

Serviço Público no **Estado do Ceará:**

práticas e reflexões

Coordenação

Priscilla Dias Marreiras

Volume 2

Organizadores

Fernanda Maria Diniz da Silva

Flávia Livino de Carvalho Costa

Inah Maria de Abreu

José Erivilson de Lima

Lorena Bastos Ximenes



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 fortaleçam 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

Volume 2

Organizadores

Fernanda Maria Diniz da Silva

Flávia Livino de Carvalho Costa

Inah Maria de Abreu

José Erivilson de Lima

Lorena Bastos Ximenes



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

Volume 2

Organizadores

Fernanda Maria Diniz da Silva

Flávia Livino de Carvalho Costa

Inah Maria de Abreu

José Erivilson de Lima

Lorena Bastos Ximenes



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 2 /

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.

312. p. : il.

ISBN: 978-65-84878-04-4

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

“A mais honrosa das ocupações é servir o público e ser útil ao maior número de pessoas” (Michel de Montaigne)

O serviço público – mesmo o de qualidade – durante um bom tempo, se revestiu de determinados sofismas, tanto no que toca aos resultados entregues à sociedade, quanto ao labor de quem o produzia. O servidor público e o serviço por ele prestado estavam à mercê de adjetivos que fugiam das boas práticas, como resultado de pensamentos menos nobres, mas que, de certa forma, refletiam pechas que remetem à chegada de Dom João VI e sua corte ao Brasil.

Os esforços empreendidos nas duas vertentes, serviço e servidor público, trouxeram à realidade práticas bem conhecidas dentro e fora do Ceará, vez que, ao apagar das luzes na década de 1980, paradigmas foram repaginados e o Estado, de ente que esmolava recursos federais para honrar quaisquer compromissos se viu transformado em exemplo de gestão para o resto do Brasil.

Daí, a minha redobrada satisfação, não apenas por ter participado diretamente desse processo, ou ainda pelo fato de exercer a titularidade da Secretaria do Planejamento e Gestão, honraria que sublima meu currículo, mas, sobretudo pelo fato de ser um servidor público, em prefaciando este livro, pelo que representa, transpondo os limites de coletânea e se transformando num compêndio de valor inestimável que abrange, de forma multifacetada, pontos de extrema relevância, selecionados com profissionalismo, parcimônia e espírito empreendedor, pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGP/CE.

A prestação do serviço público é das mais importantes atividades de uma sociedade ou de uma nação. Nenhum país, estado ou município funciona sem seu quadro de servidores públicos, responsáveis pelos diversos serviços colocados à disposição do

cidadão. Além disso, a cada dia, o papel do servidor é ampliado. O cidadão quer um serviço público que funcione e exige servidores dedicados e preparados para fazer o melhor com o objetivo de ver atendidas, suas necessidades.

Diante dos novos cenários que a dinâmica histórica impõe, é necessário investir no desenvolvimento do corpo de servidores, em inovação e na melhoria da gestão.

Ademais o governo, nesse momento de pandemia, mesmo que decrescente, de qualquer forma se “reinventou” e apresenta cada vez mais aptidão para desenvolver e implementar processos de inovação receptivos às transformações, capitalizando muitas das mudanças introduzidas, para implementá-las sobre uma base sustentável.

A situação de enfrentamento à pandemia se configura como uma oportunidade de mudança de visão do serviço público pela sociedade, o que envolve a compreensão ampla sobre o papel das políticas públicas a serem desenvolvidas e executadas pelos servidores, sendo urgente a profunda mudança de cultura, para transitar de uma instituição fechada, rígida e pouco participativa, para uma mentalidade focada em entregas de serviços conectados com os anseios da sociedade. Uma instituição ágil, inovadora e colaborativa.

Daí porque, este “Serviço Público no Estado do Ceará: Práticas e Reflexões” assume uma responsabilidade ímpar no produzir valores e despertar ideias inovadoras que resultem nos benefícios que a sociedade espera, sob o olhar de um servidor público competente, eficaz e comprometido com o sublime sentimento do bem servir. Ademais, não existe sucesso na administração pública sem a colaboração de servidores motivados e preparados, o que se configura como condição *sine qua non* para prestação de serviços de qualidade.

Carlos Mauro Benevides Filho

Secretário do Planejamento e Gestão - Seplag

■ SUMÁRIO

■ Capítulo 1	11
Iniciativas inovadoras para o fortalecimento do modelo de Gestão para Resultados	
<i>Everton Cabral Maciel</i>	
<i>Samara da Silva Trajano</i>	
<i>Rafael Paraíso Souto Maior Malta</i>	
<i>Saruanna Dias de Carvalho</i>	
<i>Matheus Frota Braga</i>	
■ Capítulo 2	31
Vigilância Sanitária e educação permanente em Saúde: aprendizagem possível a distância	
<i>Fabiola Maria de Girão Lima</i>	
<i>Maria de Fátima Costa Lima</i>	
<i>Mere Benedita do Nascimento</i>	
<i>Rosimary da Silva Barbosa</i>	
<i>Vanuza Cosme Rodrigues</i>	
■ Capítulo 3	41
Melhoria de processos com foco em riscos	
<i>Fernanda Azevêdo Benevides</i>	
<i>Antônio Welderlan da Silva Sales</i>	
■ Capítulo 4	53
A Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará e os desafios da Educação Corporativa na pandemia	
<i>Fernanda Maria Diniz da Silva</i>	
<i>Irlânia Maria Lima Nunes</i>	
<i>Sabrina de Freitas Soares Veras</i>	

▪ Capítulo 5	71
O acompanhamento pedagógico na Escola Estadual de Ensino Médio de Tempo Integral Vicente Antenor Ferreira Gomes, em Brotas, Miraíma - Ceará, no contexto remoto, usando a plataforma Google Classroom	
<i>George Henrique Ferreira dos Santos</i>	
▪ Capítulo 6	81
Projeto Mediação e Círculos de Construção de Paz como metodologias de diálogos no espaço universitário	
<i>Geovani Jacó de Freitas</i>	
<i>Maria Cristiane Lopes da Silva</i>	
<i>Lillian Virgínia Carneiro Gondim</i>	
<i>Renato Ângelo de Almeida Moreira</i>	
<i>José Maurício Vieira Filho</i>	
▪ Capítulo 7	97
Programa Sua Nota Tem Valor: transformando cidadania em solidariedade	
<i>Germana Parente Neiva Belchior</i>	
<i>Imaculada Maria Vidal da Silva</i>	
<i>Márcio Luiz Carlos de Moraes</i>	
<i>Jonilma Carvalho Maia</i>	
<i>Clarissa Cavalcante Barroso</i>	
<i>Paulo Sérgio Coutinho de Almada</i>	
▪ Capítulo 8	113
O abandono escolar no Ensino Médio Estadual na região do Grande Bom Jardim e sua relação com a estrutura familiar	
<i>Idelson de Almeida Paiva Júnior</i>	
<i>Antônio Germano Guimarães Junior</i>	

■ Capítulo 9	133
Serviço de Psicologia no SUS e a Gestão para Resultados: o caso do HGF-CE	
<i>Jane Eyre Rodrigues de Azevedo</i>	
<i>Maria de Fátima Marrocos Fontenele</i>	
■ Capítulo 10	153
História e funcionamento da Ouvidoria do Estado do Ceará	
<i>Jean Lopes dos Santos</i>	
<i>Maria Thaís Pinheiro Holanda</i>	
<i>Larisse Maria Ferreira Moreira</i>	
■ Capítulo 11	173
A ferramenta Webmapp 3.0 como inovação no monitoramento dos projetos prioritários do Governo do Estado do Ceará	
<i>João Alcides de Oliveira Guerra</i>	
<i>Cídia Queiroz de Vasconcellos</i>	
<i>Ygor Sampaio da Cruz</i>	
■ Capítulo 12	183
Gestão democrática e participativa na perspectiva dos diretores escolares estaduais da Crede 20: o caso da Escola de Ensino Médio Tabelação José Pinto Quezado	
<i>João Paulo de Sousa Pio</i>	
■ Capítulo 13	201
A reorientação da prática do cuidado farmacêutico no contexto da família e da comunidade em uma unidade estratégica de Saúde da Família no interior do Ceará	
<i>Joaquim Alves Diniz</i>	
<i>Renata Evaristo Rodrigues da Silva</i>	
<i>Francisco Elizauo de Brito Junior</i>	
<i>Karla Deisy Moraes Borges</i>	
<i>Maria de Jesus Lima do Nascimento</i>	

■ Capítulo 14	221
O agir estratégico em uma organização pública: um estudo de caso sobre o comitê de gestão e fiscalização de contratos	
<i>José Airton Cunha Bernardo Neto</i>	
■ Capítulo 15	241
Fundo Estadual de Combate à Pobreza - Fecop: ações de enfrentamento à pandemia pelo Governo do Estado do Ceará	
<i>José de Lima Freitas Júnior</i>	
<i>Márcia Maria Soares Gurgel</i>	
<i>José Artur Vasconcelos Lima</i>	
■ Capítulo 16	263
Fundo Estadual de Combate à Pobreza - Fecop: análise do modelo de gestão do monitoramento físico de projetos	
<i>José de Lima Freitas Júnior</i>	
<i>Valberg Barbosa Cavalcante</i>	
<i>Notlin de Araújo Almeida</i>	
■ Capítulo 17	285
Capacitando os servidores públicos para uma melhor prestação de serviço à sociedade	
<i>José Ivan Amarante de Santiago Filho</i>	
<i>Manoel Paulino Secundino Neto</i>	
<i>Patrick Herlly Silva Reis</i>	
■ Sobre os Autores e as Autoras	296

Iniciativas inovadoras para o fortalecimento do modelo de Gestão para Resultados

- **Everton Cabral Maciel**
- **Samara da Silva Trajano**
- **Rafael Paraiso Souto Maior Malta**
- **Saruanna Dias de Carvalho**
- **Matheus Frota Braga**

■ 1 INTRODUÇÃO

A gestão pública para resultados é um modelo em que o setor público passa a adotar uma postura empreendedora, voltada para o cidadão, buscando melhores níveis de eficiência, eficácia e efetividade, com definição política e técnica das prioridades e investimento em transparência e controle social. Busca-se equilíbrio dos gastos públicos, sem prejuízo nos resultados das políticas públicas e no atendimento das demandas da população.

Em 2000, o governo do Ceará “questionou a coexistência das iniciativas de desenvolvimento e a persistência da pobreza, e o que poderia ser feito de modo diferente” (WORLD BANK, 2003, p. 13) solicitando um estudo ao Banco Mundial que compreendesse os limites e as possibilidades para o desenvolvimento econômico e a redução da pobreza.

A partir disso, em 2003 foi publicado o relatório “Brasil: estratégias de redução da pobreza no Ceará”, que considerando as influências históricas e as condições externas no desenvolvimento desigual do estado, apontava a necessidade de que as melhorias na economia e nas políticas públicas, alcancem a população mais pobre com educação, trabalho e renda, em especial as que vivem na zona rural.

Dessa forma, o desafio para o governo do Ceará para o alcance dos resultados nas políticas públicas, em um contexto de “um estado que é pobre, participa com apenas 2% do PIB nacional e 47% da população vive abaixo da linha de pobreza, o econômico e social ou avançam juntos ou retrocedem juntos”. (MAIA JÚNIOR; HOLANDA, 2006, p. 12), levou o Governo do Estado do Ceará à atuação e ao fortalecimento da gestão pública para resultados (GPR).

Com o lema de “fazer mais com menos”, iniciam-se as discussões para a implementação de um modelo de gestão que fosse orientado para a manutenção do equilíbrio fiscal e para que os resultados das políticas públicas alcançassem a população pobre. Conforme aponta Holanda, Petterini e Barbosa (2006, p. 22), “o desafio do ajuste se mostrou maior que no passado, pois a conjuntura econômica não oferecia mais a flexibilidade de ajustes nas despesas, via inflação, e o estado não mais possuía alternativas de financiamento via bancos estaduais ou privatizações”.

Contando com as orientações do relatório e com o apoio da Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional - CIDA/ACDI, o governo iniciou o processo de implementação do modelo de gestão para resultados do Ceará (GpR) . Como marco desse processo, a experiência do modelo de gestão canadense foi utilizada como referência para a implantação do modelo de gestão para resultados cearense (ROSA, HOLANDA, MAIA JUNIOR, 2006).

Durante os primeiros anos da implementação do modelo (2003-2015), a gestão pública para resultados do governo do Ceará apresentou avanços, como: (I) Implantação do Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal – Cogerf, grupo formado por Secretários (as) de Planejamento e Gestão, Fazenda, Casa Civil Procurador(a) Geral e Controlador(a) e Ouvidor(a) Geral, visando assessorar o governador na definição de diretrizes e medidas a serem seguidas pelos órgãos que integram a administração estadual; (II) Elaboração de planos setoriais e dos Planos Plurianuais, com base nos princípios

do modelo; (III) Operação de crédito *Sector Wide Approach* – SWAP I, SWAP II e Programa para Resultados – PforR; (IV) Instituição da Rede Estadual de Planejamento; (V) Criação da Escola de Gestão Pública do Ceará – EGPCE; (VI) Matriz de Resultados Estratégicos para acompanhamento dos indicadores do governo, ferramentas que traduziram naquele momento o esforço do governo para a institucionalização do modelo de gestão; e (VII) Desenvolvimento de sistemas corporativos de informação e comunicação institucional governamentais, entre outras iniciativas. (MACROPLAN, 2016a)

No entanto, ainda assim, a perda da força institucional fez diminuir a perspectiva de longo prazo e a orientação para resultados e, portanto, entendeu-se a necessidade de fortalecimento do modelo, através de uma avaliação e novo desenho com fins de atendimento da estrutura de governo e das demandas da população (MACROPLAN, 2016a).

Potencialidades para a retomada da visão estratégica de longo prazo e de fortalecimento da gestão orientada para resultados foram avaliadas por meio do projeto de assistência técnica, no âmbito do Programa para Resultados PforR do Banco Mundial, no qual foi possível identificar um cenário de fragilidades na implementação do modelo adotado, além da necessidade de investimento e melhoria nos indicadores das políticas públicas e o atendimento das demandas da população cearense.

Destaca-se a seguir as principais fragilidades do modelo de gestão vigente em 2016, com impactos na orientação e reorientação das políticas públicas estaduais (MACROPLAN, 2016a):

- Carência de visão prospectiva de longo prazo que antecipe respostas aos desafios e expectativas da população cearense;
- Incipiente desdobramento das diretrizes estratégicas do governo nas ações táticas e operacionais;
- Fragmentação da carteira de projetos, com dispersão de esforços e perda de eficácia;

- Reuniões do colegiado de gestão governamental pouco resolutivas e referenciadas apenas pelas execuções dos projetos, sem análise sobre as contribuições para os resultados;
- Pouca efetividade do monitoramento de projetos com foco excessivo na perspectiva financeira e com baixa orientação para resultados;
- Centralização decisória, sobrecarga do núcleo estratégico do Governo e baixo empoderamento de gestores;
- Insuficiente grau de integração intersetorial, com sobreposição de ações;
- Baixo grau de associação dos modelos de incentivo em funcionamento no Governo à meritocracia;
- Ausência de padronização das atribuições, processos e estrutura organizacional das áreas de planejamento dos órgãos estaduais.

Neste contexto, a Secretaria de Planejamento e Gestão do Ceará (Seplag), em parceria com a consultoria Macroplan, propôs um novo desenho para o fortalecimento na implementação do modelo de GpR no Ceará, atuando em quatro dimensões: visão estratégica orientada para resultados, monitoramento e avaliação, gestão e desenvolvimento de pessoas, governança orientada para resultados (CEARÁ, 2017).

Constitui-se como desafio para a atual administração pública estadual a promoção do desenvolvimento econômico, social e sustentável a redução persistente das desigualdades e da violência; melhorias da qualidade de vida e de saúde da população; sendo a capacidade de gestão das organizações públicas componente indispensável para que se possa efetivamente entregar, por meio das políticas públicas, resultados de qualidade para a população. Por isso, deve-se fortalecer, de modo continuado, o modelo de gestão com a criação de um sistema abrangente de governança no qual os resultados e os esforços sejam mensurados, contribuindo

para a tomada de decisão baseada em evidências, a priorização dos recursos públicos e a transparência da administração pública (PINHEIRO, 2020).

Coube à Secretaria do Planejamento e Gestão, em cumprimento de sua missão de promover e coordenar o planejamento e a gestão do Estado, contribuir para a integração e a efetividade das políticas públicas, o desenvolvimento e a implementação de propostas que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos.

■ 2 FORTALECIMENTO DO MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS

Para a Secretaria do Planejamento e Gestão, órgão coordenador do Modelo de GpR, demandou-se a inovação dos processos de gestão para o fortalecimento do modelo de gestão. Para isso, foi criada uma equipe dentro da Coordenadoria de Planejamento e Gestão para Resultados com o foco principal em mobilizar esforços para o desenvolvimento de pessoas e qualificar os instrumentos de gestão, para assim contribuir com a efetividade do modelo e a disseminação da cultura de gestão orientada para resultados, especialmente por meio da implementação de melhorias nos processos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação, inclusive com uso de tecnologias de informação e comunicação; formação continuada de gestores e técnicos que atuam nos processos de gestão; e incentivo ao desenvolvimento de avaliações alinhadas aos resultados prioritários dos órgãos.

Buscando alinhamento com os modelos de GpR no Brasil e em outros países ocidentais, assim como foi feito em 2003 com a implantação do modelo, a Seplag, em parceria com a consultoria Macroplan, analisou as experiências brasileiras e internacionais que apresentaram bons resultados e, em seguida, desenvolveu uma proposta para o fortalecimento do modelo no estado (MACROPLAN, 2016b).

Sendo assim, o governo regulamentou por meio do Decreto 32.216, de 8 de maio de 2017 (CEARÁ, 2017), o modelo de GpR do governo do Ceará, que modela a estrutura de governança e estabelece a cadeia de valor para resultados conectando os diversos instrumentos de planejamento, quais sejam: Plano Plurianual - PPA, Plano de Longo Prazo - Ceará 2050, Planos das Políticas Setoriais, Lei Orçamentária Anual - LOA e Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e os Acordos de Resultados - AR. Para tanto, busca-se uma visão geral para os processos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação, de modo que eles sejam organizados a partir da perspectiva da Cadeia de Valor para Resultados, que é cíclica e se retroalimenta, em uma lógica de ação e reação (PORTER, 2004), que via de regra é constituída por um conjunto de atividades criadoras de valor, desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e indo até o produto final entregue à população e o alcance dos resultados propostos.

A proposta para o fortalecimento do modelo de GpR também é guiada pelas condições e valores de promoção da cultura e do comportamento organizacional e pessoal dos integrantes do governo estadual, em todas as suas instâncias. São princípios que, em alguma medida e intensidade, já são praticados na gestão pública, mas devem ser fortalecidos e adotados como pilares para a formulação e implantação de políticas públicas. São eles (CEARÁ, 2017): (I) Foco em públicos-alvo claros e inequívocos; (II) Orientação para resultados, numa perspectiva de longo prazo; (III) Flexibilidade e agilidade administrativa; (IV) Valorização e comprometimento profissional com resultados; (V) Governança pública integrada, convergente e colaborativa; (VI) Participação e controle social no governo; e (VII) Sustentabilidade fiscal e financeira.

Estes princípios devem ser postos em prática por meio de processos sistemáticos organizados em quatro dimensões, conforme exposto a seguir:

- Visão estratégica e escolha de prioridades: envolve a prática sistemática do planejamento de longo, médio e curto prazo, com visão integrada dos desafios do estado e do governo;
- Monitoramento e avaliação sistemáticos: compreende as práticas de monitoramento que buscam imprimir à gestão pública maior prontidão e capacidade de resposta;
- Governança orientada para resultados: compreende os mecanismos de articulação e decisão intragovernamental e interinstitucional; e
- Gestão e desenvolvimento de pessoas: envolve as práticas de formação continuada, avaliação de desempenho e incentivos financeiros e não financeiros vinculados ao alcance de resultados.

Essas dimensões foram subsidiadas por iniciativas implementadas na gestão pública de governos nacionais e internacionais. Entre as internacionais destacam-se: modelo de GpR no Reino Unido, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Chile e Colômbia. E entre as nacionais, iniciativas como o Plano Mineiro, incentivos financeiros e a experiência do Acordo de Resultados em Minas Gerais, e o Plano de Desenvolvimento no Governo do Espírito Santo (MACROPLAN, 2016b).

Nesta perspectiva foi idealizada a Visão de Futuro para o modelo de GpR como sendo até 2026, estar disseminado como modelo de gestão predominante em todo o governo do Estado do Ceará e praticada como rotina segundo sete princípios fundamentais e operacionalizada em quatro dimensões (MACROPLAN, 2016).

Portanto, com o objetivo de estabelecer um ambiente permanente de inovação e melhoria contínua nos processos de gestão da Administração Pública, a Seplag, desde 2016, tem desenvolvido iniciativas baseadas nos princípios de GpR, objetivando promover e consolidar a visão de futuro do modelo e a disseminação da cultura da GpR, especialmente por meio da implementação de melhorias

nos processos; formação continuada de gestores e técnicos que atuam nos processos de gestão; e incentivo ao desenvolvimento de avaliações alinhadas aos resultados prioritários dos órgãos. Tais iniciativas são apresentadas a seguir por meio das entregas, produtos e resultados alcançados.

■ 3 INICIATIVAS DE INOVAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

As iniciativas em destaque contemplam as quatro dimensões do Modelo de GpR. Na dimensão visão estratégica e escolha de prioridades, destaca-se a pactuação de compromissos, por meio dos Acordos de Resultados; e o Guia Metodológico de Formulação de Agenda Estratégica Setorial. Na dimensão Monitoramento e Avaliação Sistemáticos, será apresentado o Ranking da Avaliação de Resultados. Na dimensão Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, será pontuado sobre a avaliação de desempenho dos servidores públicos vinculada ao alcance dos resultados pactuados nos Acordos de Resultados e a formação de lideranças e especialistas, por meio do Programa de Formação continuada em Gestão para Resultados (ProGpR); da Especialização em Gestão Pública para Resultados; e do Programa de Formação de Articuladores em Gestão Pública para Resultados (ConectaGpR). Por fim, na dimensão Governança orientada para resultados, será apresentado o Programa Integração para Resultados (IntegraGpR), a reestruturação do Sistema Estadual de Planejamento e Orçamento (SPO) e da Rede Estadual de Planejamento e Orçamento (Renop Ceará).

3.1 Dimensão 1: Visão Estratégica e Escolha de Prioridades

a) Acordo de Resultados

O Acordo de Resultados é um instrumento gerencial que alinha os esforços à estratégia governamental, ou seja, articula uma cadeia lógica entre os resultados que se pretende alcançar, os desafios que devem ser superados, as iniciativas que contribuem para a superação destes desafios, os insumos disponibilizados para

a execução das iniciativas, que por sua vez, produzem entregas que contribuem para o alcance dos resultados planejados (CEARÁ, 2020d).

Na prática, trata-se de um contrato firmado anualmente entre o governador e o secretário de cada pasta, assinado com a interveniência da Secretaria do Planejamento e da Secretaria da Fazenda (Sefaz), que pactuam os principais compromissos setoriais, contendo os desafios, indicadores, metas, iniciativas e entregas previstas para o ano corrente. Este instrumento articula no curto prazo as estratégias estabelecidas no Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo (Ceará 2050), nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (Agenda 2030), no Plano Plurianual (PPA) e nas agendas estratégicas setoriais, ou seja, nos planos das políticas públicas coordenadas pelos órgãos estaduais. O documento é assinado e disponibilizado para acesso público no site da Seplag, promovendo a transparência sobre as prioridades do governo (CEARÁ, 2020d).

Destacam-se os principais objetivos do instrumento: (I) alinhar as visões estratégicas de Estado e Governo com as necessidades da população priorizadas a cada ano; (II) promover uma gestão baseada em evidências que perpassa a cultura dos órgãos estaduais e conecta os resultados com as entregas; (III) desenvolver a inteligência governamental para reorientação das políticas públicas e gestão dos riscos; (IV) promover a transparência nas prioridades do governo e na alocação dos recursos públicos; e (V) mitigar problemas com a liberação de recursos financeiros para entregas pactuadas.

Coordenado corporativamente pela Seplag, em 2017 foram assinados os primeiros Acordos de Resultados nas cinco secretarias piloto e a cada ano ampliou-se o número de órgãos envolvidos no processo, tendo em 2021, a adesão de 17 secretarias com compromissos pactuados para o ano, que juntamente com suas vinculadas, totalizam 47 órgãos e entidades estaduais.

b) Guia Metodológico de Formulação de Agendas Estratégicas Setoriais

A Agenda Estratégica Setorial (AES) é um produto de planejamento de médio prazo que se configura como um instrumento estratégico com o objetivo de desdobrar e organizar a Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado em planos setoriais. Sua formulação consta no novo ciclo de gestão do Governo do Ceará, no âmbito da GpR, obedecendo aos princípios norteadores do modelo de GpR do Ceará e a cadeia de valor para resultados (CEARÁ, 2020b).

Em 2018 foi realizado um projeto piloto com a elaboração do Plano Decenal Estadual de Atendimento Socioeducativo, coordenado pela Superintendência Estadual de Atendimento Socioeducativo em parceria com a Seplag. Resultado dessa experiência, o Guia Metodológico de Formulação de Agendas Estratégicas Setoriais foi publicado em 2020 com a proposição de uma metodologia de planejamento para a elaboração de planos de políticas públicas orientados para resultados e alinhados aos instrumentos de planejamento.

3.2 Dimensão 2: Monitoramento e Avaliação Sistemáticos

a) Ranking da Avaliação de Resultados

No contexto do Acordo de Resultados, implementou-se um modelo de governança por meio do monitoramento e avaliação de resultados mensais, a partir do qual se estabelece o *Ranking* da Avaliação dos Resultados (RAR). Trata-se de uma avaliação geral das Secretarias e de suas vinculadas, com o objetivo de mensurar os resultados estabelecidos a partir dos compromissos firmados anualmente. A avaliação é realizada pela Seplag, e leva em consideração cinco pilares: (1) Nota dos Indicadores (NI) por meio da avaliação do cumprimento das metas pactuadas no AR; (2) Nota das Entregas (NE) demonstra o desempenho do órgão no cumprimento das metas relativas às entregas pactuadas; (3) Nota Financeira (NF)

analisa a relação entre o valor empenhado da despesa e o valor deliberado de limite financeiro, pelo Cogerf; (4) Nota de Pactuação (NP) compreende o processo de elaboração do AR: cumprimento do prazo de pactuação, qualidade da mensuração dos objetivos e articulação intrassetorial; e (5) Nota do Monitoramento (MN), levando em consideração o cumprimento de prazos, o status da coleta de dados e a resolutividade dos encaminhamentos internos.

Por meio dessa avaliação, é possível medir e comparar a maturidade de cada pactuante na implementação do processo de pactuação de compromissos e conhecer o desempenho das iniciativas priorizadas para o ano por meio de entregas e indicadores de resultados. Portanto, o Ranking declara o desempenho setorial partindo das prioridades definidas por cada órgão e entidade estadual.

As avaliações dos Acordos de Resultados e o Ranking da Avaliação de Resultados (RAR) são apresentados mensalmente para o Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR), grupo implementado em 2019 e que assessoria o Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal (Cogerf) em assuntos relacionados ao desempenho de programas, à gestão institucional e ao cumprimento de metas e resultados governamentais. O GTR, formado por representantes da Seplag, Sefaz, Casa Civil, Controladoria e Ouvidoria Geral (CGE) e o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece), tem papel central neste processo, principalmente pela mediação que desempenha junto ao Cogerf nas questões de sua competência, em especial na análise do desempenho das prioridades estabelecidas e, em segundo plano, no que se refere à liberação de limites financeiros.

O primeiro Ranking Anual de Avaliação dos Resultados foi publicado em 2020, referente a 2019. O Ranking Anual de 2020 foi publicado em 2021 e seguindo essa lógica, acontecerá a publicação dos próximos *rankings*.

3.3 Dimensão 3: Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

a) Avaliação de Desempenho dos Servidores e Empregados Públicos

Inserido na terceira dimensão do modelo de GpR, a proposta de aperfeiçoamento dos modelos de incentivos financeiros, vinculados ao alcance de metas de resultados, vem sendo implementada em órgãos estaduais contemplados com o Decreto 32.877, de 12 de novembro de 2018, que dispõe sobre os critérios e procedimentos gerais para avaliação de desempenho institucional, avaliação de desempenho individual e pagamento das seguintes gratificações de desempenho. Este instrumento legal estabeleceu a vinculação da gratificação variável dos servidores às metas dos Acordos de Resultados e, portanto, alinha o processo de pactuação de compromissos à avaliação de desempenho dos servidores, promovendo a expansão qualificada do modelo de gratificação variável (CEARÁ, 2018).

O processo avaliativo é anual e coordenado por uma comissão de avaliação instituída no próprio órgão. Destacam-se os seguintes órgãos contemplados no Decreto e que pactuam compromissos por meio dos Acordos de Resultados: Secretaria de Recursos Hídricos (SRH), Superintendência de Obras Hidráulicas (Sohidra), Secretaria da Cultura (Secult) e Secretaria de Proteção Social, Justiça Cidadania, Mulheres e Direitos Humanos (SPS).

b) Formação de lideranças e especialistas em gestão para resultados

Em 2016 implementou-se o Programa de Formação Continuada em Gestão para Resultados (ProGpR), com o objetivo de desenvolver um processo de formação continuada, partindo dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores, empregados públicos e colaboradores, com objetivo de suprir as lacunas observadas nos processos de gestão. Sendo uma iniciativa da Seplag, por meio da Coordenadoria de Planejamento e Gestão para Resultados, em parceria com a Escola de Gestão Pública do Ceará (EGPCE), constitui-se, em um dos instrumentos da política de

educação em gestão pública do Ceará com foco nas oportunidades de desenvolvimento profissional aos técnicos e gestores envolvidos no planejamento e execução das políticas públicas.

As atividades deste Programa constituem-se de palestras, oficinas, seminários e cursos de curta e longa duração. Em 2018 foi concluída a primeira turma da Formação em Gestão para Resultados, com 240 horas, e em 2019 destaca-se a realização do curso de Formação de Liderança em Gestão para Resultados.

O bom desempenho do ProGpR desencadeou o primeiro curso de Especialização em Gestão Pública para Resultados, em parceria com a Escola de Saúde Pública do Ceará, e em 2020 foram formados 36 especialistas em gestão na área da saúde.

Para o desenvolvimento de outras turmas de especialização em GpR para 2021, estão sendo feitas novas parcerias com a Academia Estadual de Segurança Pública, para um curso com foco nos profissionais da segurança pública; bem como parcerias com a Escola de Gestão Pública do Ceará (EGPCE) e a Universidade Estadual do Ceará (UECE), para a realização de uma turma com foco na Rede Estadual de Planejamento e Orçamento (Renop Ceará).

Na perspectiva de incentivar o crescimento e o desenvolvimento profissional dos servidores, empregados públicos e militares, que não atuam na gestão, mas apresentam potencial para contribuir com os processos do Modelo de GpR, desenvolveu-se o Programa de Formação de Articuladores em Gestão Pública para Resultados (ConectaGpR).

O ConectaGpR é composto por duas atividades integradoras: (I) Intercâmbio profissional na Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará; e (II) Curso de Especialização em Gestão para Resultados. Para tanto, os selecionados para ingressar na formação devem participar das atividades propostas mediante liberação da alta gestão dos órgãos e entidades ao qual são vinculados. O edital de seleção da primeira turma do ConectaGpR será divulgado junto

ao lançamento da turma da Especialização em GpR voltada para a Renop Ceará .

3.4 Dimensão 4: Governança orientada para resultados:

a) Integração para Resultados (IntegraGpR)

O projeto Integração para Resultados (IntegraGpR) busca promover a integração entre a Seplag e outros órgãos e entidades públicas locais e nacionais, estudantes e pesquisadores, na perspectiva de ampliar o debate e disseminar novas práticas, metodologias, abordagens e tecnologias, bem como aprimorar os processos associados ao modelo de GpR, com foco nos Acordos de Resultados.

A concepção original do projeto de fortalecimento do modelo de GpR, ainda quando da sua elaboração em parceria com a consultoria Macroplan, previu, durante o segundo estágio de implementação (2019-2022), a sua difusão para outros órgãos e entidades governamentais, inclusive de outros poderes. Assim, o Integra GpR se insere nos esforços de disseminação e sensibilização de agentes públicos, de modo a promover na gestão pública, a cultura gerencial orientada para os resultados.

Deste modo, para além do Executivo estadual, a disseminação da GpR foca em dois núcleos: (1) Núcleo de Integração, com o objetivo de aprofundar a disseminação da cultura da GpR nos órgãos do poder executivo estadual e promover o intercâmbio qualificado para troca de conhecimento e experiências entre órgãos públicos de outros estados e outros poderes, academia, institutos de pesquisa e organizações da sociedade civil, avançando na sua consolidação enquanto diretriz norteadora da gestão do estado do Ceará. (2) Núcleo de Parcerias, visando disseminar o modelo de GpR entre os entes públicos do estado do Ceará a fim otimizar seus processos de gestão e aumentar a sinergia na aplicação das políticas públicas, potencializando o alcance dos seus objetivos.

O IntegraGpR iniciou em 2020, e em 2021 destaca-se a parceria com o Instituto de Planejamento de Fortaleza (Iplanfor) e a Secretaria

do Planejamento, Orçamento e Gestão de Fortaleza (Sepog) para implementação do Modelo de GpR na Prefeitura de Fortaleza.

b) Sistema Estadual de Planejamento e Orçamento (SPO) e da Rede Estadual de Planejamento e Orçamento (Renop Ceará)

Regulamentado pelo Decreto Nº 33.813, de 11 de novembro de 2020, a redefinição e redenominação da estrutura de planejamento da administração estadual, foi possível após a realização de um diagnóstico a fim de averiguar seus pontos de crise e, a partir de um mapeamento detalhado e da proposição da criação das Unidades Setoriais de Planejamento e Orçamento em todos os órgãos estaduais, com atividades padronizadas (CEARÁ, 2020).

A Renop Ceará é constituída por uma estrutura multissetorial, sendo composta pela Seplag, por meio da Coordenadoria Especial de Gestão Estratégica do Planejamento e Orçamento - Coplo, que exerce o papel de coordenação geral, e pelas Unidades Setoriais de Planejamento, constituídas pelas Coordenadorias de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - Codips ou áreas afins dos órgãos e entidades estaduais, que exercem o papel de coordenação setorial das funções de planejamento e orçamento.

Por sua vez, o Sistema Estadual de Planejamento e Orçamento - SPO é organizado em três níveis:

- I. Estratégico, responsável pela definição de diretrizes, tomada de decisão em nível estratégico e estabelecimento de medidas voltadas à plena execução das funções, sendo composto por: a) governador do Estado; b) Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal - Cogerf; c) Seplag; e d) Secretarias e órgãos setoriais.
- II. Tático, responsável pela direção, organização, orientação, controle e coordenação das funções de Planejamento e Orçamento, sendo composto por: a) Secretaria Executiva de Planejamento e Orçamento da Seplag; e b) Secretarias Executivas de Planejamento e Gestão Interna ou afins.

III. Operacional, responsável pela implementação das funções do SPO, sendo composto pela Rede Estadual de Planejamento e Orçamento.

■ 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao expandir a visão da administração pública com foco em resultados, que traduzem os anseios da população atrelados a uma governança que envolve diversos atores, busca-se uma atuação fundamentada em uma base técnica que prioriza, monitora e avalia, de modo a mobilizar esforços para o alcance das metas pactuadas. Nesta perspectiva, evita-se as decisões tomadas a partir dos insumos disponíveis ou das vontades particulares e busca-se as evidências para reorientar as políticas públicas e promover mudanças efetivas para a população cearense.

A pactuação de compromissos confronta os atores envolvidos a uma reflexão sobre esforços dedicados a resultados e entregas, em especial sobre a necessidade da priorização estratégica para o alcance das mudanças demandadas pela população. Por sua vez, a governança integrada e transparente, tendo o monitoramento e a avaliação dos Acordos de Resultados como elementos principais, favorece a reorientação das políticas e contribui para o alcance dos resultados programados.

Considerando a implementação das iniciativas inovadoras para o fortalecimento do modelo de GpR, aponta-se os principais avanços observados atualmente:

- Promoção do planejamento orientado para resultados, com alinhamento entre os instrumentos de planejamento;
- Contribuição para a tomadas de decisão baseadas em evidências, com incentivos para a coleta de dados finalísticos e otimização dos sistemas de informação e comunicação;
- Engajamento da alta gestão das secretarias e vinculadas, que agora compartilham prioridades e pactuam juntas as metas dos resultados setoriais;

- Comprometimento dos agentes públicos para o alcance dos resultados com melhoria significativa dos processos e dos pilares da avaliação;
- Reconhecimento nacional e internacional do modelo de monitoramento e avaliação dos Acordos de Resultados, com destaque para a terceira colocação na categoria geral do VI Prêmio Anual Gestão para Resultados e Desenvolvimento 2020, promovido pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), por meio da Comunidade de Profissionais e Especialistas da América Latina e do Caribe em Gestão para Resultados de Desenvolvimento (CoPLAC-MpRD);
- Articulação interna das Unidades Setoriais de Planejamento com as suas respectivas equipes finalísticas, qualificando o processo de monitoramento com foco em resultados;
- Ampliação da percepção de responsabilização dos gestores em relação aos resultados, especialmente pela possibilidade de avaliação e estabelecimento do *Ranking*;
- Fortalecimento do modelo de governança com a participação das instâncias de tomada de decisão, em especial do Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal (Cogerf).

Como dificuldades, aponta-se que as secretarias e os órgãos vinculados apresentam níveis diferentes de aproximação com os processos de gestão orientados para resultados, em especial com os instrumentos de planejamento e monitoramento e com a tomada de decisão baseada em evidências. Logo, o fortalecimento do modelo de GpR requer um trabalho de mudança de cultura e estrutura governamental contínuo, além de um trabalho setorial individualizado, sendo inovadora no setor público pela variedade de frentes visando o alcance dos meios para impactar a vida da população de forma efetiva.

Por meio do avanço das iniciativas e resultados apresentados, considera-se, portanto, que a Seplag Ceará vem buscando a disseminação da gestão orientada para resultados por meio da

implementação de entregas e processos estruturados e conectados entre si e, fundamentados nos princípios e nas dimensões do modelo de GpR. Em 2021, iniciou-se um novo estágio de pactuação de compromissos, com novos desafios que serão superados com a visão de que os benefícios devem chegar à população cearense.

■ REFERÊNCIAS

CEARÁ. Decreto Nº 32.216, de 08 de maio de 2017. Regulamenta o Modelo de Gestão para Resultados do Poder Executivo do Estado do Ceará e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado (DOE)**, Série 3, ano IX, Nº 87. Fortaleza, 10 de maio de 2017. Disponível em: <<https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/acordos-de-resultados/>>.

CEARÁ. Decreto Nº 32.877, de 12 de novembro de 2018. Regulamenta as Leis Nº 16.535, 16.537, 16.538, 16.539, 16.540, 16.541, de 06 de abril de 2018. **Diário Oficial do Estado (DOE)**, Série 3, ano X, Nº 211. Fortaleza, 12 de novembro de 2018.

CEARÁ. Decreto Nº 33.813, de 11 de novembro de 2020. Redefine e Redenomina o Sistema Estadual de Planejamento e a Rede Estadual de Planejamento. **Diário Oficial do Estado (DOE)**, Série 3, ano XII, Nº 252. Fortaleza, 13 de novembro de 2020.

CEARÁ. **Plataforma de Desenvolvimento Ceará 2050**. 2020a. Disponível em: <<https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/ceara-2050/>>.

CEARÁ. **Plano Plurianual 2020-2023**. Volume I, II. Seplag: Fortaleza, 2019. Disponível em: <<https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-plano-plurianual/ppa-2020-2023/>>.

CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará. Agenda Estratégica Setorial - **Guia Metodológico Formulação**. Fortaleza: Seplag, 2020b. Disponível em: <<https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/projetos/agendas-estrategicas-setoriais/>>.

CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará. **Guia Metodológico da Avaliação dos Acordos de Resultados**. Fortaleza: Seplag, 2020c. Disponível em: <<https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/guias-metodologicos/>>.

CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará. **Guia Metodológico**

de Pactuação dos Acordos de Resultados. Fortaleza: Seplag, 2020d. Disponível em: <<https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/guias-metodologicos/>>.

CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará. **Guia Metodológico de Monitoramento dos Acordos de Resultados.** Fortaleza: Seplag, 2021. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/guias-metodologicos/>

HOLANDA, Marcos Costa (Org.). **Ceará: A prática de uma gestão por resultados.** Fortaleza: Ipece, 2006.

HOLANDA, Marcos Costa; PETTERINI, Francis Carlo; BARBOSA, Marcelo Ponte. O Ajuste Fiscal de 2003 a 2005. In: HOLANDA, Marcos Costa (Org.). **Ceará: a prática de uma gestão por resultados.** Fortaleza: Ipece, 2006.

MACROPLAN. **Gestão para Resultados no Governo do Ceará.** Metodologia que consolida o Modelo de GPR, com e sem Modelo de Incentivos alinhado ao alcance dos objetivos estratégicos, a ser adotado pelo Estado do Ceará. Fortaleza, 2016. Disponível em: <<https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/projeto-de-fortalecimento-do-modelo-de-gestao-para-resultados-gpr/>>.

MACROPLAN. **Avaliação do modelo de gestão para resultados em prática no Governo do Estado do Ceará.** Fortaleza, 2016a. Disponível em: <<https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/projeto-de-fortalecimento-do-modelo-de-gestao-para-resultados-gpr/>>.

MACROPLAN. **Gestão para resultados no Governo do Ceará:** Levantamento de práticas de Gestão Pública para Resultados – Benchmarking GpR. Fortaleza, 2016b. Disponível em: <<https://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2016/08/Levantamento-de-pr%C3%A1ticas-de-Gest%C3%A3o-P%C3%BAblica-para-Resultados-%E2%80%93-Benchmarking-GpR.pdf>>.

MAIA JUNIOR, Francisco de Queiroz; HOLANDA, Marcos Costa. Plano de Governo - crescimento com inclusão social. In: HOLANDA, Marcos Costa (Org.). **Ceará: A prática de uma gestão por resultados.** Fortaleza: Ipece, 2006.

PINHEIRO, Maurício Mota Saboya. **Políticas Públicas Baseadas em Evidências (PPBEs):** Delimitando o problema conceitual. Texto para Discussão - Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica. Rio de Janeiro: Ipea, 2020.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

ROSA, Antônio Lisboa Teles; HOLANDA, Marcos Costa; MAIA JUNIOR, Francisco de Queiroz. O Marco Lógico da Gestão Pública para Resultados. In: HOLANDA, Marcos Costa (Org.). **Ceará: A prática de uma gestão por resultados**. Fortaleza: Ipece, 2006.

WORLD BANK. Brasil: **Estratégias de redução da pobreza no Ceará**. O Desafio da Modernização Inclusiva. Documento do Banco Mundial. Departamento do Brasil. Região da América Latina e Caribe. abril, 2003.

Vigilância sanitária e educação permanente em saúde: aprendizagem possível a distância

- Fabíola Maria de Girão Lima
- Maria de Fátima Costa Lima
- Mere Benedita do Nascimento
- Rosimary da Silva Barbosa
- Vanuza Cosme Rodrigues

■ 1 INTRODUÇÃO

O período contemporâneo pode ser caracterizado como a era da informação, com recursos crescentes e condições inéditas para a produção e comunicação de conhecimento em todos os segmentos. Essa realidade demanda das organizações uma gestão estratégica e eficiente do conhecimento. A pandemia de Covid-19 instigou ainda mais o advento da época digital ratificando a inevitável transformação das áreas educacionais, técnicas, científicas, entre outras. Assim, cursos tradicionalmente pensados e desenvolvidos na modalidade presencial vivem uma transformação rápida, sem volta. Como exemplo pode ser citado o setor da saúde que vem utilizando meios virtuais como canal de comunicação, estudo e intervenção desde o início do ano de 2020.

A implementação do Sistema Único de Saúde (SUS) no Brasil tem contemplado um conjunto de ações que envolvem o financiamento, a gestão e a organização da produção de serviços. A qualificação destas ações, e do próprio sistema, passa, dentre outras estratégias, pela definição e clareza dos objetivos institucionais, pelo acompanhamento sistemático do cumprimento das metas estabelecidas para o seu alcance, bem como pela capacidade de adaptação do sistema às necessidades e demandas sociais (COSTA *et al.*, 2018).

Tratando-se do contexto da Vigilância em Saúde (VS), essa também vem passando por profunda reorganização normativa e operacional para adequar-se aos princípios e diretrizes constitucionais do SUS de descentralização e integralidade (COSTA *et al.*, 2018). A Vigilância em Saúde pode ser entendida como um processo contínuo e sistemático de coleta, consolidação e disseminação de dados sobre eventos relacionados à saúde, visando o planejamento e a implementação de medidas de saúde pública para a proteção da saúde da população, a prevenção e o controle de riscos, agravos e doenças, bem como para a promoção da saúde (BRASIL, 2013). Fundamentado nisso, a vigilância pode ser caracterizada como: epidemiológica, ambiental, sanitária e saúde do trabalhador.

Aborda-se para este capítulo a vigilância sanitária, suas ações voltadas, geralmente, ao controle de bens, produtos e serviços que oferecem riscos à saúde da população, como alimentos, produtos de limpeza, cosméticos e medicamentos. Faz parte do seu trabalho a fiscalização de serviços de interesse da saúde como escolas, hospitais, clubes, academias, parques e centros comerciais e ainda inspeção dos processos produtivos que podem evidenciar risco e causar danos ao trabalhador e ao meio ambiente.

No Brasil as práticas sanitárias iniciaram concomitantes à Saúde Pública. Mas, somente com a criação da Lei Orgânica da Saúde – Lei n.º 8080/90, de 19 de setembro de 1990, reguladora no território nacional das ações e os serviços é que se formalizou como um dos campos de atuação do Sistema Único de Saúde (SUS) (LOBO *et al.*, 2018).

Portanto, assinale-se a importância da Vigilância em Saúde para o sistema de saúde, pois as ações sanitárias são essencialmente preventivas. “Vigilância sanitária é SUS (Sistema Único de Saúde) e é um espaço privilegiado de intervenção do Estado que pode atuar para elevar a qualidade de produtos e serviços e adequar os segmentos produtivos de interesse da saúde e os ambientes às

demandas sociais em saúde e necessidades do sistema de saúde” (SILVA, COSTA; LUCCHESE, 2018).

Nesse contexto, a composição e estruturação da força de trabalho têm mudado significativamente, em virtude da expansão do serviço de Visa no município. Tal fato faz observar a importância da educação do trabalhador no seu local de trabalho para a compreensão das ações a serem desenvolvidas na reestruturação dos serviços, estimulando os profissionais a uma postura responsável e reflexiva frente à realidade e capazes de intervir no processo de trabalho (GUIMARÃES E CORVINO, 2016). Santos e Brandespim (2018) reforçam e asseveram a importância da formação e qualificação dos recursos humanos dos profissionais do Sistema Único de Saúde (SUS), em todas as suas esferas, pois é consenso que afeta, diretamente, a qualidade dos serviços oferecidos à coletividade.

Importa dizer que a regulação do processo formativo não visa somente mostrar as possíveis distâncias constatadas entre teoria e prática, mas também mostrar algumas alternativas para desenvolver e melhorar a qualidade de formação com a participação dos atores interessados e a gestão como apoio para os responsáveis que realizam a formação. Um processo de transformação para possibilidade de indicar quais podem ser os apoios para a transformação e as condições para a mudança no desenvolvimento da qualidade da formação (SOUZA, 2017; MATOS, PINTO, NUNES, 2019).

Apoiando-se no pressuposto da Educação Permanente diante do quadrilátero da formação: ensino-gestão-atenção e controle social, há desenvolvimento e melhoria da qualidade educativa, com características de política pública, inserido na construção da gestão em saúde e ainda de caráter formativo, de maneira a avaliar e contribuir com a educação em serviço (CECCIM, 2017). Ressalte-se ainda que na Constituição Federal de 1988, no seu artigo 200 estabeleceu no SUS a formação dos recursos humanos na área da saúde. Dessa forma, criou-se em 2003 por meio do Ministério da Saúde (MS) a Secretaria de Gestão de Trabalho e da Educação em

Saúde (SGTES), com a missão de formular políticas orientadoras da formação, gestão, qualificação e regulação dos trabalhadores da saúde no Brasil (MATTOS, 2020).

Assim, no campo da Visa emerge a percepção sobre a formação, atuação dos profissionais de saúde e o despreparo para execução de ações delegadas aos municípios, além da identificação de uma incipiente política de educação do trabalhador e a necessidade de desenvolver uma proposta de acordo com a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (GUIMARÃES E CORVINO, 2016). Desta forma, percebe-se que vigilância sanitária ainda é um dos grandes desafios para os gestores de saúde, em virtude de sua complexidade, associadas ao processo de regulação, monitoramento e fiscalização de produtos e serviços.

Considerando o contexto da necessidade de um novo comportamento na prática da educação permanente e a inserção de eventos digitais como ferramenta de democratização do conhecimento, a Superintendência da Região do Litoral Leste Jaguaribe/CE (SRLES/Jaguaribe), apresentou aos seus vinte municípios adscritos (Aracati, Alto Santo, Ereré, Iracema, Itaiçaba, Icapuí, Fortim, Jaguaruana, Jaguaretama, Jaguaribara, Jaguaribe, Limoeiro do Norte, Morada Nova, Pereiro, Potiretama, Palhano, Quixeré, São João do Jaguaribe e Tabuleiro do Norte) um olhar alternativo para o enfrentamento das limitações impostas na pandemia corrente.

É sabido que todos os municípios contam com uma coordenação de vigilância sanitária, bem como com profissionais que realizam as ações no território municipal. Em virtude da rotatividade desses profissionais no ano de 2021, e ainda da pandemia de Covid-19, definiu-se pela realização de um evento de educação permanente em saúde na modalidade virtual. Na ocasião, os temas abordados basearam-se em ações que fazem parte da rotina do serviço, além de estarem inseridos no Painel de Indicadores da Vigilância em

Saúde do Estado do Ceará, buscando a sistematização das ações de vigilância sanitária em toda a Região de Saúde.

Portanto, este capítulo tem como objetivo descrever a capacitação em vigilância sanitária realizada para a Região de Saúde Litoral Leste Jaguaribe no mês de abril de 2021.

■ 2 METODOLOGIA

Uma questão importante para o trabalho desenvolvido disse respeito à metodologia. Do latim “*methodus*”, metodologia representa o caminho para a realização de uma atividade, como ainda pode ser a área que estuda a melhor maneira de produzir conhecimento.

O capítulo descrito refere-se ao relato de experiência da capacitação em vigilância sanitária, de maneira remota. A proposta do treinamento surgiu com o propósito de fortalecer as ações de vigilância sanitária na Região Litoral Leste Jaguaribe (RLES/Jaguaribe), abordando aspectos relacionados à condução dos trabalhos em campo, a organização dos processos de trabalho, bem como efetivando a educação permanente para a população e setor regulado. Para tanto, como base de instrumento e direcionamento do aprendizado, foram utilizadas as legislações do Ministério da Saúde, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa e legislações no âmbito do Estado do Ceará.

Inicialmente, aconteceram reuniões de forma remota, entre os técnicos da vigilância em saúde da Superintendência da Região Litoral Leste Jaguaribe SRLES/Jaguaribe e técnicos da vigilância epidemiológica e sanitária das ADS de Aracati e Russas. Esses encontros, articulados e divulgados, por meio de um aplicativo de troca de mensagens e comunicação em áudio e vídeo pela internet, visaram o planejamento das metodologias do evento, bem como seu período de realização. A atividade exigia conteúdos que atendessem às demandas da rotina de trabalho, reconhecendo a necessidade de

objetividade na abordagem, uma vez que parte do público não tem uma maior vivência na área saúde pública.

Elegeu-se como público-alvo do evento, os profissionais das vigilâncias sanitárias (VISA) dos vinte municípios de abrangência da Região Litoral Leste Jaguaribe (RLES/Jaguaribe): Alto Santo, Aracati, Ereré, Fortim, Icapuí, Iracema, Itaiçaba, Jaguaretama, Jaguaribara, Jaguaribe, Jaguaruana, Limoeiro do Norte, Morada Nova, Palhano, Pereiro, Potiretama, Quixeré, Russas, São João do Jaguaribe e Tabuleiro do Norte.

Definiu-se, também, que os encontros ocorreriam durante as datas oito (8), quinze (15) e vinte e dois (22) de abril de 2021, sempre às quintas-feiras, com carga horária de oito horas diárias. A condução/facilitação do processo de aprendizagem seria por meio dos assessores em vigilância sanitária, com a colaboração da orientadora da célula de vigilância em saúde e da assessora em vigilância epidemiológica da SRLES.

Em seguida, a proposta do treinamento em vigilância sanitária foi apreciada, com parecer favorável, na reunião da Comissão Intergestores Regional (CIR) da SRLES/Jaguaribe ocorrida em vinte e três (23) de março de 2021. Logo após, houve a comunicação oficial aos gestores da saúde para a devida articulação com seus técnicos municipais.

Iniciou-se o treinamento, em oito de abril, com a presença de quatorze coordenadores e dez inspetores sanitários, tendo como a seguinte abordagem: base legal da vigilância sanitária; esferas de governo/organograma; vigilância em saúde; equipe de vigilância sanitária; perfil do inspetor sanitário; atribuições da Visa; e fiscalização sanitária.

Dando continuidade, no dia quinze de abril participaram onze coordenadores e oito inspetores sanitários, apresentou-se e discutiu-se os temas: inspeções em comércio de medicações; inspeção em serviço de endoscopia; fluxo sobre auto de infração; academia; laboratório; e salão de beleza.

Finalizando a programação do treinamento, em vinte e dois (22) de abril, abordou-se a análise das legislações com a participação de onze coordenadores e dez inspetores sanitários: Decreto Estadual nº 33.936, de 17 de fevereiro de 2021 - prorroga o isolamento social e estabelece medidas preventivas direcionadas a evitar a disseminação da Covid-19, no Estado do Ceará, e dá outras providências; Decreto Estadual nº 33.955, de 26 de fevereiro de 2021 - dispõe sobre o isolamento social e estabelece medidas preventivas direcionadas a evitar a disseminação da Covid-19, no Estado do Ceará, e dá outras providências; e Decreto Estadual nº 34.037, de 17 de abril de 2021 - mantém as medidas de isolamento social rígido contra a Covid-19 no Estado do Ceará, com a liberação de atividades.

Além do conteúdo citado também foram feitas orientações sobre a condução das fiscalizações para manutenção das determinações governamentais, com o emprego do auto de infração embasado na Lei nº 6.437, de 20 de agosto de 1977, que conFigura infrações à legislação sanitária federal, estabelece as sanções respectivas, e dá outras providências.

Optou-se em realizar o controle da frequência dos participantes por meio da elaboração de um link na plataforma Google Forms que permite o acesso e registro individual de participação. Igualmente, o processo de avaliação e sugestões realizou-se mediante outro link, ambos disponibilizados no chat da reunião, diariamente. Para análise dessa avaliação, utilizou-se os gráficos disponibilizados pelo Google Forms e relatos das perguntas abertas.

Destaque-se que, diariamente, ao finalizar o treinamento, havia discussão, avaliação e divulgação de informes complementares sobre o contexto das ações de Visa.

■ 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os participantes realizaram suas avaliações diárias do evento virtual, pelo formulário do Google Forms. Assim, na avaliação do

primeiro dia foi considerado ótimo por 66,6% e bom por 33,3% dos treinandos; no segundo dia, 78,9% o avaliaram como ótimo e 21% ponderaram como bom; no terceiro dia 76,1% consideraram ótimo e 23,8% analisaram como bom.

É importante destacar aqui, as sugestões apresentadas pelos participantes nos formulários de avaliação. Assim, para os futuros encontros, os técnicos propuseram uma melhor otimização do tempo, a socialização dos materiais didáticos utilizados, a inserção de intervalos no decorrer do dia, abordagem mais objetiva de conteúdos complexos, melhor interação entre os participantes, com momentos de debate; planejamento em mais dias, porém com horários reduzidos e outros treinamentos mensais entre as vigilâncias sanitárias municipais e a regional. Deve-se também enfatizar que no período pós-capacitação ficou evidenciada a melhoria na rotina dos processos de trabalho da Visa dos municípios trabalhados, com a permanência da implementação das ações, conforme as orientações repassadas.

Para evidenciar a positividade da capacitação, elenca-se a fala descrita de profissionais, denominados por nomes abstratos:

Excelente iniciativa dos idealizadores, a prática de unificar as cidades e tirarem nossas dúvidas comuns foram extremamente válidas. Espero sempre que nós possamos conversar para nos capacitarmos ainda mais (trevo 1).

Para mim, todas as atividades foram proveitosas. O módulo deixou bem claro as atribuições e ações de competência da vigilância sanitária. Os debates foram proveitosos e as explicações quanto as atuações (trevo 2).

Dessa forma, constatou-se o envolvimento dos profissionais pela busca de mais conhecimento, bem como do aprendizado contínuo. Certamente com a troca de ideias e discussões, ficou evidenciado o interesse pelos assuntos de Visa, que refletirá no

fortalecimento dos processos de trabalho e no saber agir de forma técnica nos momentos das intervenções (SENA *et al.*, 2017). A educação permanente provoca transformações que geram soluções a serem aplicadas, isso estimula determinação para as práticas de trabalho (FERREIRA *et al.*, 2019). Por todos esses aspectos, a experiência acena de maneira clara para a possibilidade do investimento em educação permanente em saúde, quando há garantia e comprometimento com o aprendizado.

■ 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou identificar que a metodologia aplicada favoreceu para idealizar a forma mais adequada de planejamento dos processos de trabalho dos técnicos da Visa. Os participantes apresentaram interesse em expor suas realidades e aprimorar com os conhecimentos adquiridos.

Espera-se que a educação permanente seja suporte para empoderamento das equipes, monitoramento e avaliação dos processos de trabalho e atividades transformadoras do olhar e modo de agir global para atuação no ambiente local, de maneira crítica e reflexiva.

■ REFERÊNCIAS

BRASIL. Portaria nº 1378, de 9 de julho de 2013. Regulamenta as responsabilidades e define diretrizes para a execução e financiamento das ações de vigilância em saúde pela União, Estados, Distrito Federal e municípios, relativos ao Sistema Nacional de Vigilância em Saúde e Sistema Nacional de Vigilância Sanitária. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 9 jul. 2013. Seção 1, p. 97.

CECCIM, R. B. Acreditação pedagógica como estratégia de avaliação formativa institucional em programas de residência em área profissional da saúde. In: FERLA, A. A. *et al.* (Orgs.). Residências em saúde e o aprender no trabalho: mosaico de experiências de equipes, serviços e redes. Porto Alegre: Rede UNIDA, 2017. cap. 19, p. 315-344. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/166224>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

FERREIRA, L., BARBOSA, J. S. A.; ESPOSTI, C. D. D. E.; CRUZ, M. M. Educação Permanente em Saúde na atenção primária: uma revisão integrativa da literatura. **Saúde Debate**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 120, p. 223-239, jan - mar 2019.

GUIMARÃES, I. F.; CORVINO, M. P. F. Educação permanente em saúde e Vigilância Sanitária. **Revista vigilância sanitária**. debate 2016; 4(1):58-63. Artigo DOI: 10.3395/2317-269x.00477. Disponível em: <visaemdebate.incqs.fiocruz.br>. Acesso em: 31 jul. 2021. (1) **O que é metodologia?** Disponível em: <<https://www.significados.com.br/metodologia>>. Acesso em: 31 jul. 2021.

LÔBO, C. D. A.; CUNHA, M. C. S. O.; PONTE, V. A.; COSTA, E. C.; ARAÚJO, M. F. M.; ARAÚJO, T. M. The teaching of sanitary surveillance in the training of nurses. **Rev. Esc. Enferm. USP**, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 41-52, dez. 2018.

MATTOS, M. P.; CAMPOS, H. M. N.; GOMES, D. R.; FERREIRA, L.; CARVALHO, R. B.; ESPOSTIL, C. D. D. Educação Permanente em Saúde nos Centros de Atenção Psicossocial: revisão integrativa da literatura. **Rev. Saúde Debate**, Rio de Janeiro, V. 44, N. 127, P. 1277-1299, OUT-DEZ 2020.

MATOS, C.; PINTO, I. C. M.; NUNES, T. C. M. Implantação da acreditação pedagógica de cursos lato sensu em saúde pública no Brasil: desafios e perspectivas. **Saúde debate**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 40-49, ago. 2019.

SANTOS, C. V. B.; BRANDESPIM, D. F. Características dos recursos humanos e desafios no trabalho de coordenadores de Vigilância em Saúde no interior de Pernambuco. **Revista Visa em debate: Sociedade, ciência e tecnologia**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 54-60, dez. 2018.

SENA, R. R.; GRILLO, M. J. C.; PEREIRA, L. D.; BELGA, S. M. M. F.; FRANÇA, B. D.; FREITAS, C. P. Educação permanente nos serviços de saúde: Atividades educativas desenvolvidas no estado de Minas Gerais, Brasil. **Rev. Gaúcha Enferm.** 38(2):e64031, 2017.

SILVA, J. A. A.; COSTA, E. A.; LUCHESE, G. SUS 30 anos: Vigilância sanitária. **Ciência & Saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 60, p. 1953-1962, jun. 2018.

SOUZA, K. M. Estudo das estruturas curriculares com foco na relação teoria-prática de três cursos de mestrado profissional em saúde coletiva no Brasil. 2017. 117 f. **Tese (Doutorado em Saúde Pública)** – Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2017.

Melhoria de processos com foco em riscos

- **Fernanda Azevêdo Benevides**
- **Antônio Welderlan da Silva Sales**

■ 1 INTRODUÇÃO

A Lei Nº 13.303, também conhecida como “Lei das Estatais”, foi promulgada em 30 de junho de 2016 e tem como objetivo estabelecer regras de governança corporativa e de transparência, práticas de gestão de riscos e de controle interno, e verificação de cumprimento de obrigações, para as empresas públicas e sociedades de economia mista (BRASIL, 2016).

A nova Lei exigiu a criação de uma área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos. Na 109ª. reunião do Conselho de Administração da Cogerh, realizada no dia 29/05/2018, foi criada a Assessoria de Governança, Riscos e Conformidade, vinculada a Presidência e liderada pelo Diretor de Planejamento, constituída por 02 (duas) coordenações: Coordenação de Processos, Riscos e Controle Interno e Coordenação de Conformidade. A referida Assessoria tem como objetivo planejar e gerir ações que auxiliem a organização na verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos, a fim de que os objetivos estratégicos sejam plenamente atendidos, adotando uma abordagem sistêmica para a melhoria contínua dos processos, controles internos, gestão de riscos, governança e conformidade.

Diante do cenário de crescente relevância da governança corporativa e da gestão de riscos para as empresas estatais, este trabalho tem como objetivo demonstrar a metodologia “Melhoria de Processos com Foco em Riscos”, adotada pela Cogerh para transformação dos seus processos de negócio, através da análise

e redesenho de processos, da identificação dos riscos operacionais e do estabelecimento dos controles internos, proporcionando procedimentos mais confiáveis, eficientes e transparentes. Serão também apresentados os resultados atingidos e as vantagens conquistadas.

■ 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A sociedade busca um serviço público eficiente e de melhor qualidade, onde a implementação das políticas públicas beneficiem o cidadão e a gestão dos recursos públicos seja constantemente aprimorada.

Determinar quanto risco deve ser aceitável na prestação de serviços públicos da melhor maneira possível, procurando equilibrar riscos e benefícios, é o desafio da governança nas organizações públicas (INTOSAI, 2007 *apud* TCU, 2014). A ferramenta da governança para superar esse desafio é a gestão de riscos, um processo estratégico e de suma importância para a administração pública, e um componente fundamental de seus sistemas de governança (TCU, 2018).

As empresas estão expostas a riscos que podem impactar no alcance de seus objetivos. O risco inerente é aquele que é intrínseco às atividades executadas, e caso estejam num patamar não admissível pela organização, os gestores devem adotar controles internos para mitigar esses riscos (TCU, 2014). Assim, é necessário que as empresas estatais sejam mais preventivas, no sentido de minimizar os riscos a que estão expostas, identificando suas causas e implementando ações mitigatórias. Além disso, é fundamental analisar a probabilidade dos riscos acontecerem e caso sejam materializados, seus impactos na empresa.

Borges (2001) destaca que a gestão de risco significa traçar metas e ações preventivas para que se evite a concretização do resultado negativo e suas possíveis consequências.

Uma das técnicas utilizadas na identificação dos riscos é o mapeamento dos processos, uma vez que facilita a visualização das operações, permitindo que se identifiquem pontos de monitoramento e controle, bem como fragilidades que podem se tornar causas de riscos. Dessa forma, identifica-se e mensura-se os riscos a que a organização pública está exposta e define-se as estratégias para lidar com os mesmos, inclusive os riscos relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e os relacionados à ocorrência de corrupção e fraude.

Para demonstrar a importância da análise de processos, o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP, 2013, p. 119) ressalta que:

A análise de processos proporciona uma compreensão das atividades do processo e os resultados dessas atividades e dos processos em relação à sua capacidade de atender às metas pretendidas. Analisa também as restrições e rupturas que interferem no desempenho do processo.

Conforme descrito nesse guia, conhecer as atividades realizadas na organização permite aperfeiçoar aspectos de consistência, padronização e adequação, e este conhecimento serve de base para compreender o negócio como um todo, além de ser útil para assegurar a sustentabilidade da organização. Dessa forma, o mapeamento de processos permite também a padronização das atividades realizadas na organização e aliada à definição de normas diminui a discricionariedade dos gestores, visto que todos os procedimentos passam ser documentados e deixam de ser realizados de forma intuitiva, estabelecendo a forma de trabalho da organização, a gestão do conhecimento e a continuidade do negócio.

■ 3 METODOLOGIA

A metodologia “Melhoria de Processos com Foco em Riscos” foi desenvolvida através de estudo bibliográfico e a partir desses

conceitos foi definido um procedimento adequando-o à realidade da Cogerh.

Esta metodologia é conduzida de forma colaborativa com a área de negócios e todos os atores do processo, ou seja, quem melhor entende é quem faz, respeitando o modelo das 03 (três) linhas do The IIA (IIA, 2020).

Nesse contexto, o ciclo de transformação de processos na Cogerh perpassa por 02 (duas) fases, chamadas de primeira e segunda onda. A primeira onda consiste na implementação da metodologia “Melhoria de Processos com Foco em Riscos” e a segunda onda na “Implantação do Plano de Ação das Melhorias e Controles”, identificados na primeira onda.

A “Melhoria de Processos com Foco em Riscos” consiste em 03 (três) etapas distintas e que se complementam, a saber: definição do alvo, entendimento e análise e proposição de melhorias.

Definição do Alvo

Esta etapa compreende o planejamento do escopo, a apresentação do projeto e a elaboração do Diagrama de Escopo do processo. Para demonstrar a importância desse artefato, Sousa (2019) define:

Ferramenta completa para identificar, conhecer e documentar o processo que está sendo trabalhado. Podemos dizer que é o “RG” do processo, onde estão registrados seus principais elementos como Nome do Processo, Dono do Processo, Objetivo ou Missão, Clientes e Indicadores, além de em uma única tela visualizarmos o processo em nível macro: Entrada, Interface de Entrada, Saída e Interface de Saída, com seus Executores, Reguladores, Sistemas e Infraestrutura.

Entendimento e Análise

Esta etapa contempla a elaboração do fluxo atual do processo (modelo AS IS), identificação e classificação das dores e riscos, bem

como a análise e diagnóstico do processo. Para a construção do fluxo, usamos a ferramenta Bizagi, para identificação e classificação das dores e riscos usamos a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) e o mapa de riscos do processo.

Proposição de Melhorias

Como etapa final para implementação da metodologia, consiste em um *brainstorming* propondo melhorias e controles para as dores e os riscos identificados, a fim de extinguir as dores e mitigar os riscos do processo. Como parte das entregas dessa etapa, temos a elaboração do plano de ação (5W2H) para implementação das melhorias e controles, a transformação do fluxo do processo (modelo TO BE) e manual com as descrições detalhadas por atividade.

■ 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como mecanismo para aprimoramento das práticas de governança e para viabilizar a Gestão de Riscos na Cogerh, foi iniciada, em maio/2019, a implementação da metodologia “Melhoria de Processos com Foco em Riscos”. Através desse instrumento, é realizada a análise e diagnóstico dos processos de negócios; a identificação dos riscos e suas respectivas causas; o estabelecimento de controles a fim de minimizar os impactos negativos dos riscos identificados; e a implantação de melhorias nos processos como forma de agregar valor à organização. Tal ação contribui para a melhoria da eficiência e da transparência, otimizando a tomada de decisão e, conseqüentemente, o alcance de melhores resultados dentro da Companhia.

Ao entender seus riscos, a Cogerh adotou o modelo das 03 (três) linhas do The IIA (IIA, 2020), conforme Figura 1:

- 1ª Linha: representada pela área de negócio. Os gerentes funcionais gerenciam os riscos e têm propriedade sobre eles.

A gerência funcional é responsável por manter controles internos eficazes e por tratar os riscos e controles diariamente.

- 2ª Linha: representada pela área de Governança, Riscos e Conformidade. Esta área estabelece diversas funções de gerenciamento de riscos e conformidade para ajudar a desenvolver e/ou monitorar os controles da primeira linha. Dessa forma, auxilia-se a gerência funcional a desenvolver processos e controles para gerenciar riscos.
- 3ª Linha: representada pela Auditoria Interna, que provê avaliações sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controle.

Figura 1: Modelo das Três Linhas



Fonte: IIA Brasil (2020).

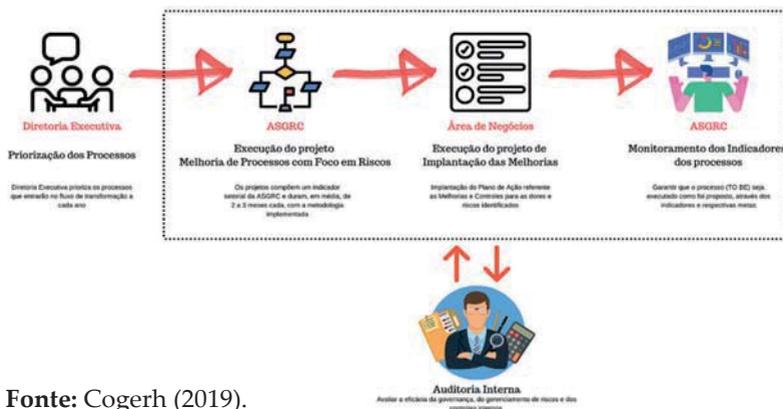
Com o intuito de mitigar os riscos a que está exposta e auxiliar a tomada de decisões, a Cogerh estabeleceu um fluxo para padronizar seus processos, tratar seus riscos e estruturar seus controles internos, descritos na Figura 2, compreendendo:

- Melhoria de Processos com Foco em Riscos: Atividade constante, que objetiva a análise e o diagnóstico dos processos

de negócio, a identificação de riscos operacionais e suas respectivas causas, o estabelecimento de controles internos a fim de minimizar os impactos dos riscos identificados e o redesenho do processo de negócio, visando a padronização e a elaboração de planos de ação para implantação de melhorias/controles, como forma de agregar valor à organização.

- Implantação das Melhorias e Controles: Atividade constante, que objetiva implementar planos de ação capazes de remediar as deficiências identificadas pela análise e diagnóstico dos processos, com monitoramento dos prazos, de forma a garantir a execução tempestiva e correta das ações levantadas para corrigir ou minimizar os impactos das deficiências encontradas.
- Testes dos Controles Internos: Atividade periódica, que objetiva a avaliação da estrutura de controles internos, através da execução de testes que verificam a eficiência dos processos e a eficácia dos controles internos adotados para mitigar os riscos identificados. Esses testes são realizados pela Auditoria Interna e, no que diz respeito às demonstrações financeiras, também pelo Auditor Independente.

Figura 2: Fluxo do Processo



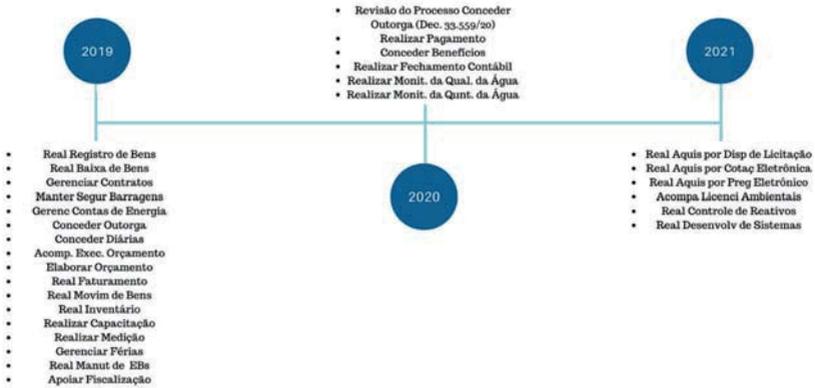
Fonte: Cogeh (2019).

Cabe salientar que o produto final do Projeto de Melhoria de Processos com Foco em Riscos (1ª Onda), conduzido pela Assessoria de Governança, Riscos e Conformidade, será insumo para o Projeto de Implantação das Melhorias e Controles (2ª Onda), o qual será de responsabilidade da área de negócios, sendo primordial que a Auditoria Interna verifique se as proposições realizadas foram implementadas, garantindo assim a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos.

Dessa forma, a Coordenação de Processos, Riscos e Controle Interno apoia os gestores das áreas de negócios na análise e redesenho dos processos, identificação das deficiências e dos riscos, proposição de melhorias e controles, elaboração e acompanhamento de planos de ação para implementação do que foi proposto, a fim de suprir eventuais deficiências, tendo em vista a melhoria do desempenho organizacional e a redução dos impactos dos riscos. Ademais, a Coordenação de Conformidade atua também nesse processo, de forma a garantir a disseminação da cultura de conformidade e auxiliar na elaboração das normas internas que regem as atividades da Companhia. Tais ações contribuem para a melhoria da eficiência e da transparência, otimizando a tomada de decisão e, conseqüentemente, o alcance de melhores resultados dentro da Cogerh.

Anualmente, a Diretoria da Cogerh prioriza os processos de negócios que serão trabalhados com essa metodologia, conforme descrito na Figura 3.

Figura 3: Priorização de Processos



Fonte: Cogerh (2021).

Após a priorização dos processos pela Diretoria da Cogerh, inicia-se a implementação da metodologia de “Melhoria de Processos com Foco em Riscos”, com a entrega dos seguintes produtos, conforme Figura 4.

Figura 4: Metodologia Melhoria de Processos com Foco em Riscos



Fonte: Cogerh (2019).

A implementação da “Melhoria de Processos com Foco em Riscos” na Cogerh passa por uma mudança da cultura organizacional, devendo ser gradual e contínua.

■ 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia “Melhoria de Processos com Foco em Riscos” está contribuindo para o processo de governança da Cogerh, nos seguintes aspectos: adequação à Lei Nº. 13.303/2016; aumento da probabilidade de atingir seus objetivos, através de uma melhor identificação das oportunidades e ameaças, estabelecendo uma base confiável para a tomada de decisão e o planejamento; encorajamento de uma gestão proativa, melhorando a prevenção de perdas e a gestão de incidentes; criação de cultura de gestão de processos e de riscos, unificando conceitos, metodologia e linguagem a ser utilizada na empresa nas ações relacionadas a processos e riscos; tratamento dos riscos operacionais, com a efetivação dos seus controles; aumento da eficiência através implementação das melhorias e da padronização dos processos; melhoria da aprendizagem organizacional e aumento da transparência e resiliência da organização.

Em suma, temos um longo caminho a percorrer para assegurar a qualidade na prestação dos serviços públicos. Parte-se do pressuposto que através do comprometimento e o apoio da Alta Administração e da implementação da metodologia “Melhoria de Processos com Foco em Riscos”, será possível uma gestão mais eficiente, transparente e responsável. Ademais, a mudança da cultura organizacional depende do engajamento e comprometimento de cada agente público. A harmonia do todo é resultado da atitude consciente de cada um.

■ REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**: Corpo Comum de Conhecimento (ABPMP BPM CBOK V3.0). Brasília: ABPMP, 2013. 440 p. Disponível em: <https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em: 10 maio 2020.

BORGES, Dan. **The book of risk**. Nova Iorque: John Wiley & Sons, Inc., 2001.

BRASIL. **Lei Nº 13.303, de 30 junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13303.htm>. Acesso em: 07 maio 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Gestão de Riscos: Avaliação da Maturidade**. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018. 164 p. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm>>. Acesso em: 07 maio 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>>. Acesso em: 07 maio 2020.

IIA. **Modelo da três linhas do IIA 2020**: uma atualização da três linhas de defesa. 2020. Disponível em: <<https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2021. p. 6.

SOUSA, Kataryny. **Diagrama de Escopo do Processo, o “RG” do Processo**. 2019. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/diagrama-de-escopo-do-processo-o-rg-kataryny-sousa/?originalSubdomain=pt>>. Acesso em: 02 ago. 2021.



A Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará e os desafios da Educação Corporativa na pandemia

- **Fernanda Maria Diniz da Silva**
- **Irlânia Maria Lima Nunes**
- **Sabrina de Freitas Soares Veras**

■ 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma breve análise dos desafios enfrentados pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCE decorrentes da pandemia da Covid-19. Além disso, esse texto mostra de forma concisa informações referentes ao histórico e à estrutura organizacional como forma de contextualizar a EGPCE no cenário da educação corporativa da rede estadual.

É válido salientar que a EGPCE tem como função atender às necessidades de formação, capacitação, atualização, intercâmbio, debate, produção e divulgação de saberes em gestão pública no sentido de desenvolver as competências dos servidores do estado e dos municípios do Ceará. Desse modo, para discorrer sobre os conceitos de educação corporativa e Andragogia, fizemos uso das contribuições de estudiosos como Meister (1999) e Malcolm Knowles (1998).

Destarte, a partir do que foi demonstrado ao longo desse artigo, é possível concluir que os inúmeros desafios impostos pela pandemia exigiram que toda a equipe que compõe a EGPCE reestruturasse a forma de fazer educação corporativa, adaptando as atividades formativas ao modelo remoto de ensino e aprendizagem, com os objetivos de preservar a qualidade da oferta de formação e consequentemente entregar serviços eficientes ao cidadão e à cidadã cearenses.

■ 2 BREVE HISTÓRICO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCE, vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão - Seplag, é um órgão da Administração Direta do Poder Executivo do Governo do Estado do Ceará, de pessoa jurídica de direito público. Trata-se de uma escola de governo que tem como compromisso desenvolver ações de capacitação para os gestores, servidores e empregados públicos do estado do Ceará, possibilitando-lhes o desenvolvimento pessoal e profissional, a fim de proporcionar a qualidade, a eficiência e a agilidade no serviço público.

Conforme Art. 3º da Lei de Criação da EGPCE (14.335/09), é de competência da Escola: “elaborar, coordenar, executar, controlar e avaliar programas, projetos e ações de educação em gestão pública para servidores públicos”. Nos dias atuais, a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará tem a missão de “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”.

A EGPCE tem como visão “ser um centro de produção e socialização de saberes em gestão pública, contribuindo com o desenvolvimento de competências dos servidores públicos e com a formulação de políticas públicas do Governo do Estado do Ceará”. Para tanto, defende os seguintes valores:

- Competência e Comprometimento Profissional
- Ética e Transparência
- Responsabilidade Social e Ambiental
- Valorização das Pessoas

De 2009 a 2014, a Direção da EGPCE foi liderada pela Professora Filomena Maria Lobo Neiva Santos (Lena Neiva), servidora da Secretaria da Educação do Estado do Ceará - Seduc, cedida para ocupar o cargo máximo da estrutura organizacional desta instituição.

Neste primeiro ciclo de gestão, são evidenciadas, sobretudo duas linhas de atuação: o **Programa de Formação**, visando promover o desenvolvimento e a atualização de competências dos servidores/empregados públicos, adequando-os aos objetivos das Instituições; e o **Programa Qualidade de Vida no Trabalho – PQV** com a proposta de possibilitar a melhoria da qualidade de vida do servidor/empregado público estadual.

Segundo consta no artigo “Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCPE - Breve Histórico e Reflexões (2020)”, as ações do Programa de Formação foram desenvolvidas em três eixos principais:

Planejamento e Execução de Eventos de Aperfeiçoamento (cursos, oficinas, palestras, seminários, congressos e encontros) de curta, média e longa duração, realizados na modalidade de educação presencial e a distância. **Gestão de Programa de Escolarização**, contendo Educação Básica – Ensino Fundamental e Ensino Médio, cujo objetivo era elevar o nível de escolarização do servidor e empregado público. **Análise de Processos de Afastamento e Financiamento para Graduação e Pós-Graduação**, os quais compõem o fluxo da execução de políticas públicas que possibilitam a ascensão de técnicos e gestores públicos. Os processos de afastamento e financiamento podem ser solicitados para cursos de especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado. Além disso, a celebração de termos de cooperação técnica com universidades particulares permite desconto em mensalidades de cursos de graduação e pós-graduação para servidores e seus dependentes, classificando-se como um tipo de benefício (SIEBRA *et al.* 2020, p. 02).

Durante os anos de 2015 a 2021, a direção da EGPCPE foi gerida pela Professora Dra. Lúcia Maria Gonçalves Siebra, professora do Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Ceará – UFC, cedida pelo Governo Federal.

Entre os destaques dessa gestão estão: o lançamento o Programa Executivo de Formação em Gestão Pública - PFGP (2016), com solenidade de entrega de certificado de conclusão, em 13 de dezembro em 2018; a promoção do Fórum de Fortalecimento da Rede SICONV – Etapa Ceará, nos dias 08 e 09 de maio de 2018; o lançamento da obra *Avanços da Educação Corporativa no Estado do Ceará*, na XIII Bienal Internacional do Livro do Ceará, em 17 de agosto de 2019 e, ainda, a Jornada Portas Abertas: Criar Percursos para Transformar, evento composto por oficinas e outras atividades direcionadas aos parceiros EGPCE, em 18 de dezembro de 2019.

Com o retorno da Professora Dra. Lúcia Siebra ao seu órgão de origem, José Erivilson de Lima passou a responder pela EGPCE até a nomeação da nova direção.

Vale ressaltar que a EGPCE foi estruturada por meio do Decreto nº 29.740, de 19 de maio de 2009, que “dispõe sobre a finalidade, estrutura organizacional, distribuição dos cargos de direção e assessoramento da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará e dá outras providências”, alterado pelo Decreto nº 32.952, de 13 de fevereiro de 2019.

Conforme o Art. 1º Decreto nº 32.952 já citado, a estrutura organizacional básica e setorial da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCE passa a ser a seguinte:

I - DIREÇÃO SUPERIOR

Diretor

II - ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO

1. Assessoria Jurídica
2. Assessoria de Desenvolvimento Institucional

III - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA

3. Coordenadoria Pedagógica
 - 3.1. Célula de Educação Presencial
 - 3.2. Célula de Educação a Distância
 - 3.3. Célula de Secretaria Escolar

IV - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL

4. Coordenadoria Administrativo-Financeira

4.1. Célula de Gestão de Pessoas

4.2. Célula Administrativa

O quadro de pessoal da EGPCCE é formado por servidores de outras instituições da rede estadual bem como por colaboradores provenientes do mercado de trabalho.

■ 3 A EGPCCE E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O processo de aprendizagem institucional exige um modelo organizacional mais dinâmico e estratégico, com foco no desenvolvimento do capital humano. Nessa perspectiva, a educação corporativa se configura como uma proposta de formação intelectual, desenvolvida por instituições que visam potencializar a valorização de competências dos seus profissionais.

Meister (1999) define educação corporativa como um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização, com o objetivo de dar excelência à força de trabalho.

No estado do Ceará, a EGPCCE promove ações de educação corporativa contribuindo com a capacitação dos servidores/empregados públicos, bem como com a criação de novos valores para a transformação da Cultura Organizacional. Representa, assim, um veículo para desenvolver e treinar competências características do ambiente corporativo na Administração Pública, trabalhando-as como fundamentais para o alcance das metas e objetivos propostos pelo estado. Além da aquisição de conhecimento, a troca de experiências é uma das valiosas vantagens, proporcionados pelas formações ofertadas pela Escola.

Como escola de governo voltada, pois, para a educação corporativa, a EGPCCE visa atingir os seguintes objetivos institucionais:

- Buscar estratégias integradas de formação, qualificação e educação corporativa, reforçando o aperfeiçoamento das capacidades técnicas operacionais, especialmente orientadas para a adoção e adaptação de novos conhecimentos e tecnologias em gestão pública;
- Contribuir com o planejamento e execução de cursos, oficinas, palestras, seminários e ações afins propostas pelas setoriais na área de gestão pública;
- Criar espaços de parceria, intercâmbio de experiências, informações, articulação, envolvendo as instituições de diversas instâncias no âmbito do governo municipal, estadual e federal;
- Colaborar com o fortalecimento das redes de escolas de governo no âmbito estadual, nacional e internacional.

Vale frisar que a educação corporativa enquanto estratégica que se sobrepõe aos pressupostos dos tradicionais setores de treinamento das instituições encontra na Andragogia fundamentos importantes para o desenvolvimento efetivo de formação para adultos.

Malcolm Knowles (1998), por sua vez, estudou os diferentes ensinamentos da Pedagogia, que se ocupa da educação de crianças e propôs uma nova concepção de educação, denominando-a Andragogia, tendo em vista as especificidades do processo de ensino e aprendizagem que envolve adultos. Essa teoria parte de pressupostos diretamente relacionados aos adultos, tais como: o autoconceito, a experiência, o grau de prontidão e a perspectiva temporal que são diferentes dos jovens.

Na era do conhecimento, semelhante aos conceitos da Pedagogia, a Andragogia atua, portanto, como ferramenta de condução no processo de ensino-aprendizagem, visando uma educação de qualidade voltada para jovens e adultos.



Assim, é extrema importância para o desenvolvimento da sociedade e na construção do saber, a Andragogia faz parte da educação do ser humano adulto, como fonte de conhecimento e de práticas educativas que influenciam no seu processo de aprendizagem, tendo como proposta a formação do reconhecimento do indivíduo dentre as suas possibilidades de aprendizagem e de desenvolvimento do potencial promovendo a potencialidade humana, motivadas pelo desejo particular de crescer (como pessoa e profissional), além de impulsionar o autodesenvolvimento de novos talentos.

A Andragogia está relacionada ainda à instrução do ser humano no seu desenvolvimento funcional, cultural e social ao longo da sua vida, sendo aplicada nas práticas de capacitação na educação corporativa.

É importante salientar que o modelo atual e inovador de gestão, bem como o uso eficiente de tecnologias modernas exigem, na sua execução, qualificação técnica e comportamental. As instituições públicas, também se deparam com essa nova realidade para atender as crescentes demandas sociais. Nesse contexto, cursos de capacitação, oficinas, seminários, fóruns, workshops, formações e treinamentos são ofertados de forma regular pela EGPCE, nas modalidades presencial, remota (online), a distância e híbrida, a fim de promover e fortalecer a aquisição de novas competências e contribuir para a otimização do desempenho daqueles que planejam, desenvolvem, lideram e executam nas instituições do estado.

As ações de formação desenvolvidas pela EGPCE estão estruturadas em oito eixos temáticos: Administrativo-Financeiro; Controle Interno; Desenvolvimento Sustentável; Gestão e Desenvolvimento de Pessoas; Modernização Organizacional; Planejamento, Orçamento e Finanças; Previdência; Tecnologia da Informação e Comunicação.

Dessa maneira, a EGPCE desenvolve propostas pedagógicas que promovem articulações práticas com a forma de fazer política

pública do Ceará, sendo um lugar de construção de conhecimento e de troca de vivências, a fim de promover qualidade no serviço público ofertado ao cidadão cearense.

■ 4 A EGPC E EM TEMPOS DE PANDEMIA

A primeira vez em que se ouviu falar a respeito da Covid-19 foi em dezembro de 2019 quando a Organização Mundial de Saúde (OMS) divulgou um alerta depois das autoridades chinesas relatarem um caso de pneumonia na cidade de Wuhan.

No Brasil, o primeiro caso de coronavírus foi confirmado no dia 26 de fevereiro de 2020. No Ceará, os três primeiros casos de Covid-19 foram confirmados no dia 15 de março de 2020. No dia 16 de março de 2020, o atual governador do estado do Ceará, Camilo Santana, decretou situação de emergência em saúde e dispôs sobre as medidas para enfrentamento e contenção da infecção humana pelo novo coronavírus. A Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGPCE) seguia até então com a sua programação de eventos, mas aguardava atenta às definições atuais do governo para reorganizar suas atividades.

Tendo em vista barrar o avanço da disseminação da doença e preservar a saúde da população, levando em consideração o crescente aumento do número de casos de pessoas infectadas pelo novo coronavírus no estado do Ceará, o governo decretou isolamento social e intensificação das medidas de prevenção, no dia 19 de março de 2020. O decreto deu a ordem de fechamento de diversos estabelecimentos por 10 dias.

Diante do contexto apresentado e obedecendo ao Artigo 6º do decreto nº 33.519, de 19 de março de 2020, que diz: “Diante do quadro excepcional de emergência, os órgãos e entidades da Administração Estadual verificarão a necessidade da implementação do regime de teletrabalho”, a EGPCE passou a organizar o trabalho da equipe pensando no cenário do *home office*.



O cenário era incerto. Acreditava-se que seria por pouco tempo e que logo as atividades seriam retomadas. Porém, o número de casos de contaminação estava aumentando. Tendo em vista o estado de calamidade pública (reconhecida no estado do Ceará, por meio do Decreto Legislativo nº 543, de 03 de abril de 2020) e considerando os boletins epidemiológicos da Sesa, bem como a tendência ao avanço do vírus no estado e de maior concentração em Fortaleza, foi anunciado pelo governador, no Decreto nº 33.574 de 05 de maio de 2020, a política de isolamento social rígido na capital por 10 dias. De acordo com o decreto, a redução da circulação de pessoas ajudaria a diminuir a transmissão do vírus.

Depois da divulgação do Decreto nº 33.574 de 05 de maio de 2020, concluiu-se que a retomada das atividades ainda era uma incógnita e que a EGPC precisava replanejar as atividades desenvolvidas tanto pela Célula de Educação Presencial - Cedup quanto pela Célula de Educação a Distância - Cedis de maneira a cumprir o seu papel que é capacitar os servidores/empregados públicos estaduais.

Mesmo com todas as medidas adotadas e o isolamento social, o número de contaminados e de mortes em todo o Brasil e no Ceará estavam crescendo, o que levou a prorrogação do decreto pelos meses seguintes. O primeiro grande desafio foi, então, aceitar que a realidade tinha mudado e que seria necessário adaptar-se a um novo modelo de trabalho.

A primeira grande mudança foi a rotina interna de reuniões de trabalho semanais que passaram a acontecer no formato online. Foi necessário maior utilização das ferramentas tecnológicas disponíveis para que toda a equipe se mantivesse alinhada quanto ao caminho a ser seguido. Inicialmente, os cursos presenciais foram interrompidos, sem previsão de retorno. No segundo momento, passamos a acolher as demandas formativas de diferentes órgãos e setoriais para transmitir as aulas na modalidade remota, com aulas ao vivo.

Assim a EGPCE manteve a parceria com órgãos e setoriais do governo, apoiando eventos e cursos no âmbito de educação corporativa. Para tanto, foi imprescindível que todos se apropriasse do uso das ferramentas virtuais para que o trabalho continuasse sendo exercido. E, mais uma vez, para que esse circuito funcionasse com excelência foi necessário o empenho de toda a equipe para superar as dificuldades que surgiriam, para aprender com elas e, sobretudo para criar as melhores soluções com vistas ao alcance de resultados satisfatórios.

O trabalho integrado entre a Coordenação Pedagógica - Coped e o setor de Tecnologia da informação e Comunicação da EGPCE foi essencial para o ajustamento do novo formato de trabalho. Além disso, foi indispensável uma reorganização dos documentos e pastas de trabalho, que antes ficavam disponíveis somente nos computadores da escola. Com o *home office* os arquivos passaram a ser disponibilizados em drive e compartilhados com todos. Desta forma, as informações deveriam estar sempre atualizadas de maneira a proporcionar organização e agilidade no trabalho. Para a articuladora Ana Carolina Tahim esse foi um dos grandes desafios: “no começo senti dificuldade na adaptação do *home office*. Reunir as informações foi o mais complicado, mas com os arquivos compartilhados no drive o trabalho foi facilitado”. Vale salientar que a comunicação da EGPCE seguiu ainda mais atuante, pois foi necessária uma maior divulgação dos cursos EaD que estavam sendo ofertados, bem como atualização do público sobre a nova forma de trabalho remoto (online) da escola.

Dessa forma, a Cedup optou por apoiar os cursos, antes presenciais, agora remoto (online), quando demandados pelos órgãos e setoriais e por ofertar alguns cursos já existentes no formato presencial, adaptadas à nova realidade. Para tanto, foi limitado o número de inscritos para garantir maior interação entre os participantes e utilizou-se ferramentas e recursos educacionais gratuitos.



Segundo o orientador da Cedup, Elvis Rodrigues, “a fim de não parar com as entregas e com a capacitação dos servidores, diversos ajustes e implementações foram feitas. Por exemplo, com relação à gestão da equipe que passou para o trabalho remoto, exigiu-se uma maior comunicação, clareza dos processos, gerenciamento e acompanhamento de tarefas, bem como provisão de equipamentos para colaboradores que não tinham estrutura mínima para o trabalho *home office*. Em paralelo com o tratamento desta questão, também foi revisto o modelo de ofertas das capacitações que passaram de presencial para o formato online, utilizando plataformas de comunicação por vídeo como Google Meet, Microsoft Team, Zoom e Cisco Webex”.

Outro grande desafio imposto à EGPC e certamente a todas as instituições foi trabalhar o lado emocional da equipe. Todos estavam passando por momentos difíceis e perdendo pessoas quando não familiares, eram amigos ou conhecidos. A empatia e o cuidado com o outro foram formas de demonstrar apoio e solidariedade para com aqueles que perderam alguém vítima da Covid-19. Assim, as reuniões semanais também ajudaram no apoio mútuo entre os membros da equipe em tempos tão difíceis.

No ano de 2020, apesar das adversidades, ocasionadas pela pandemia da Covid-19, os eixos Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, Planejamento, Orçamento e Finanças e Controle Interno apresentaram grandes destaques em procura, por parte dos servidores e empregados públicos. Por outro lado, devido às mudanças na legislação previdenciária e trâmites legislativos, não foi disponibilizado cursos referentes ao eixo Previdência, conforme demonstra o quadro a seguir:

Quadro 1: Atendimentos em Capacitação por Eixo Temático
(Presencial, Remoto e a Distância)

EIXO TEMÁTICO	QUANTITATIVO DE EVENTOS	ATENDIMENTOS EM CAPACITAÇÃO
Administrativo-Financeiro	7	710
Controle Interno	19	2.947
Desenvolvimento Sustentável	1	19
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	17	4.889
Modernização Organizacional	1	29
Planejamento, Orçamento e Finanças	20	5.304
Previdência*	-	-
Tecnologia da Informação	3	1.088
TOTAL	68	14.986

Fonte: Sistema Capacit, 2020.

Como se vê, no quadro 1 de distribuição dos atendimentos por eixo temático, nas modalidades presencial, remota e a distância, foram ofertados 68 eventos de formação que atingiram um total de 14.379 atendimentos em capacitação.

Na Célula de Educação a Distância - Cedis, a realidade não mudou tanto, tendo em vista que os cursos na modalidade EaD já eram ofertados pela escola regularmente. Para a orientadora da Cedis, Ana Lígia Rocha, a escola procedeu com as mudanças necessárias para a realização dos cursos EaD: “na minha percepção o maior desafio foi alinhar o fluxo de atividades com a execução do

processo interno, frente à grande demanda de cursos provenientes das setoriais parceiras da EGPCE”.

Conforme se observa no quadro a seguir, ainda no que se refere à EaD, o diferencial foi o aumento da procura por esses cursos durante o período da pandemia. Conforme o quadro a seguir, é possível observar que de 2019 para 2020 o número de atendimentos em capacitação aumentou 2,43 %.

Quadro 2: Eventos de Formação a Distância – Dados Gerais 2019 e 2020

ANO	EVENTOS DE FORMAÇÃO	TOTAL DE TURMAS	INSCRITOS	ATENDIMENTOS EM CAPACITAÇÃO	%	EVAÇÃO	%
2019	12	20	5513	4648	84,31	865	15,69
2020	12	234	12.052	10.454	86,74	1.589	13,18

Fonte: Sistema Capacit, 2019/2020.

Ademais, houve uma diminuição do percentual de evasão de 2.51%, considerando os dados de 2019 e 2020, o que é bastante significativo, tendo em vista que se trata de um dos grandes desafios da educação a distância em todo o mundo.

Como se sabe, a evasão consiste em alunos que não completam cursos ou programas de estudo, podendo ser considerado como evasão aqueles alunos que se matriculam e desistem antes mesmo de iniciar o curso (MAIA; MEIRELLES; PELA, 2004).

No que se refere à desistência de participantes ao longo dos cursos, é possível levantar as seguintes hipóteses: o fato de estarmos em um ano de pandemia e todas as ações terem sido remotas (online) pode ter gerado alguma dificuldade de acesso às plataformas (Meet, Zoom, Teams etc.). Além disso, a dificuldade no uso da tecnologia pode ser acrescida a fatores como: qualidade da Internet dos participantes e a gestão do tempo com as demais

tarefas de seu órgão que podem contribuir com a interrupção de cursos.

Está claro que o ano de 2020 foi desafiador, e, assim como as demais instituições do Governo do Estado do Ceará, a EGPCE precisou reinventar o seu modo de trabalhar educação corporativa. A Cedup, em especial, com o objetivo de prosseguir com os trabalhos de capacitação aos servidores/empregados públicos estaduais, bem como atender às demandas de formação das instituições parceiras, readequou o processo de capacitação de forma responsável e o mais condizente possível às necessidades e à realidade do servidor público. O resultado deste trabalho manifestou-se nos números a seguir:

Quadro 3: Atendimentos em Capacitação

EVENTOS DE FORMAÇÃO	TOTAL DE TURMAS	INSCRITOS	ATENDIMENTOS EM CAPACITAÇÃO	%	INSATISFATÓRIO	%
56	121	5.560	4.532	81,51	803	14,44

Fonte: Sistema Capacit, 2020.

Verifica-se um total de 56 eventos de formação, compondo 121 turmas e atendendo a 5.560 participantes inscritos. Destes, tivemos um índice de participantes satisfatórios (que concluíram a capacitação) de 81,51%. Trata-se de uma margem significativa, tendo em vista o contexto atual de desafios e dificuldades provocados, sobretudo pela pandemia.

Já o quadro a seguir indica a distribuição dos atendimentos feitos nos eventos presenciais e remotos, categorizados por tipo de evento. Diferentemente de 2019, o ano de 2020 ficou bem equilibrado entre os eventos de tipo “curso” e os de tipo “palestra”, com 1023 atendimentos para cursos e 1035 para atendimentos 22 de palestra. Os demais, como expõe o Quadro 04, ficaram distribuídos entre eventos de tipo “oficinas” (982), “seminários” (885) e “congressos” (607).

Quadro 4: Distribuição de Atendimentos por Tipo de Evento (Presencial e Remoto)

TIPO DE EVENTO	QUANTITATIVO DE EVENTOS	QUANTITATIVO DE TURMAS	ATENDIMENTOS EM CAPACITAÇÃO
Cursos	25	42	1.023
Palestras	12	22	1.035
Oficinas	9	47	982
Seminários	9	9	885
Congresso	1	1	607
TOTAL	56	121	4.532

Fonte: Sistema Capacit, 2020.

Em fevereiro de 2021, visando à capacitação dos servidores/empregados públicos da escola, para atender às futuras demandas, a EGPCE contou também com a parceria da Escola Nacional de Administração Pública - Enap que ofertou o curso “Experiências de Sobrevivência na Transmissão de Aulas Remotas”. Esse curso ajudou os servidores da escola a compreender o atual cenário e a compartilhar as dificuldades e aprendizados no acompanhamento das aulas remotas. Além disso, esclareceu como usar as ferramentas disponíveis no aplicativo e quais atitudes tomar diante dos diversos cenários existentes na transmissão de uma aula remota, a partir das experiências vividas pelos órgãos e escolas de governo do país.

Destarte, para além dos números aqui expostos, cabe também destacar o desafio de manter a qualidade e o impacto das capacitações nos cursistas que receberam nossos serviços, assim como seguir com a busca da excelência dos serviços e produtos ofertados pela EGPCE.

Por fim, lembremos que a pandemia ainda é uma realidade presente em todo país. A vacina, aos poucos, chega aos estados brasileiros, imunizando boa parte da população, porém o retorno

à normalidade ainda não pode ser definido. Nesse contexto, a EGPCE remodelou suas ações para dar continuidade à capacitação dos servidores/empregados públicos estaduais na modalidade presencial e a toda sociedade civil que se beneficiam dos cursos na modalidade EaD. Essa experiência serviu para quebrar barreiras existentes acerca do ensino remoto e da educação a distância e ensinar as pessoas que é preciso estar em constante aprendizagem, independente da sua modalidade.

■ 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos grandes desafios da gestão das organizações é acompanhar as mudanças de cenários e, conseqüentemente contar com colaboradores preparados e capacitados para trabalhar de acordo com as diretrizes organizacionais. Com a pandemia esse desafio ficou ainda mais complexo, uma vez que a ele foi agregada uma série de outros obstáculos a serem enfrentados, como por exemplo, a necessidade urgente de uso de novas tecnologias e ferramentas educacionais, a organização de trabalho home office e a estruturação de um ensino remoto.

As escolas de governo têm papel fundamental no enfrentamento desses desafios devendo estar, sempre alinhadas às estratégias de governo, bem como às necessidades formativas dos servidores unindo esforços para proporcionar capacitação e pessoas com vistas à promoção de sociedade mais justa e melhor atendida quanto aos direitos do cidadão e da cidadã. Ao longo destes 12 anos de Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCE, a exemplo da qualidade no serviço público, não oferta apenas ensinamentos visando à melhoria em gestão pública de forma teórica, mas coloca em prática este compromisso. Assim, cada atividade desempenhada pela equipe EGPCE apresenta responsabilidade no que se refere à educação corporativa.

Desse modo, a EGPCE consolida-se, dia após dia, como

um espaço de formação, capacitação, atualização, intercâmbio, debate, produção e divulgação de saberes em gestão pública, bem como um canal formativo que viabiliza o desenvolvimento das competências dos servidores públicos estaduais e municipais. Nessa perspectiva, a EGPCE, por meio de diferentes processos formativos fundamentados nos preceitos da educação corporativa, fortalece o trabalho desenvolvido pelo servidor público e qualifica o serviço que é prestado ao cidadão, mantendo, apesar de todos os obstáculos, a sua efetiva atuação mesmo durante um dos maiores desastres que é a pandemia da Covid-19.

■ REFERÊNCIAS

Boletim Epidemiológico Covid-19 | Nº 01 - 27/02/2020. Disponível em: <<https://www.saude.ce.gov.br/download/covid-19/>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

Boletim Epidemiológico Covid-19 | Nº 24 - 05/05/2020. Disponível em: <<https://www.saude.ce.gov.br/download/covid-19/>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

CAMPOS, Dinah Martins de S. **Psicologia da aprendizagem**. 14. ed, Vozes (RJ), 1983.

CEARÁ. Decreto nº 29.642, de 05 de fevereiro de 2009. Política de Desenvolvimento de Pessoas. Institui a Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica, Fundacional, Empresas Públicas e Sociedades de Economias Mistas e dá outras providências.

CEARÁ. Decreto nº 29.740, de 19 de maio de 2009. Dispõe sobre a finalidade, estrutura organizacional, distribuição dos cargos de direção e assessoramento da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará e dá outras providências.

CEARÁ. Decreto nº 32.952, de 13 de fevereiro de 2019. Altera a estrutura organizacional e dispõe sobre os cargos de provimento em comissão da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGPCE).

CEARÁ. Decreto nº 33.510, de 16 de março de 2020. Decreta situação de emergência em saúde e dispõe sobre medidas para enfrentamento e contenção da infecção humana pelo novo Coronavírus.

CEARÁ. Decreto nº 33.519, de 19 de março de 2020. Intensifica as medidas para enfrentamento da infecção humana pelo novo Coronavírus.

CEARÁ. Decreto nº 33.574, de 05 de maio de 2020. Institui, no município de Fortaleza, a política de isolamento social rígido como medida de enfrentamento à Covid-19, e dá outras providências.

CEARÁ. Lei nº 14.335, de 20 de abril de 2009. Criação da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGP. Altera dispositivos da Lei nº 13.875, de 7 de fevereiro de 2007.

ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ. **Relatório de Gestão**, 2019.

ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ. **Relatório de Gestão**, 2020.

KNOWLES, M. S. *et al.* **The adult learner**: Houston, Butterworth-Heinemann, 1998.

MAIA, M. C; MEIRELLES, F. S; PELA, S. K. Análise dos índices de evasão nos cursos superiores a distância do Brasil. 2004. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2004/por/htm/073-TC-C2.htm>>.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makon Books, 1999.

SIEBRA, Lúcia Maria Gonçalves; SILVA JÚNIOR, Jairo Ferreira da. (Org.). **Avanços da Educação Corporativa no Estado do Ceará**. Fortaleza: Gráfica Pouchain Ramos Ltda, 2018.

SIEBRA, Lúcia Maria Gonçalves Siebra; SILVA, Fernanda Maria Diniz; COSTA, Flávia Livino de Carvalho; SANTANA FILHO, Carlos Augusto Paiva. Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE: Breve Histórico e Reflexões. In: **Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração – Consad**. Disponível em: <<http://www.consad.org.br/gt-escolas-de-governo-publicacoes/>>, 2020.

O acompanhamento pedagógico na Escola Estadual de Ensino Médio de Tempo Integral Vicente Antenor Ferreira Gomes, em Brotas, Miraíma - Ceará, no contexto remoto, usando a plataforma *Google Classroom*

• George Henrique Ferreira dos Santos

■ 1 INTRODUÇÃO

O isolamento social em decorrência da pandemia do novo Coronavírus teve como uma das consequências a suspensão das aulas presenciais e fez com que as escolas estaduais pensassem de forma emergencial em novas maneiras de realizarem suas práticas pedagógicas. As instituições escolares tiveram que, em tempo hábil, adaptarem-se ao novo para darem continuidade aos seus trabalhos, mesmo sem organização operacional estruturada, inicialmente. O objetivo principal seria manter ativo o vínculo com os alunos e minimizar os impactos causados pela crise sanitária no que concerne ao foco da aprendizagem. Na EEMTI Vicente Antenor Ferreira Gomes, em Brotas, Miraíma - CE, além de fortalecer o vínculo com os estudantes, desejava-se cumprir os conteúdos e atividades curriculares já programados para o período de modo que não houvesse tanta lacuna no processo de ensino. Então, foram criados ambientes de salas de aulas virtuais na plataforma Google Classroom para aproximar a nova realidade do ensino da forma que os estudantes estavam habituados. Isto é, foram criados ambientes virtuais representando as setes turmas existentes na escola (1^ªA, 1^ªB, 1^ªC, 2^ªA, 2^ªB, 3^ªA, 3^ªB), como também, sala de aula virtual para as disciplinas eletivas. Considerando os desafios iniciais, a gestão escolar, os professores e os estudantes puderam gerenciar os conteúdos, as atividades e as avaliações curriculares como se estivessem no espaço físico da escola.

A nova organização despertou o interesse para o relato da experiência vivenciada que consiste em compreender o acompanhamento pedagógico no Google Classroom no contexto remoto e se à formação dos profissionais que trabalham na escola apresenta sintonia com os requerimentos da sociedade atual. Observando as dificuldades iniciais para a organização do ensino remoto; atendimento domiciliar aos estudantes da escola e as possibilidades de uma educação híbrida, compreende-se que essa mediação da aprendizagem a partir do Google Classroom precisa ser estudada e planejada para a execução de um trabalho pedagógico eficiente quanto a gestão de resultados. Nesse sentido, as novas perspectivas para a educação requerem dos gestores e professores, segundo Libâneo (2002, p. 28), no mínimo:

[...] uma cultura geral mais ampliada, capacidade de aprender a aprender, competência para saber agir na sala de aula, habilidades comunicativas, domínio de informacional, saber usar meios de comunicação e articular as aulas com as mídias e multimídias.

Portanto, no ensino remoto mediado pelas tecnologias, é necessária uma organização estrutural para garantir uma aprendizagem significativa. Por isso, esse relato se propõe estudar um modelo de formação continuada para os gestores e professores da escola EEMTI Vicente Antenor Ferreira Gomes, em Brotas, Miraíma - CE, no sentido dos mesmos conhecerem mais sobre o Google Classroom e melhorarem o acompanhamento pedagógico do ensino remoto aos estudantes da comunidade escolar atendida.

■ 2 IMPLANTAÇÃO DAS AULAS REMOTAS NA EEMTI VICENTE ANTENOR FERREIRA GOMES, BROTAS, MIRAÍMA - CE

Nos últimos dias, o processo de ensino foi adaptado em todas as escolas da rede estadual. O cronograma letivo das instituições precisou ser realinhado a partir da rápida propagação da Covid-19

e, com a orientação do isolamento social, as unidades suspenderam suas atividades presenciais e precisaram traçar estratégias de ensino domiciliar, como uso de aplicativos digitais para as aulas virtuais de forma remota.

Essa nova realidade trouxe um desafio para as instituições de ensino do Estado do Ceará, e não foi diferente para a EEMTI Vicente Antenor Ferreira Gomes, em Brotas, Miraíma - CE. Como dar continuidade à educação com a imposição do isolamento social? Como as atividades de ensino poderiam ocorrer remotamente? Como adaptar as aulas presenciais utilizando tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs) para estabelecer uma comunicação síncrona com os estudantes?

Esses questionamentos motivaram os profissionais da referida escola a propor diversas discussões e planejamentos, até obter um consenso, que foi a utilização da Plataforma Educacional Google Classroom para atingir os estudantes de forma remota utilizando os recursos tecnológicos digitais da informação e da comunicação.

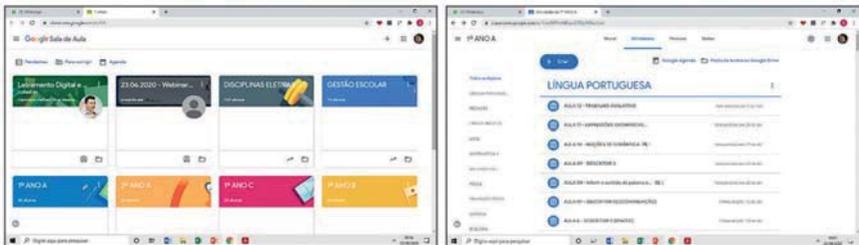


Imagem 01: Ambiente Virtual no Google Classroom da EEMTI Vicente Antenor Ferreira Gomes, em Brotas, Miraíma - CE, destinado ao ensino remoto.

Dessa forma, foram criadas as salas de aulas virtuais no ambiente de aprendizagem Google Classroom de acordo com o número de turmas e disciplinas ministradas para cada série. Nesse ambiente serão disponibilizadas as aulas, atividades e avaliações escolares.

Um ambiente virtual de aprendizagem auxilia os professores a disporem os conteúdos didáticos na Web, oferecendo serviços integrados de informação e comunicação para apoiar o processo de educação aos discentes. De acordo com Castells (1999, p. 505):

Um ambiente virtual é um espaço fecundo de significação onde os seres humanos e objetos técnicos interagem, potencializando assim a construção de conhecimentos, logo a aprendizagem. As tecnologias digitais podem potencializar e estruturar novas sociabilidades e, conseqüentemente, novas aprendizagens.

Evidencia-se, portanto, que o ensino mediado pelos ambientes virtuais de aprendizagem é importante para a construção do conhecimento, assim como as aulas presenciais. Um ambiente virtual de aprendizagem possibilita o professor utilizar diversas estratégias pedagógicas no processo formativo de modo a facilitar o aprender dos alunos. As tecnologias digitais possibilitam aos docentes realizarem seus trabalhos em plataformas educacionais com os inúmeros recursos midiáticos.

O Google Classroom, por exemplo, é uma plataforma com interface semelhante à de uma sala de aula, que permite a execução de atividades escolares e interação entre professor e aluno de forma multidisciplinar, apoiando o estudante em seu processo formativo.

De acordo com Daudt, 2015:

O Google Classroom é uma plataforma LMS gratuita que tem como objetivo apoiar professores em sala de aula, melhorando a qualidade do ensino e a aprendizagem. Permitir ao professor postar atualizações de aula e atividades, adicionar e remover alunos e ainda fornecer um feedback. O serviço é integrado ao Google Drive, fazendo parte da suíte de aplicativos do Google Apps for Education e aplicativos de produtividade como o Google Docs e Slide.

O autor quer mostrar que o Google Classroom cria turmas de salas virtuais, é utilizado para lançar comunicados, criar atividades e avaliações, receber trabalhos dos alunos e ainda serve para organizar os materiais didáticos do professor de maneira facilitada e otimizada para estabelecer uma comunicação eficiente com o discente.

Dessa forma, a escola EEMTI Vicente Antenor Ferreira Gomes, em Brotas, Mirai ma-CE, procurou desenvolver seu trabalho de ensino remoto desde que as institui es de ensino da rede estadual suspenderam suas aulas. Foi utilizado o Google Classroom para facilitar o processo de ensino e aprendizagem no âmbito educacional dos estudos remotos domiciliares de seus estudantes.

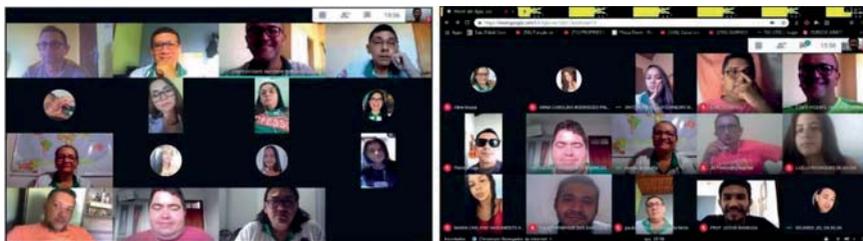
■ 3 DESAFIOS E POSSIBILIDADES DO ENSINO REMOTO PARA A EEMTI VICENTE ANTENOR FERREIRA GOMES, EM BROTAS, MIRAÍMA - CE

A inser o das tecnologias digitais na educa o, desse modo, proporciona mudanças de atitudes e estratégias do trabalho pedagógico e didático do professor. O uso desses recursos atende às exigências da sociedade atual da informa o e do conhecimento, porém,   preciso um melhor acompanhamento para a utiliza o desses ambientes virtuais de aprendizagem de modo que se possa garantir aprendizagem de qualidade com sua utiliza o.

Por isso, o Núcleo Gestor da Escola, Diretor e Coordenadores Pedagógicos, começaram a apoiar seus professores, funcionários e estudantes nesse novo modo de ensinar a aprender. Realizaram momentos de estudos e forma o interna na escola para que cada um, de modo particular, pudesse aprender a utilizar as ferramentas tecnológicas no novo espaço virtual de aprendizagem da escola. Além disso, foram os gestores, inicialmente, que cadastraram as turmas e alimentaram o ambiente com os e-mails pessoais de cada profissional e aluno para que estes pudessem produzir atividades e fazer as devolutivas alimentando diariamente o sistema, respectivamente.

Entre os desafios enfrentados podemos destacar a orientação sobre a utilização das tecnologias digitais da informação e comunicação na plataforma de modo que o desenvolvimento das aulas se aproximassem bastante da realidade, tanto para os professores como para os alunos. Muitos professores e alunos tinham grande dificuldade com relação ao manuseio das ferramentas tecnológicas. O núcleo gestor procurou aprofundar seus conhecimentos e facilitou o trabalho de orientação.

Outro desafio está relacionado com o preservar a participação dos estudantes na plataforma de estudo e a motivação do engajamento dos mesmos nas atividades que estavam sendo desenvolvidas. Aconteceram também as assembleias de turmas para tentar solucionar os problemas de infrequência, evasão e possíveis desistências por partes dos estudantes no processo.



Imagens 03 e 04: Assembleias das Turmas da EEMTI Vicente Antenor Ferreira Gomes, em Brotas, Miraima - CE, com a presença de gestores, professores, alunos e pais / responsáveis.

Porém, o trabalho coletivo, participativo e planejado realizado pela equipe escolar fez com que superássemos esses desafios enfrentados desde o isolamento social e o fechamento da escola.

Por outro lado, o ensino remoto possibilitou novas aprendizagens para cada um de modo particular na escola: utilização das novas tecnologias; acompanhamento pedagógico na plataforma virtual; maior compreensão sobre as competências socioemocionais e aspectos que diferenciam a forma de ensinar e aprender de cada um com relação ao ritmo e a evolução da aprendizagem.

A equipe escolar superou as principais dificuldades com relação ao ensino remoto através da mediação tecnológica das TDICs. Além do uso do Google Classroom, os (as) professores (as) aprenderam a usar o Meet para a realização de aulas com comunicação síncrona; como se fazer uma live através das principais redes sociais (Facebook, Instagram, YouTube) e a escola pode criar seu próprio canal de comunicação e transmissão para as aulas virtuais, reuniões e informativos além do ambiente virtual escolar. Isto é, todos os profissionais da educação da escola identificaram e aprenderam diversos métodos e propostas pedagógicas com preferência para *softwares* livres e recursos educacionais abertos, bem como o acompanhamento dos resultados nos sistemas em que foram aplicados.

Tanto é que, nesse segundo semestre letivo, a gestão escolar conseguiu sistematizar ainda mais as atividades propostas com as ferramentas digitais que aproximam o ensino remoto do modelo tradicional das aulas presenciais.

■ 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A EEMTI Vicente Antenor Ferreira Gomes, em Brotas, Miraima - CE, conseguiu após a suspensão das aulas presenciais se adaptar de forma prática ao ensino remoto para realizar seus trabalhos pedagógicos. Mantiveram o vínculo com seus alunos e minimizaram alguns impactos causados pela crise sanitária no que concerne o foco da aprendizagem.

Organizaram um ambiente virtual de aprendizagem mediado pelas tecnologias digitais da informação e comunicação com salas de aulas virtuais para garantir uma aprendizagem significativa aos seus estudantes. O Núcleo Gestor proporcionou formações continuadas aos professores no sentido de aperfeiçoar o uso das ferramentas existentes no Google Classroom e melhorar o acompanhamento pedagógico do ensino remoto dos (as) alunos (as) da comunidade escolar atendida.

Quando a Secretaria de Educação do Estado do Ceará (Seduc) implantou o Google Classroom como plataforma de apoio ao ensino remoto para as escolas da rede, os profissionais da EEMTI Vicente Antenor Ferreira Gomes, em Brotas, Miraíma - CE, já tinham conseguido superar alguns desafios e conhecer mais sobre o funcionamento da referida plataforma, portanto, não tiveram muita dificuldade com o funcionamento, apenas migraram seus alunos para a organização atual.

A inserção das tecnologias digitais da informação e comunicação, desse modo, proporcionou mudanças de atitudes e estratégias no trabalho pedagógico e didático de cada profissional da referida escola. O ensino remoto possibilitou novas aprendizagens para cada profissional de modo particular na escola quanto: utilização das novas tecnologias; acompanhamento pedagógico na plataforma virtual; maior compreensão sobre as competências socioemocionais e aspectos que diferenciam a forma de ensinar e aprender de cada um com relação ao ritmo e a evolução da aprendizagem.

Tanto é que, nesse segundo semestre letivo, a gestão escolar conseguiu sistematizar ainda mais as atividades propostas com as ferramentas digitais que aproximam o ensino remoto do modelo tradicional das aulas presenciais.

■ REFERÊNCIAS

BACICH, Lilian; MORAN, José. **Metodologias Ativas para uma Educação Inovadora**: uma abordagem teórico e prática. Porto Alegre: Penso, 2018.

BACICH, Lilian; TANZI NETO, Adolfo; TREVISANI, Fernando de Mello (Org). **Ensino Híbrido**: Personalização e Tecnologias na Educação. Porto Alegre: Penso, 2015.

BARRETO, R. G. (Org). **Tecnologias educacionais e educação a distância**: avaliando políticas e práticas. Rio de Janeiro: Quartet, 2011.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DAUDT, Luciano. **6 Ferramentas do Google Sala de Aula que vão incrementar sua aula**. Acesso em: 25 jul. 2020.

FERNANDES L. A.; GOMES, J. M. M. **Relatório de pesquisa nas Ciências Sociais**: Características e modalidades de investigação. Porto Alegre: ConTexto, v. 3, n. 4, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, adeus professora?** Novas exigências educacionais e profissão docente. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SALES, Mary Valda Souza. Uma reflexão sobre a produção do material didático para EaD. In.: **Anais do XII Congresso Internacional de Educação a Distância**: ABED, 2005. Disponível em: <www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/044tcf5.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2020.

VIEIRA, Alexandre Thomaz. ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. ALONSO, Myrtes (Org.). **Gestão educacional e tecnológica**. São Paulo: Avercamp, 2003.



Projeto Mediação e Círculos de Construção de Paz como metodologias de diálogos no espaço universitário

- Geovani Jacó de Freitas
- Maria Cristiane Lopes da Silva
- Líllian Virgínia Carneiro Gondim
- Renato Ângelo de Almeida Moreira
- José Maurício Vieira Filho

■ 1 INTRODUÇÃO

A mediação e os círculos de construção de paz são metodologias utilizadas para lidar com os conflitos e facilitar a conversa sobre diversas temáticas. Essas práticas surgiram como foco deste trabalho devido à necessidade de integrar e ampliar a prática do diálogo na Universidade no que respeita às demandas do seu público interno (discentes, docentes, pessoal técnico-administrativo), e o público externo, tendo como foco a sociedade em geral.

A partir desta complexidade do que seja uma universidade, e os seus campi universitários, percebe-se a importância das universidades na sociedade, sobretudo pelo seu caráter diferencial que é o de produzir conhecimentos acadêmico e científico concomitantemente à formação profissional, intelectual e ética das pessoas.

Esta condição confere-lhe a obrigação permanente de romper com o senso comum em questões cruciais da sociedade, dentre as quais lidar com os fenômenos da segurança/insegurança e das violências na sociedade.

Apesar destes objetivos distintos, se comparados a outros segmentos sociais, a universidade não está apartada da dinâmica social, do seu cotidiano e de seus desafios multidimensionais.

Um dos desafios globais atuais é a pacificação das relações sociais afetadas pela elevação do número de homicídios e pelo acirramento de conflitos raciais, étnicos, de gênero, territoriais, culturais, homofóbicos, além das clássicas desigualdades sociais e disputas entre as diferentes classes.

Na sociedade global, assim como nos cenários nacional e local, têm-se assistido o aumento da intolerância, dos preconceitos e das discriminações oriundos do atual esgarçamento das interações coletivas e, sobretudo, das interações face a face, os quais têm contribuído, certamente, para o aumento dos conflitos e das diversas práticas de violências interclasses, intergrupais e interpessoais.

Chama a atenção, nesse contexto, o enfraquecimento das conquistas civilizatórias da “sociedade moderna”, como o autocontrole das pulsões, o monopólio legítimo da força e da violência, a noção de Estado democrático de direitos entre outros valores do pacto civilizatório moderno, tais como democracia, diálogo, respeito, interdependência etc.

Neste artigo, parte-se do fato de que as universidades não são uma ilha, elas fazem parte da dinâmica social geral e são afetadas por esta em seus desafios pertinentes.

As Universidades em geral, e em particular a Uece e os seus campi universitários - situados na Capital e no Interior¹ - vêm experimentando, nos últimos anos, o aumento da insegurança e ou da sensação dela, em função do número de ocorrências de práticas tipificadas como violentas e ou criminosas, ou consideradas como tais, a exemplo de assaltos, roubos, conflitos interpessoais, práticas de racismos, homofobia, assédios etc., em seus ambientes internos. Este fato mobilizou a comunidade universitária da Uece para discutir

¹ A Universidade Estadual do Ceará tem uma estrutura multicampi, presente tanto na Capital quanto no Interior. Atualmente, são 12 campi com atividades presenciais: 3 campi em Fortaleza (Itaperi/Fátima/25 de março); Fazenda Experimental Agropecuária - Guaiuba; Facedi - Itapipoca; Educação Ambiental Ecológica - Pacoti; Fafidam - Limoeiro; Feclesc - Quixadá; Fecli - Iguatu; Campus Avançado (Fecli) - Mombaça; Cecitec - Tauá; e Faec - Crateús.

estes problemas vividos nos seus próprios campi, almejando não só compreender essa realidade, como construir, coletivamente, uma proposta de enfrentamento e de solução que não reproduzisse os modelos disseminados de “combate” à criminalidade e à violência em nome da pacificação social.

A partir deste cenário interno, a Uece decidiu discutir e elaborar um plano de segurança universitária por meio de uma metodologia participativa, contemplando a participação de todos os segmentos da comunidade universitária, Capital e Interior, além de representantes da sociedade civil.

Inicialmente, a Administração Superior da Uece solicitou à Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social do Estado (SSPDS) uma proposta de plano de segurança para a Universidade, cuja elaboração se deu a partir da realização de um diagnóstico técnico dos campi; em seguida, submeteu este plano à discussão coletiva, por meio da realização de Fóruns Regionais de Discussão, em cada campus, com a participação da comunidade externa, discutindo as concepções de segurança, estratégias e ações que correspondessem ao modelo de segurança universitária desejada pela comunidade acadêmica.

Os fóruns de discussão regionais culminaram na realização de um Fórum Geral de discussão das propostas apresentadas em termos de concepção, estratégias e ações voltadas para a segurança universitária, do qual resultou no Plano de Segurança da Uece. Estes debates revelaram a importância da reflexão coletiva sobre o binômio segurança/insegurança, sua relevância social, causas e consequências, além da construção de propostas de ações de enfrentamento e de superação no âmbito da comunidade universitária da Uece.

As discussões coletivas tiveram como corolário a negação da concepção militarizada de segurança e afirmam a importância da segurança humana em suas múltiplas dimensões, sendo aquela que “se faz com a criação e o fortalecimento da participação da comunidade universitária, na afirmação de espaços democráticos

na Universidade”. Neste sentido, a segurança universitária, em processo de construção, buscará a afirmação do respeito à pluralidade, mesmo que tenha de manter a presença policial e da segurança patrimonial, e estará fundada em valores que não se devem abdicar, tais como responder aos anseios da comunidade universitária, por meio da criação dos mecanismos de participação; valorização e ocupação dos espaços de uso coletivo da Universidade; e a abordagem humana em todas as suas dimensões (PLANO DE SEGURANÇA UNIVERSITÁRIA DA UECE, 2020), como forma de promoção de relações dialógicas, de escuta e como vetor de promoção da segurança individual e coletiva.

Sob estes horizontes referenciais, a Uece teve como meta a implementação imediata do seu Plano de Segurança, cujas concepção, estratégias e ações foram aprovadas pelo Conselho Superior da Universidade (Consu). Seu lançamento estava previsto para o início do ano de 2020, com constituição de seus grupos de trabalho visando à elaboração de projetos e ações voltados para a consecução de seus objetivos. Assim como grandes projetos e sonhos foram adiados, a partir desse ano, em função da Covid-19, a execução do Plano em seu conjunto foi adiada até que as atividades presenciais sejam decretadas plenamente, sob novas medidas de segurança sanitárias. Entretanto, atividades possíveis foram iniciadas consoantes aos princípios norteadores do Plano, a exemplo da criação do Departamento de Inclusão da Uece e, também, da iniciativa deste projeto de Extensão, com o objetivo de formação de mediadores de conflitos na Universidade, em consonância com esses mesmos valores e objetivos estratégicos no campo da segurança humana na Universidade.

A partir deste entendimento de que a universidade significa, é possível observar que por meio das experiências individuais e coletivas, com a notória participação de estudantes e professores/as, grandes mudanças de paradigmas sociais são fomentadas pela busca do bom senso e da boa convivência humana.



Assim, o respectivo trabalho pretende apresentar uma das ações elaboradas para debater e refletir os conflitos de forma preventiva e dialógica. O projeto de extensão universitária *Mediação e Círculos de Construção de Paz*, realizado por meio de Metodologias de Diálogos no Espaço Universitário, compõe uma das ações do Laboratório de estudos sobre Conflitualidade e Violência, da Universidade Estadual do Ceará - Covio/Uece, que busca integrar, fortalecer e ampliar a cultura do diálogo reflexivo entre a comunidade universitária com as participações de estudantes e professores/as.

A formação de mediador e facilitador em agentes de diálogo para alunos e professores promove de forma educativa a escuta qualificada e a comunicação não violenta como ferramentas de transformação do conflito para uma oportunidade de conhecimento e aprendizagem, contribuindo para a universidade uma proposta de mudança a estabelecer ao campus como um ambiente seguro, acolhedor e estratégico para expandir falas e escutas de forma responsável e atenciosa.

É no espaço da construção do diálogo que a prevenção de violências surge para contribuir no restabelecimento dos valores humanos como incentivo à promoção da cultura de paz. Desse modo, apresenta-se esta iniciativa como uma experiência que objetiva formar e capacitar facilitadores/agentes de diálogo para uma comunicação assertiva e escuta qualificada na administração dos conflitos e prevenção às violências nos diversos espaços da Universidade. Fomentada pelos/as professores/as membros e associados ao Laboratório da Conflitualidade e da Violência - Covio/Uece, e apoiados pela Reitoria da Uece, pela Pró-Reitoria de Extensão, laboratórios de estudos da Universidade e professores/as de outras instituições.

Portanto, este projeto encontra-se em execução na fase do Curso de Extensão em Mediação de Conflitos e os Círculos de Construção de Paz para os/as estudantes e os/as professores/

as da Uece, a fim de formar mediadores/as e facilitadores/as de diálogo, constituídos por discentes e docentes da universidade, para constituir e compor o Núcleo de Mediação que venha servir de parâmetro de ação ao Plano de Segurança Universitária da Uece; fomentar produções científicas relacionadas às temáticas e, com isto, ampliar a comunicação científica no tema e as experiências concretas de ações de prevenção de conflitos e violências em espaços institucionais.

■ 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Por ser o Brasil um país permeado por uma diversidade cultural, com contextos sociais distintos, muitas situações e opiniões divergem, consensos e dissensos ressurgem no processo natural de sociabilidade. Nesse sentido, instiga-se a necessidade de saber lidar com os conflitos de forma dialógica e autônoma, utilizando meios/técnicas para melhor tratar as controvérsias contemporâneas.

Algumas instituições públicas e privadas vêm oferecendo meios que auxiliam a todos a encontrarem espaços propícios de escuta e comunicação, com a utilização das metodologias da mediação de conflitos, comunicação não violenta e círculos de construção de paz. Assim, ao longo dos anos, esta perspectiva vem adentrando outros espaços e instituições para além do campo judiciário, no intuito de corroborar no manejo dos conflitos por meio de facilitação de diálogos.

Nesse raciocínio, o ato de promover a prática dessas metodologias que favorecem o diálogo e a compreensão, mediante divergências, requer o entendimento sobre o conflito como um elemento natural que flui em todas as relações sociais, uma forma de sociação que estrutura as formas de relações sociais, produz conteúdos e, desta forma, organiza os grupos e modifica as pessoas, como assinalado por Simmel (1983).

Dessa forma, as metodologias pautadas, na experiência aqui analisada, pretendem incentivar e motivar os docentes, os discentes

e demais profissionais a lançar outros olhares em relação aos conflitos sociais, emocionais, culturais, entre outros, presentes nas interações cotidianas, além de proporcionar meios de como lidar com os problemas a partir das próprias pessoas que os vivenciam, auxiliadas por um terceiro imparcial, habilidoso e ético, um facilitador do diálogo – o Mediador.

Neste contexto de análise e de ação, emerge o sujeito que age, não como lugar de poder e decisão, mas como lugar de mediação. Em outras palavras, o mediador “faz com que os participantes desenvolvam as suas capacidades de dialogar entre eles, como para que cada vez que se manifesta um conflito entre eles possam abordá-lo de uma maneira mais simples e mais gratificante” (VEZZULLA, 2011, p. 44). E é a partir dessa lógica que surge este curso para qualificar os(as) interessados(as) que passam a agir orientados(as) pela técnica de lidar com os conflitos nos diversos espaços sociais.

A partir da perspectiva de Simmel (1983), o projeto de extensão sob análise está centrado na noção de que “o conflito constitui-se no meio relacional, facultando construções e desconstruções nas interações sociais, por vezes modificando grupos e interesses.” Portanto, torna-se imprescindível compreender que o conflito configura-se num

Espaço social no qual as pessoas podem partilhar, em uma mesma posição situacional, seus anseios e suas necessidades, reconhecendo-se uns aos outros sem julgamentos, como componente estruturante das relações, ou melhor, como elemento positivo das interações sociais (SILVA, 2020, p. 62).

As contribuições de Simmel não só ampliam a compreensão sobre o conflito, como o considera “elemento estruturador da sociedade, pelo qual, pelas tensões e contradições, a sociedade vai se construindo, não existindo harmonia sem desarmonia, amor sem ódio, ou seja, o consenso e a discórdia constroem-se promovendo

a síntese social, conforme demonstra Silva (2020, p. 61). Nesta perspectiva, ainda, o conflito pode ser definido como

Um fator positivo, porque, caso contrário, não haveria possibilidades de transformações das circunstâncias que são intrínsecas à vida social, pois as interações não acontecem pela homogeneidade do grupo e sim pela complexidade das práticas conflitantes que agem como força unificadora do processo de sociação e o torna motor móvel para o crescimento social (SILVA, 2020, p. 62).

O projeto de extensão em Mediação de Conflitos e os Círculos de Construção de Paz compreende, portanto, o conflito nessa perspectiva estruturante que possibilita crescimento e transformação. E as metodologias a serem trabalhadas trazem em seu cerne essa fundamentação, com a pretensão de romper com a dualidade do ganha e perde; o que busca-se afirmar como importante é a possibilidade de diálogo por meio do qual as pessoas possam encontrar espaços de escuta e fala respeitosa, sem fazer uso de um processo coercitivo e tampouco do uso de força física.

Conforme Vezzulla (2004), a comunicação assertiva é a base do diálogo, de maneira que as pessoas sejam vistas como seres portadores de emoções e necessidades diversas que precisam ser acolhidas, sem a exclusividade de respostas prontas, pelo contrário,

uma comunicação cooperativa e respeitosa entre os participantes, com o objetivo de aprofundar na análise e compreensão do relacionamento, das identidades, necessidades, motivações e emoções dos participantes, para que possam alcançar uma administração satisfatória dos problemas em que estão envolvidos (VEZZULLA, 2004, p. 64).

É nesta perspectiva que o projeto de extensão tem buscado afirmar essa lógica de capacitar os participantes, membros

da Universidade, para que sejam capazes de administrarem dialogicamente os problemas surgidos no cotidiano das relações acadêmicas, de trabalho e nas demais esferas das interações ali construídas e experimentadas, mediante a utilização de metodologias da mediação de conflitos e dos círculos de construção de paz, permeados por uma comunicação não violenta.

■ 3 TRILHAS METODOLÓGICAS DE CONSTRUÇÃO E EXECUÇÃO DO CURSO DE EXTENSÃO

O percurso metodológico iniciou-se com a provocação dos/as próprios/as participantes da Linha de pesquisa Participação Social e Práticas da Não Violência, solicitando que além das discussões teóricas e práticas sobre a Mediação de Conflitos e os Círculos de Construção de Paz, fosse ofertado um curso que promovesse a todos/as formação teórica e prática sobre as técnicas dessas abordagens. Assim, o passo inicial foi à formação de uma comissão com os/as professores/as (os[as] cinco autores[as] deste artigo) que, com seus domínios teórico-metodológicos específico, pudessem elaborar uma proposta de formação, considerando seus conteúdos, perspectiva pedagógica e as metodologias apropriadas para a execução dos momentos formativos.

Uma das questões fundamentais foi a concepção geral da proposta do Curso de Extensão associada aos objetivos do Plano de Segurança Universitária da Uece. Dentre esses objetivos destaca-se o de “subsidiar a tomada de decisão para o estabelecimento de um conjunto de providências a serem instituídas para evitar ou minimizar o impacto de riscos a pessoas, bens ou ativos de conhecimento” (PLANO DE SEGURANÇA DA UECE, 2019, p. 20) por meio do desenvolvimento de projetos e ações com esteio no paradigma da segurança humana, no sentido de que “segurança não se faz apenas com força e controle policial sobre as pessoas e os espaços” Neste sentido, “segurança humana se faz com a promoção de mecanismos e de espaços de convivência dentro da Universidade” (IDEM, p. 25).

Esta questão anunciada pelo Plano de Segurança, dentre várias ações necessárias para lograr o êxito almejado, requer da Universidade o desenvolvimento, experimentação e execução de metodologias de diálogo dispositivos possíveis de administrar os conflitos universitários e prevenção às violências. Contudo, diante de um contexto de pandemia da Covid-19, que se prolonga desde março de 2020 até momento de escrita deste artigo, tem requerido, ainda, o isolamento social como uma de suas medidas preventivas e de cuidados sanitários, conseqüentemente, impôs a oferta do Curso em formato remoto, com momentos síncronos e assíncronos, combinando diferentes estratégias que visam a oferecer a reflexão sobre a ação.

De acordo com Demo (1987), o percurso metodológico é o caminho para se chegar à objetivação do que se desejava, independente dos procedimentos utilizados, é preciso traçar as rotas possíveis. Nesse raciocínio, buscou-se com o Curso, atender aos objetivos almejados, dentro de uma proposta metodológica exequível.

Optou-se pelo público-alvo os/as docentes e os/as discentes membros do grupo de estudos do Laboratório da Conflitualidade e da Violência - Covió/Uece, por causa da demanda, por eles/elas terem solicitado um evento formativo desta natureza. Também, convidou-se participantes de outros laboratórios e grupos de estudos da Uece, porque entendeu-se a necessidade de ampliar os conhecimentos sobre as práticas da Mediação e dos Círculos para mais atores visando, como passo seguinte ao Curso, a estruturação de um Núcleo de Mediação de Conflitos no âmbito das ações do Plano de Segurança da Uece.

Definida a estratégia utilizada e o público escolhido, organizou-se a estrutura teórica com os módulos a serem abordados, com o respectivo cronograma de execução, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1: Organização do Curso

Módulos	Datas	Estratégia
Aula Inaugural	16/04/2021	Encontro síncrono pelo YouTube.
I - Acolhimento: Trocas de Diálogos	17/04/2021	Aula síncrona na plataforma Meet e atividade assíncrona.
II - Concepção de Conflito, Violência e Segurança	15/05/2021	Aula síncrona na plataforma Meet e atividade assíncrona
III – Introdução aos Estudos para a Paz	29/05/2021	Aula síncrona na plataforma Meet atividade assíncrona.
IV - Moral e Estigma	05/06/2021	Aula síncrona na plataforma Meet e atividade assíncrona.
V - Comunicação Não Violenta	19/06/2021	Aula síncrona na plataforma Meet e atividade assíncrona.
VI - A Mediação de Conflitos e seus Principais Fundamentos	03/07/2021	Aula síncrona na plataforma Meet e atividade assíncrona.
VII - As Técnicas da Mediação e o Mediador	17/07	Aula síncrona na plataforma Meet e atividade assíncrona.
VIII - O Processo da Mediação, Estudo de Casos e Simulação da Pré-Mediação	31/07	Aula síncrona na plataforma Meet atividade assíncrona.
IX - Estudo de Casos e Simulação da Sessão de Mediação	14/08	Aula síncrona na plataforma Meet atividade assíncrona. Estágio com casos simulados.
X - Fundamentos Básicos da Justiça Restaurativa e suas Práticas	28/08	Aula síncrona na plataforma Meet atividade assíncrona.
XI - Os Círculos de Construção de Paz	11/09	Aula síncrona na plataforma Meet atividade assíncrona. Vivência coletiva.
XII - Vivência Circular I	25/09	Aula síncrona na plataforma Meet e atividade assíncrona. Estágio simulado.
XIII - Vivência Circular II	09/10	Aula síncrona na plataforma Meet e atividade assíncrona. Estágio simulado.
XIV - Metodologia de Pesquisa: Produção de Artigos	23/10	Aula síncrona na plataforma Meet e atividade assíncrona.
Evento Covio Convida ² : Mediação de Conflitos e os Círculos de Construção de Paz	A definir	Webinar com professores/as convidados (as).

Fonte: Elaboração pelos/as Autores/as Deste Artigo.

2 Atividade sistemática do Laboratório, por meio de lives realizadas e postadas em seu canal do YouTube, em que pesquisadores do Covio convidam pesquisadores, estudiosos e ou agentes sociais atuantes nos movimentos sociais para debaterem temas específicos.

Conforme o quadro demonstrado, o projeto segue na sua execução até novembro de 2021, finalizando o processo formativo com uma produção de artigos dos participantes e um *Webinar* com convidados/as que trabalham com essas metodologias. Pretende-se como passo posterior a esse processo, a estruturação do Núcleo de Mediação de Conflitos na Uece, e a ampliação da experiência formativa no tema da Mediação de Conflitos e Círculos de Construção de Paz para os demais participantes da comunidade universitária, inclusive, com o envolvimento de pessoas representantes dos movimentos sociais comunitários atuantes no entorno da Universidade.

■ 4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

A Mediação de Conflitos e os Círculos de Construção de Paz surgem como práticas no espaço universitário da Uece como formas de lidar com os conflitos e prevenção às violências. Estas metodologias nascem como um projeto do Laboratório Covio/Uece para formar mediadores e facilitadores de diálogos visando à criação de um Núcleo de Mediação de Conflitos na Universidade, com atuação multicampi, cujo desempenho tenha como esteio o uso de metodologias apropriadas e orientadas por ferramentas dialógicas que evitem quaisquer intervenções que causem constrangimentos e ou comportamentos que silenciem a comunicação colaborativa.

A dimensão formativa de agentes qualificados/as para o desenvolvimento da Mediação de Conflitos e dos Círculos de Construção de Círculos de Paz e, igualmente, para os/as que demandam tais ações, significa possibilitar que essas pessoas envolvidas nas situações divergentes consigam enfrentar seus próprios problemas por meio do diálogo cooperativo e responsável, buscando soluções que satisfaçam as necessidades e os sentimentos de todos/as (VEZZULLA, 2010). Com este projeto, a intenção se concretiza na formação de um público acadêmico de universitários/as e professores/as da Uece em mediadores de conflitos extrajudiciais

e facilitadores em círculos de construção de paz para serem capazes de atuarem como agentes condutores de diálogos, sejam fazendo parte da criação do Núcleo de Mediação no interior da Universidade, sejam atuando nos diversos espaços sociais.

Nesse sentido, este projeto encontra-se em execução com os seguintes resultados esperados; (i) a formação de 25 mediadores(as) e facilitadores(as) de diálogo, constituídos por discentes e docentes da Uece, com o objetivo de compor o Núcleo de Mediação da Universidade; (ii) possibilitar as bases de ações de prevenção à violência e resolução de conflitos, no interior da comunidade universitária Ueceana, que venham servir de parâmetro de ação concernente ao Plano de Segurança Universitária da Uece; (iii) fomentar a divulgação científica e empírica desta experiência vinculada ao processo de gestão dos conflitos internos e das práticas de violências cotidianas presentes na comunidade universitária, tendo como parâmetro o paradigma da segurança humana, por meio de participações em eventos e pela disseminação dela em outras instituições e espaços.

Destarte, sabe-se que os resultados são intenções almejadas, que podem ou não ser exauridas, diante de um cenário de pandemia com inúmeros desafios, desde à falta de recursos tecnológicos que limitam à formação, até as condições de vínculo e engajamento do público participante. Porém, “é preciso reinventar a educação, analisar as contribuições, os riscos e as mudanças advindas da interação com a cultura digital [...]” (BACICH e MORAN, 2018, p. 16).

Nesse espírito de reinventar novas experiências e possibilitar a construção de diálogos colaborativos, por meio das metodologias da Mediação de Conflitos e os Círculos de Construção de Paz na esfera da Uece que caminha esta experiência de formação.

■ 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trabalhar com a metodologia da Mediação e dos Círculos de Construção de Paz é possibilitar outras práticas no enfrentamento

dos problemas. É abrir-se para outras formas de lidar com as situações conflitivas, de ver os problemas, como afirma Zehr (2008), é adotar uma lente diferente, tendo em vista que a lente atual (coercitiva, punitiva) não consegue atender às diversas necessidades humanas.

E assim, tendo em vista essa perspectiva, a experiência aqui apresentada resulta na oportunidade de socialização e prática dos conhecimentos teórico e metodológicos da abordagem da Mediação de Conflitos e dos Círculos de Construção de Paz, em suas principais concepções e seu *modus operandi*. Tem-se, assim, a possibilidades de formar e capacitar facilitadores/agentes de diálogo para uma comunicação assertiva e escuta qualificada na administração dos conflitos e prevenção às violências nos diversos espaços da Universidade.

■ REFERÊNCIAS

BACICH, Lilian; MORAN, José (Orgs.). **Metodologias ativas para uma educação inovadora**: uma abordagem teórica-prática. Porto Alegre: Penso, 2018. Disponível em: <<https://curitiba.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2020/08/Metodologias-Ativas-para-uma-Educacao-Inovadora-Bacich-e-Moran.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2021.

DEMO, P. **Introdução ao ensino da metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

FREITAS, Geovani Jacó de; BRASIL, Glauécia Mota; SOUSA, Maria das Dores Alves (Orgs.). Fortaleza: EdUECE, 2019. Disponível em: <http://www.Uece.br/edUece/dmdocuments/Plano_de_seguranca_da_Uece_2019.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2021.

PLANO DE SEGURANÇA DA UECE: diretrizes e ações: relatório de consolidação das propostas dos fóruns locais para elaboração do Plano de Segurança Universitária da Uece.

SIMMEL, Georg. **A natureza sociológica do conflito**, in Moraes Filho, Evaristo (org.), Simmel, São Paulo: Ática, 1983.

SILVA, M. C. L. **Círculos de construção de paz**: Experiência e olhares na escola pública. 2020. 186 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2020.

VEZZULLA, J. C. Mediação de conflitos: a questão coletiva. In: **Comissão técnica de conceitos do programa de mediação comunitária no contexto das políticas públicas**. 1. ed. Belo Horizonte: Arraes Editores, 2011. Disponível em: <<http://www.institutoelo.org.br/site/files/publications/732b97393c88308cb2d84dc9c406c1cb.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2021.

VEZZULLA, Juan Carlos. A mediação comunitária: Desafios e perspectivas. **Revista da Faculdade de Direito UniRitter**, 2010.

VEZZULLA, Juan Carlos. **A mediação de conflitos com adolescentes autores de ato infracional**. Florianópolis, 2004.



**Programa Sua Nota Tem Valor:
transformando cidadania em solidariedade**

- Germana Parente Neiva Belchior
- Imaculada Maria Vidal da Silva
- Márcio Luiz Carlos de Moraes
- Jonilma Carvalho Maia
- Clarissa Cavalcante Barroso
- Paulo Sérgio Coutinho de Almada

■ 1 INTRODUÇÃO

A noção de cidadania fiscal ainda é incipiente em países como o Brasil, em que a maioria dos cidadãos, por ausência de conscientização política e da necessidade de controle social dos recursos arrecadados, não verifica como ocorre a aplicação das receitas provenientes de tributos e a gestão do orçamento público de forma geral, o que dá margem para que o dinheiro público seja mal aplicado ou ainda desviado da finalidade.

Nesse contexto, a Educação Fiscal tem ocupado espaço de discussão nas diversas esferas institucