiro: Editora FGV, 3ª ed. 2006.

diferencial de renda entre as regiões brasileiras pode ser explicada pelas disparidades educacionais. Vale registrar que embora os indicadores educacionais tenham melhorado no Ceará comparando-se os dados dos últimos 10 anos é fato que a escolaridade ainda é um problema grave, especialmente nas faixas acima de 15 anos.

Outro aspecto importante destacado na Pesquisa do IDT (2010)6 refere-se a ocupação do tempo dos jovens na Região Metropolitana de Fortaleza - RMF. Foi constatado em 2009 que 33,5% (243,9 mil) dos jovens somente estudavam, 31,7% (230,8 mil) somente trabalhavam, 22,6% (164,5 mil) não trabalhavam e nem estudavam e 12,2% (88,8 mil) trabalhavam e estudavam, resultado bastante similar à do Brasil e da América Latina. No entanto, no Ceará a quantidade de jovens que não estudam e também não trabalham é maior, alcançando a marca de 22,6%, contra 18% no Brasil, e que 14,2% dos jovens cearenses (103,4 mil) não estudam, não trabalham e nem buscam emprego, o que expressa um risco social muito maior.

Os citados estudos revelam que Fortaleza apresenta proporcionalmente, a menor quantidade de pessoas em situação de extrema pobreza, em comparação aos demais municípios do Estado. Esse resultado, no entanto, não é bom se analisarmos a magnitude desses números à luz da densidade populacional da capital cearense. Além disso, é preciso ressaltar que a extrema pobreza em Fortaleza é muito mais complexa, misturando-se com outras graves questões como a violência urbana, a concentração de renda, a baixa qualidade da educação, o déficit habitacional, o desemprego, dentre outras.

Os dados de violência, por exemplo, são preocupantes e espelham a vulnerabilidade e o risco a que estão expostos as

6 IDT. Região Metropolitana de Fortaleza registra a menor taxa de desemprego. 2010. Disponível em 19/02/2021 ás 9:00: http://www.idt.org.br/content/arquivos/publicacoes/PED-RMF_SETEMBRO_2010.pdf

crianças e adolescentes de Fortaleza. O Mapa da Violência (2011)7 – Anatomia dos Homicídios no Brasil registra que nos últimos 10 anos houve um aumento de 119,5% no número de assassinatos de crianças e adolescentes de zero a 19 anos.

A mesma publicação revela que a experiência de rua de meninos e meninas de Fortaleza é motivada pelo "fato de terem desde cedo a responsabilidade de ajudar a levar a renda para casa." e ainda que os índices de assassinatos são influenciados pelos índices de concentração de renda, ou seja, "os jovens, mais do que outras fatias da população, são os mais afetados pelos efeitos da desigualdade social".

Ainda no caso de Fortaleza e sua Região Metropolitana, mesmo sem registro oficial ou estatístico sobre o uso de álcool e drogas, especialmente o crack pela população infanto juvenil, há um consenso das autoridades policiais e uma grande divulgação na mídia, sobre o aumento do consumo desses produtos, inclusive havendo uma suposta associação com o aumento da criminalidade, o que representa um risco iminente para as famílias que veem seus vínculos ameaçados não apenas pela droga mas também pelas múltiplas dificuldades de acesso a renda, trabalho, habitação, educação, saúde, etc.

O Bairro Cristo Redentor onde se localiza um dos complexos tem 26.717 habitantes. Contudo, aquele bairro em um raio de 2 Km faz vizinhança com outros dez bairros que totalizam uma população de 240.047 habitantes, quando somados aos dados do Bairro Cristo Redentor. São bairros com acentuada presença de assentamentos precários, os chamados "aglomerados subnormais".

7 Mapa da Violência 2011. Os Jovens do Brasil. Disponível em 19/02/2021 ás 9:00: http://www.mapadaviolencia.net.br/pdf2011/MapaViolencia2011.pdf

Imagem 2.1: Aglomerados Subnormais que fazem parte da vizinhança do Complexo Social Mais Infância – Cristo Redentor em um raio de 2 km.

Fonte: Mapeamento Geográfico da Casa Civil do Governo do Estado do Ceará.

Do total da população destes bairros, há um contingente elevado de domicílios cuja renda familiar é menor que meio salário mínimo, cerca de 40% daquela população total sobrevive nestas condições.

O contexto na tabela seguinte (Tabela 2.1), descrita, expressa a vulnerabilidade dessa população e o quanto podem ser graves e complexas as soluções de seus problemas se somados a outros como, por exemplo, baixos indicadores de escolaridade, desemprego, concentração de renda, violência urbana, dentre outros.

O crescimento econômico no Ceará nos últimos anos registra um substancial aumento, porém, constata-se que esse crescimento não promoveu uma redistribuição da riqueza, permanecendo a renda muito concentrada. Nesse cenário, as perspectivas para a

juventude de Fortaleza são limitadas e caso não haja decisão política de intervir para mudar esses indicadores e ampliar a capacidade para superar vulnerabilidades, a pobreza continuará perpetuando a exclusão, com os jovens formando famílias que não conseguem sustentar, filhos que deixam a escola para trabalhar, e assim sucessivamente por décadas e gerações futuras.

Tabela 2.1: Índice de Desenvolvimento Humano - IDH dos bairros que fazem parte da vizinhança do Complexo Social Mais Infância – Cristo Redentor em um raio de 2 km.

Bairro	População total	Total de Domicílios	Domicílios com renda menor que meio salário mínimo	IDH do bairro
Cristo Redentor	26.717	7.251	3.436(47,5 %)	0.2538
Pirambu	17.775	4.870	2.602(53,4%)	0.2298
Jacarecanga	14.204	4.172	1.160(27,8%)	0.4482
Carlito Pamplona	29.076	8.323	3.130(37,6%)	0.2997
Barra do Ceará	72.423	20.319	9.460(46,6%)	0.2157
Alvaro Weyne	23.690	6.712	2.297(34,2%)	0.3647
Floresta	28.896	8.273	4.016(48,5%)	0.2238
Vila Elery	7.863	2.295	570(24,8%)	0.4157
Monte Castelo	13.215	3.841	916(23.85%)	0.4345
Jardim Iracema	23.184	6.578	2.513(38,2%)	0.2901
Pres. Kennedy	23.004	6.675	1.841(27.5%)	0.4291
Total	**280.047**	**79.309**	**31.941 (40,27%)**	

Fonte: Anuário Estatístico do Ceará, 2010.

Nessa perspectiva, a Secretaria de Proteção Social, Justiça, Cidadania, Mulheres e Direitos Humanos - SPS, apresenta o projeto Complexo Social Mais Infância o qual se propõe a ser um equipamento intergeracional que contempla em estrutura única ações de proteção social básica (oficinas de arte, cultura e esporte), qualificação profissional (gastronomia, informática, robótica e cursos diversos) e segurança alimentar (oferta de refeições).

As ações do projeto estão sendo operacionalizadas nas unidades do complexo social mais infância nos bairros Cristo Redentor, João XXIII e no município de Barbalha. Para alcançar o

objetivo e resultados esperados, sua proposta pedagógica está sendo pautada em metodologias ativas, acessíveis, lúdicas, culturais, esportivas e profissionalizantes além de atividades socioeducativas na área da proteção social básica da assistência social, visando promover competências socioemocionais para formação cidadã e desenvolvimento do empoderamento e da representatividade dos usuários, atendendo nesse sentido algumas das recomendações sobre as possibilidades de intervenções para o combate à pobreza.

O Complexo Social Mais Infância tem por objetivo desenvolver ações de proteção social e possibilitar o acesso das crianças, adolescentes e seus familiares às políticas públicas executadas pela SPS em um equipamento único. Para isso, os complexos foram implantados em áreas territoriais de vulnerabilidade social. Embora as crianças, adolescentes e seus familiares moradores das áreas circunvizinhas do complexo quais sejam inscritos no CadÚnico e cadastrados nos Programas Bolsa Família ou no Cartão Mais Infância Ceará constituam o público alvo prioritário deste empreendimento, é importante salientar que a unidade estará aberta ao público em geral para as atividades de esporte, lazer e entretenimento desenvolvidas na área externa. No entanto, a oferta de refeições contemplará apenas as crianças, adolescentes, jovens e seus familiares devidamente matriculadas nas ações de Qualificação Profissional, TDIC's, Robótica, Arte, Cultura e Esporte.

OBJETIVOS

1. GERAL:

- Atender crianças, adolescentes, jovens e seus familiares em situação de vulnerabilidade e risco social, através da oferta de atividades de cultura, esporte, formação social e qualificação profissional, principalmente, em novas Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação - TDIC's: Robótica, Internet das Coisas, Desenvolvimento de Games e Criação de Aplicativos de Celulares com Realidade

Virtual e Aumentada, desenvolvendo o empoderamento e a representatividade infantojuvenil, num trabalho integrado com a família e a comunidade.

2.ESPECÍFICOS:

- Ampliar as oportunidades de qualificação profissional para jovens visando fortalecer a condição de empregabilidade;
- Desenvolver nos jovens, habilidades esportivas, artísticas, culturais e de inovação tecnológica;
- Oportunizar a troca de vivências e experiências através de atividades mediadas por metodologias ativas e de aprendizagem cooperativa para promover a autonomia intelectual;
- Fortalecer os vínculos familiares e comunitários com o compartilhamento de outros modos de pensar, agir e atuar.

CADASTRO DAS FAMÍLIAS, ATIVIDADES E METAS

A divulgação das atividades para a comunidade tem sido feita por meio de panfletagem, cartazes expostos nas comunidades e nas escolas e por busca ativa. O cadastro das famílias é realizado pela equipe técnica das unidades, utilizando ficha cadastral com dados gerais e específicos sobre a unidade familiar e sobre os usuários (crianças, adolescentes, jovens e familiares). A admissão se dá a partir de uma entrevista com a família realizada por assistente social e/ou psicóloga. Em seguida, são engajados nas atividades de acordo com sua preferência e disponibilidade de horário.

Dentre as diversas atividades oferecidas a meta, ao ano, por complexo, é a de certificar 3.920 usuários dentre crianças, adolescentes, jovens e adultos dentre cursos de qualificação profissional e capacitações, e realizar 3.450 atendimentos em arte, cultura, esporte, horto e formação cidadã:

- 200 Certificados de Qualificação Profissional (Bombeiro Hidráulico, Camareiro, Designer de sobrancelhas, Manicure e Pedicure, Eletricista, Fotografia, Cabeleireiro, Libras, Maquiagem e Montagem de bijuterias);
- 1.800 Certificados de Cursos de Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação – TDIC's (Produção de Realidade Virtual, Produção de Realidade Aumentada, Produção de Aplicativos de Celular para Android, Produção de Aplicativos de Celular para IOS, Produção de Games 2D, Produção de Games 3D, Produção de Vídeo Digital, Produção de Áudio Digital, Informática, Gestão de Redes Sociais, Software de Edição de Texto, Software de Planilha Eletrônica, Software de Apresentação, CiberAluno, CiberEstudo, Educação Financeira e Marketing Digital);
- 1.200 Certificados de Cursos de Robótica (Robótica com LEGO SPIKE PRIME: Iniciante, Intermediário e Avançado, Robótica com LEGO MINDSTORM EV3: Iniciante, Intermediário e Avançado, Robótica com LEGO SPIKE PRIME e Scratch e Robótica com LEGO MINDSTORM EV3 e Scratch);
- 720 Certificados de Cursos de Gastronomia;
- 1.050 Atendimentos de Arte e Cultura: Música e Dança (Dança de Rua, Dança Contemporânea, Ballet, Hip Hop, Forró, Zumba, Dança de Salão, Coral e Técnica Vocal, Violão, Flauta e Teclado);
- 680 Atendimentos em Atividades Esportivas (Futebol, Karatê e Capoeira);
- 640 Atendimentos de Atividades Socioeducativas (Brinquedoteca, Contação de Histórias e Xadrez);
- 600 Atendimentos de Grupos Socioassistenciais (Roda de Conversa e Grupo de Desenvolvimento Humano);
- 480 Atendimentos Atividades do Horto.

É importante ressaltar que a meta dos atendimentos não está relacionada ao número de usuários participantes das diversas atividades, podendo um usuário participar de até duas ou mais atividades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto do Complexo Social Mais Infância busca oportunizar o acesso das famílias e da comunidade ao atendimento socioassistencial, a qualificação profissional, as atividades de arte/cultura e esporte, possibilitando o fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários e prevenindo situações de risco e vulnerabilidades sociais. De acordo com o governador do Ceará Camilo Santana (2021):

> (...) A ideia é que a gente possa ampliar esses espaços em parceria com a Prefeitura de Fortaleza. [O Programa Mais Infância Ceará] É uma política de acolhimento e olhar para o futuro do Ceará. Olhar para as crianças significa olhar para o futuro do nosso estado. Estamos aqui no Juntos por Fortaleza, que é uma parceria do Governo do Ceará com o município, e com esse programa liderado pela primeira-dama.

O espaço foi pensado para ser acessível e dar oportunidade de assistência integral e integrado às crianças e suas famílias. Na palavras da primeira-dama do governo do estado do Ceará, Onélia Santana (2021):

> A ideia é abraçar a criança e a sua família. Com a criança vem o pai, o irmão, os avós. A gente quer abraçar toda as famílias do Cristo Redentor e dos bairros vizinhos. Nós temos cursos de robótica e para crianças autistas. É isso que a gente precisa, um Ceará de oportunidades e inclusão.

O Complexo faz parte das estratégias do Mais Infância Ceará, uma política pública estadual idealizada pela primeira-dama Onélia Santana. O Programa está fundamentado em quatro pilares: Tempo de Nascer; Tempo de Crescer, Tempo de Aprender e Tempo de Brincar. Outros Complexos serão instalados em localidades de extrema vulnerabilidade social, com base nos dados do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e a renda per capta da população, segundo o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece). A iniciativa também ressignifica prédios públicos do Estado, aliando ao propósito do Mais Infância.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anuário Estatístico do Ceará, 2010.

IBGE. Censo Demográfico 2010. Disponível em 17/03/2022 ás 9:00: *https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/fortaleza/panorama*

IDT. Boletim PED Balanço Anual de 2010. Disponível em 17/03/2022 ás 9:00: *http://www.idt.org.br/content/arquivos/publicacoes/pedceAnual2010.pdf*

IDT. Região Metropolitana de Fortaleza registra a menor taxa de desemprego. 2010. Disponível em 17/03/2022 ás 9:00: *http://www.idt.org.br/content/arquivos/publicacoes/PED-RMF_SETEMBRO_2010.pdf*

IPECE. Análise Especial da Extrema Pobreza no Estado do Ceará. Disponível em Disponível em 17/03/2022 ás 9:00: *https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2013/05/ANALISE_ESPACIAL_DA_EXTREMA_POBREZA_NO_ESTADO_DO_CEARA.pdf*

IPECE. Perfil Socioeconômico de Fortaleza. 2012. Disponível em 17/03/2022 ás 9:00: *https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2015/02/RelPerf2012.pdf*

Mapa da Violência 2011. Os Jovens do Brasil. Disponível em 17/03/2022 ás 9:00: *http://www.mapadaviolencia.net.br/pdf2011/MapaViolencia2011.pdf*

ROCHA, S. Pobreza no Brasil. Afinal de que se trata? Rio de Janeiro: Editora FGV, 3ª ed. 2006.

SANTANA,Camilo. Novo Complexo Social Mais Infância oferece esporte, cultura e qualificação profissional para moradores de Fortaleza. [Entrevista concedida a] Larissa Falcão - Ascom Casa Civil. Portal do Governo do Estado do Ceará, Fortaleza, 5 Nov. 2021. Disponível em 17/03/2022 ás 9:00: *https://www.ceara.gov.br/2021/11/05/novo-complexo-social-mais-infancia-oferece-esporte-cultura-e-qualificacao-profissional-para-moradores-de-fortaleza/*

SANTANA, Onélia. Novo Complexo Social Mais Infância oferece esporte, cultura e qualificação profissional para moradores de Fortaleza. [Entrevista concedida a] Larissa Falcão - Ascom Casa Civil. Portal do Governo do Estado do Ceará, Fortaleza, 5 Nov. 2021. Disponível em 17/03/2022 ás 9:00: *https://www.ceara.gov.br/2021/11/05/novo-complexo-social-mais-infancia-oferece-esporte-cultura-e-qualificacao-profissional-para-moradores-de-fortaleza/*

SOBRE OS AUTORES E AS AUTORAS

AÉCIO DE OLIVEIRA MAIA

Licenciado em Física (IFCE) com Especialização em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica (Sentido Único). Professor efetivo da Rede Estadual de Ensino do Estado do Ceará desde 2010.

E-mail: aecio.maia@gmail.com

ALDÂNIA MARIA DE MELO LIMA SOARES

Graduada em História pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (1994); Especialista em Metodologia do Ensino Fundamental (1996) e Mestra em Ciências da Educação pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa (2019); Reconhecida pela Universidade Federal do Piauí no dia 09/06/2021. Atual Diretora da escola pública estadual Ceja Dr. Gerardo Camelo Madeira/Seduc.

E-mail: ainadlaeducacao@gmail.com

ALINE SOARES CAMPOS

Mestre em Educação (UFC - Faced - 2009). Integrante do Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Física Escolar - Gepefe/Uece (2020). Professora de Educação Física (Unifor - 1992). Especialista em Psicopedagogia Clínica, Institucional e Organizacional (Faculdade Plus - 2019). Pedagoga pela Faculdade (Kurios – 2017). Especialista em Arte-Educação (Uece - 1999). Especialista em Educação Física Escolar (Unifor - 1996). Professora da Seduc/CE. Atualmente é Coordenadora Escolar da EEFM Santa Luzia.

E-mail: aline.campos@prof.ce.gov.br

ANA CLÁUDIA LIMA DE ASSIS

Mestre em Avaliação de Políticas Públicas (UFC). Orientadora da Célula de Desenvolvimento da Escola e da Aprendizagem, Crede 08, Seduc - CE. Membro da Coordenação Colegiada do Fórum de EJA-CE.

E-mail: claudia.lima@crede08.seduc.ce.gov.br

▪ **ANA DE SOUSA CRUZ**

Graduada em Redes de Computadores (CET). Especialista em Gestão Estratégica de Processos de Negócios (Unifor). Licenciada pela *Axelos Global Best Practice* e ABPMP. Atualmente atua como Analista de Processos da SLS Terc. de Serv. Eireli, prestadora de serviços para Sefaz-CE e ministra capacitações nas incubadoras de *startups* do IEL e Unigrande.

E-mail: ana.cruz@sefaz.ce.gov.br

▪ **ANA GEOVANDA MOURÃO REZENDE**

Graduada em Pedagogia – Licenciatura (Uece). Especialista em Gestão e Avaliação da Educação Pública Caed pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) de Minas Gerais. Especialista em Gestão Escolar (Uece) e (Udesc). Especialista em Metodologia do Ensino Superior (Uece). Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública (UFJF). Foi Coordenadora da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – Crede 7 no período de 2007 a 2012. Foi Coordenadora da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – Crede 5 no período de 2013 a 2014. Coordenadora da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – Crede 1 no período de 2015 à presente data.

E-mail: geovanda@crede01.seduc.ce.gov.br

▪ **ANA VALESKA SIEBRA E SILVA**

Doutora em Saúde Pública (USP). Mestre em Saúde Pública (UFC). Professora Adjunta (Uece). Enfermeira do Hospital Infantil Albert Sabin – Coordenadora do Time de Acesso Vascular.

E-mail: ana.valeska@uece.br

▪ **ANTÔNIA IEDA DE SOUZA PRADO**

Doutora (2010) e Mestre (2003) em Sociologia (UFC). Graduada em Ciências Sociais (Bacharelado e Licenciatura - 1999) (Unifor). Especialista em Administração Escolar pela Ueva (2001) e Licenciada

em Pedagogia (2017) (Uninter). Professora do Ensino Médio e Superior com experiência nas áreas de Educação e Sociologia. Consultora do BID na área de Ciências Sociais no Programa de Apoio às Reformas Sociais - Proares III / Secretaria da Proteção Social, Justiça, Cidadania, Mulheres e Direitos Humanos – SPS.

E-mail: ieda.prado@sps.ce.gov.br

- **ANTÔNIA VALDÊNIA MOREIRA DA SILVA**

Graduada em Serviço Social. Servidora Pública do Estado do Ceará, atualmente na função de ouvidora na Ouvidoria do Hospital de Saúde Mental Professor Frota Pinto.

E-mail: denia.msn@gmail.com

- **ANTÔNIA VARELE DA SILVA GAMA**

Mestre em Letras, na área de Literatura Brasileira (UFC). Especialista em Estudos Literários e Intelectuais e graduada em Letras (UFC). Atualmente é Professora Efetiva da Secretaria da Educação do Estado do Ceará, lotada na Coordenadoria de Cooperação com os Municípios para Desenvolvimento da Aprendizagem – Copem.

E-mails: varelegama@seduc.ce.gov.br e valeregama@gmail.com

- **ARGENTINA MORORÓ CASTRO**

Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Ensino Pós-Ensino da associação entre a Uern, UFERSA e o IFRN. Especialista em Estudos Linguísticos e Literários pela UVA e especialista em Gestão da Educação Pública pela UFJF. Graduada em Pedagogia pela UVA. Professora concursada da Rede Municipal de IPU/CE e da Rede Estadual do Ceará. Tem experiência na área de Educação como: Professora, Coordenadora da Educação Infantil, Coordenadora Pedagógica, Gestora de contratos administrativos e Orientadora. Atualmente é Articuladora da Secretaria Executiva da Seduc/CE.

E-mail: tina-castro@hotmail.com

▪ **AULER GOMES DE SOUSA**

Graduado em Computação (UFC). Mestre em Planejamento e Políticas Públicas (Uece). Já foi professor da especialização em Gerenciamento de Projetos na Unifor. Possui certificações PMP, Scrum Master e Green Belt. Foi gestor na área de Tecnologia da Informação da Sefaz-CE e, atualmente, atua como Coordenador de Desenvolvimento Institucional e Planejamento desta Instituição. Interessa-se por Inovação, Estratégia, Transformação Digital e Novas Modalidades de Gestão.

E-mail: auler.sousa@sefaz.ce.gov.br

▪ **AURICÉLIA AMARANTE DE ANDRADE**

Mestranda do Curso de Mestrado Profissional em Saúde da Criança e do Adolescente (Uece). Especialista em Terapia Intensiva Neonatal. Enfermeira do Hospital Infantil Albert Sabin. Enfermeira do Time de Acesso Vascular (TAV).

E-mail: auricelia.amarante@gmail.com

▪ **CINTYA KELLY BARROSO OLIVEIRA**

Doutora em Educação Brasileira (UFC). Mestre em Letras (UFC). Especialista no Ensino de Literatura (Uece). Graduada em Letras (UFC). Professora da rede pública de ensino do estado do Ceará e servidora pública da Secretaria da Educação do Estado do Ceará (Seduc). Atuou em Políticas Públicas relacionadas à Educação Escolar Indígena e Educação do Campo e atualmente está como Técnica de Educação da Seduc.

E-mail: ckletras@gmail.com

▪ **DANIELLE TAUMATURGO DIAS SOARES**

Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Ensino (Posensino), da associação entre a Uern, Ufersa e o IFRN. Especialista em Gestão da Educação Pública pela UFJF e especialista em Formação de Docentes para o Ensino Fundamental pela UVA, Graduada em

Pedagogia pela UVA. Professora concursada pela Rede Estadual do Ceará. Tem experiência na área de Educação como Gestora Escolar, Secretária Municipal da Educação de IPU/CE, Assessora Institucional do Coced/CE. Atualmente é Assessora Especial de Gabinete da Seduc/CE.

E-mail: danitaumaturgo@hotmail.com

- **EMERSON ELLANO DUTRA PRACIANO**

Graduado em Filosofia e História. Especialista em Ensino de História. Mestrando pelo Mestrado profissional em Filosofia (UFC). Professor da Rede Pública do Estado do Ceará. Curador do projeto Cine Marvin premiado como melhor prática pedagógica no Ceará em 2019 pelo Conectando Boas Práticas.

E-mail: emerson.praciano@prof.ce.gov.br

- **GILDÊNIA MOURA DE ARAÚJO ALMEIDA**

Graduada em Letras pela (UFC – 1986). Graduada em Pedagogia (Unip-2016). Especialização em Literatura Brasileira (Uece-1994). Mestre em Letras – Literatura Brasileira – (UFC – 2007). Doutora em Educação Brasileira - Faculdade de Educação da (UFC-2012). Pós-Doc em História da Educação pela (UFPB -2014). Professora da Secretaria de Educação do Estado (Seduc). Tutora (professora) das Licenciaturas da UAB (Universidade Aberta do Brasil) - UFC. Atualmente trabalha como Técnica Educacional Formação Docente na Crede 1 (Seduc-CE). Integrante do Núcleo de História e Memória da Educação (NHIME/UFC) e do GPFOHPE – Grupo de Pesquisas em Formação Docente, História e Política Educacional (UFC). Cursando Pós-Doc em Letras Literatura pela Universidade Federal do Ceará (2018-2019) sob a supervisão da Profa. Dra. Odalice de Castro Silva.

E-mail: gildeniamoura@crede01.seduc.ce.gov.br

▪ **HELENA DE LIMA MARINHO RODRIGUES ARAÚJO**

Pós-Doutora (Uece). Doutora em Educação (UFC). Mestre em Filosofia (UFC). Especialização em Gestão Escolar (Ueva). Educação a Distância (Senac). Graduação em Filosofia Licenciatura e em Pedagogia, ambas pela Uece. Atua nas áreas de pesquisa: Gestão e Políticas públicas, História e Memória, Formação de professores e Educação infantil. Atualmente, é docente da Educação Superior (Uece/UAB) e Consultora do Proares III/ SPS.

E-mail: helena.marinho@sps.ce.gov.br

▪ **HERALDO SIMÕES FERREIRA**

Pós-Doutor em Desenvolvimento Humano e Tecnologias (Unesp, 2016). Doutor em Saúde Coletiva (Uece, 2011). Mestre em Educação em Saúde (Unifor, 2005). Especialista em Psicomotricidade (Uece, 2001). Professor de Educação Física (Unifor, 1992). É Professor Adjunto da Universidade Estadual do Ceará desde 2005. É professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Educação da Uece - PPGE (Mestrado e Doutorado em Educação).

E-mail: heraldo.simoes@uece.br

▪ **IDELSON DE ALMEIDA PAIVA JÚNIOR**

Cientista Social pela (UFC). Mestre em Planejamento e Políticas Públicas pela (Uece). MBA em Gestão de Pessoas (FIC/ Estácio). Professor de Sociologia da Educação Estadual Básica.

E-mail: idelson@seduc.ce.gov.br

▪ **JOSÉ ELISBERTO DE ARAÚJO E SILVA**

Graduado em Geografia - Licenciatura (Uece -1983) e Especialista em Gestão e Avaliação da Educação Pública (UFJF). Atualmente é Professor da Prefeitura Municipal de Morada Nova e da Secretaria de Educação do Estado do Ceará. Tem experiência na área educacional, atuando principalmente nos seguintes temas: formação continuada, educação e plataforma AVACED.

E-mail: elisberto.araujo@crede01.seduc.ce.gov.br

▪ **JOSÉ RICARDO RODRIGUES TEIXEIRA ALVES**

Analista de Processos, WIPRO Ltd. Dout. Pol. Estrat.-EGN. MBA Gestão Internacional–COPPEAD, Certif.: *CBPP-Blue Seal*, *HCMBOK 3G Practitioner e Expert Professional, Head of Innovation-ISO56002-XPER, Business Agility Practitioner – HIFLEX*, entre outras. Atuou como Coord. Aval. Projetos Sociais-PNUD e, em Processos, no ONS, INDRA, CTIS e HAPVIDA. Professor de Modelagem de Processos MBA Gerenciamento de Projetos e Processos–BSBr. Interessado em Transformação Digital, Métodos Ágeis, Gestão de Mudanças e Inovação, Gamificação e Estratégia.

E-mail: ricardo.alves@sefaz.ce.gov.br

▪ **JÚLIA ANDRÉIA MOURA DA SILVA**

Graduada em Administração em Empresas (FBUNI). Prestadora de serviço através da empresa terceirizada Solução, como Técnica em Atendimento na Sefaz-CE, contribuindo com a gestão do sistema de virtualização de processos da organização na Célula de Desenvolvimento Institucional.

E-mail: julia.moura@sefaz.ce.gov.br

▪ **JULIANA MOURA CAVALCANTI XAVIER**

Graduada e Mestre em Ciência da Computação (UFPE). Já atuou como professora do curso de especialização em Engenharia de *Software* na Universidade Estadual do Ceará (Uece) e do Curso de Graduação em Engenharia de Telecomunicações na Uninassau. Atualmente, trabalha como Gerente do Escritório de Processos da Sefaz-CE. Interessa-se por Gestão por Processos, Gestão da Estratégia e Mineração de Processos.

E-mail: juliana.xavier@sefaz.ce.gov.br

▪ **JULIANA PEREIRA QUEIROS**

Graduada em Nutrição. Mestranda em Medicina Translacional (UFC). Especialista em Bioquímica e Biologia Molecular Aplicadas

à Área da Saúde (Uece). Cooperada, atualmente na função de Presidente do Centro de Estudos, Aperfeiçoamento e Pesquisa do Hospital de Saúde Mental Professor Frota Pinto.

E-mail: juliana.queiros@hsmm.saude.ce.gov.br

- **MARIA ANGÉLICA SALES DA SILVA**

Licenciatura em Matemática (Uece). Especialista em Ensino de Matemática (Uece). Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública (UFJF). Assistente Técnica - Cemup/Copem/Seduc

E-mail: angelica.sales@seduc.ce.gov.br

- **MARIA CLEONILCE DE FREITAS**

Especialista em Enfermagem Pediátrica e Neonatal. Enfermeira do Hospital Infantil Albert Sabin. Enfermeira do Time de Acesso Vascular - TAV.

E-mail: tycleo@hotmail.com

- **MARIA DAURA DE QUEIROZ PORTO**

Especialista em Enfermagem Pediátrica e Neonatológica (Uece). Residência em Enfermagem. Enfermeira do Hospital Infantil Albert Sabin. Coordenadora da Unidade de Pré e Pós- Operatório do HIAS e Naif.

E-mail: dauraporto@yahoo.com.br

- **MARIA DE FÁTIMA XAVIER DE MAGALHÃES**

Professora Mestranda, Técnica Educacional na Secretaria de Educação do Estado do Ceará - Seduc.

E-mail: mfatimaxm@seduc.ce.gov.br

- **MARIA VALDENICE DE SOUSA**

Especialista em Gestão da Avaliação da Educação Pública (UFJF). Especialista em Língua Portuguesa (Uece). Atualmente é Professora Efetiva da Secretaria da Educação do Estado do Ceará, lotada na Coordenadoria de Cooperação com os Municípios

para Desenvolvimento da Aprendizagem - Copem. Participa da produção e revisão de materiais pedagógicos.
E-mails: valdenice@seduc.ce.gov.br e valdenice007@gmail.com

- **MARICÉLIA DAMASCENO ROCHA PARENTE**

Graduada em Pedagogia - Licenciatura (UVA). Graduada em História e Geografia - Licenciatura (UVA). Especialista em Coordenação Pedagógica (UFC). Especialista em Gestão Escolar (UFC). Experiência em Consultoria e Coordenação Pedagógica pelo Instituto Ayrton Senna. Experiência em Consultoria Educacional e Coordenação atuando na concepção, currículo, planejamento, implementação e avaliação de processos estratégicos de educação, currículo escolar, propostas de intervenção escolar nos processos de ensino e aprendizagem, experiência com formação de gestores e professores; práticas em desenvolvimento e sistematização de programas de formação continuada de educadores na modalidade presencial e EaD, vivência na elaboração e coordenação de programas e projetos para promoção da aprendizagem utilizando recursos educacionais digitais e plataformas. Experiência em coordenação em sistema de avaliação em larga escala ANA, Spaece, Saeb e Enem. Atualmente está como Orientadora da Célula de Cooperação com os Municípios – Cecom/Crede 1 na Secretaria de Educação do Estado do Ceará - Seduc/CE.

E-mail: maricelia.damasceno@crede01.seduc.ce.gov.br

- **MARISA PASCARELLI AGRELLO**

Graduada em Pedagogia pela Faculdade de Educação Piratininga (1975). Especialista em Psicopedagogia pela Associação Brasileira de Psicopedagogia (1990), Doutorado em Ciências da Educação pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (2016). É professora convidada da Universidade Estadual do Ceará para o Curso de Pós-Graduação em Psicopedagogia.

E-mail: marisagrello@gmail.com

▪ **MOEMA DIOGO POMPEU BEZERRA**

Mestranda do Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Saúde (Uece). Especialista em Enfermagem Médico Cirúrgica e Auditoria em Saúde (Uece), Qualidade e Segurança do Paciente (Fiocruz) e Saúde Pública (Unaerp). MBA Executivo em Saúde (FGV). Autora do Projeto Cirurgia sem Medo do HIAS em 1995. Enfermeira do Hospital Infantil Albert Sabin. Assistente Técnico do Núcleo da Qualidade do HIAS. Integrante do Núcleo de Segurança do Paciente do HIAS.

E-mail: moemadiogo@hotmail.com

▪ **PATRÍCIA NETO**

Mestranda em Educação e Ensino (Uece). Especialista em Administração Escolar (UVA). Licenciada em Química (Uece). Professora da Rede Pública de Ensino do Estado do Ceará e servidora Pública da Secretaria da Educação do Estado do Ceará. Atua como Assessora Técnica da Equipe de Educação do Campo, na Coordenadoria da Diversidade e Inclusão Educacional, na Seduc.

E-mail: patricianetoufc@gmail.com

▪ **PAULO VICTOR PAULA LOUREIRO**

Licenciado em Física pela UFC, Especialista em Educação Especial Inclusiva pela FALC, Mestre em Ensino de Física pela UFERSA e Doutorando em Educação pela UFC. Atualmente é Assessor Especial de Inovação na Secretaria da Proteção Social, Justiça, Cidadania, Mulheres e Direitos Humanos (SPS). Dentre as atribuições está a coordenação dos projetos de robótica educacional e informática dos Complexos Sociais Mais Infância cuja finalidade é diminuir as desigualdades sociais por meio da formação de capital humano nas áreas de ciências e tecnologias emergentes.

E-mail: paulovictorloureiro@gmail.com

▪ **PRISCILA BARBOSA DE PAULA**

Graduada em Análise de Sistemas Web (Fatene) e Pós-Graduada em MBA em Gerência de Marketing pela (Unichristus). Trabalha na empresa terceirizada SLS Terceirização de Serviços Eireli, como Analista de Processos na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, contribuindo com a gestão do sistema de virtualização de processos da organização, ministrando treinamento EaD na Célula de Desenvolvimento Institucional da Sefaz-CE.

E-mail: priscila.barbosa@sefaz.ce.gov.br

▪ **REJANE MARIA CARVALHO DE OLIVEIRA**

Doutora em Saúde Pública (Uece). Mestre em Saúde da Criança e do Adoescente (Uece). Especialista em Enfermagem Pediátrica e Neonatológica. Enfermeira do Hospital Infantil Albert Sabin. Coordenadora do Serviço de Enfermagem do Hospital.

E-mail: rejane.oliviera@hias.ce.gov.br

▪ **SANDRO NEY CASSIANO RODRIGUES**

Graduado em Ciência da Computação (UFC) e Mestre em Computação Aplicada em Redes (Uece). Atualmente, atua como gerente da Célula de Planejamento na Sefaz-CE, onde desenvolve atividades de Gestão por Resultados na Estratégia Organizacional, Gestão do Escritório de Projetos Estratégico e Gestão de Recursos Orçamentários e Financeiros de Investimento. Interessa-se por Gestão da Estratégia, Gestão por Resultados, Gestão Ágil, Inovação no Serviço Público, Gestão Orçamentária e Financeira de Investimento e Planejamento Plurianual.

E-mail: sandro.cassiano@sefaz.ce.gov.br

▪ **SUELY GARDÊNIA BRANDÃO SILVA**

Especialista no MBA Gestão Empresarial (UFRJ) e Comunicológa (Facha-RJ). Certificada PMP, Agile Coach e Scrum Master. Consultora de Gestão de Projetos e Processos na WIPRO Limited e atualmente

presta serviços para a Sefaz-CE atuando no Escritório de Processos da Instituição através da Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional com projetos de Transformação Digital, Governança, Virtualização e Melhorias de Processos. Interessa-se por Métodos Agéis, PMO e BPMO.

E-mail: gardenia.brandao@sefaz.ce.gov.br

- **SUIANE COSTA ALVES**

Graduada em Química – Licenciatura (Uece). Especialista em Mídias na Educação (UFC) e em Gestão Ambiental Urbana (Instituto Centro de Ensino Tecnológico). Mestra em Ensino de Ciências e Matemática (UFC). Doutoranda em Educação pela (Unisinos). Integrante do Grupo de Pesquisa Centro de Estudos Internacionais em Educação (Ceie). Professora de Metodologia do Ensino de Química da UFC/UAB, Professora de Química da Secretaria de Educação do Estado do Ceará (Seduc), atuando no Núcleo de Tecnologia Educacional como Técnica em Formação Docente da Crede 1 e na Coordenação e Tutoria do Curso de Formação de Ciências da Natureza. Formadora Regional do Programa MAIS PAIC Ciências da Crede 1/Seduc.

E-mail: suiane.alves@crede01.seduc.ce.gov.br

- **TRAJANO DANTAS DE ANDRADE**

Professor Especialista, Técnico Educacional na Secretaria de Educação do Estado do Ceará - Seduc.

E-mail: trajano@seduc.ce.gov.br

Impressão e acabamento:
Pouchain Impressos

Coordenação

Priscilla Dias Marreiras
Diretora da EGPCE.
Especialista em Marketing - Universidade de Fortaleza (UNIFOR).

Organizadores

Fernanda Maria Diniz da Silva
Coordenadora Pedagógica da EGPCE.
Pós-doutora em Educação - Universidade Federal do Ceará (UFC).

Flávia Livino de Carvalho Costa
Coordenadora da Assessoria de Desenvolvimento Institucional da EGPCE.
Especialista em Propaganda e Marketing pela Faculdade Sete de Setembro (Fa7).

Inah Maria de Abreu
Coordenadora da Assessoria Jurídica da EGPCE.
Doutora em Meio Ambiente e Desenvolvimento - Universidade Federal do Ceará (UFC).

José Erivilson de Lima
Coordenador Administrativo Financeiro da EGPCE.
Especialista em Recursos Humanos e Psicologia Organizacional - Faculdade Entre Rios do Piauí.

Lorena Bastos Ximenes
Assessora Especial da Diretoria da EGPCE
Especialista em Direito e Processo de Família e Sucessões - Universidade de Fortaleza (UNIFOR).

Os impactos da pandemia de covid 19 para o mundo são incontestáveis, foram exigidas outras formas de se perceber o mundo e as relações sociais. Em curto espaço de tempo tivemos que nos adaptar a situações antes jamais imaginadas pela sociedade deste século.

Lidamos com sentimentos e emoções adversas nestes dois últimos anos e deles tiramos lições. E foi nesse contexto de (re)construção diante do enfrentamento da pandemia que vimos os esforços empreendidos por servidores públicos para dar luz a esse momento sombrio da história da humanidade transformando suas vivências e experiências profissionais no livro **Serviço Público no Estado do Ceará**: práticas e reflexões. Uma obra ímpar que aborda temas relacionados às políticas públicas e seus entrelaçamentos com a pandemia.

A Escola de Gestão Pública do Ceará ciente de seu papel perante o Estado e a sociedade, sente-se lisonjeada em ter contribuído com esse processo; pois buscamos incessantemente o desenvolvimento e aprimoramento das competências dos servidores do estado fomentando a produção e a socialização dos saberes. Desse modo, reiteramos a nossa crença de que Educação é um instrumento capaz de promover o desenvolvimento social na sociedade moderna.

Priscilla Dias Marreiras
Diretora da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará

9 786584 878013

Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará

CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO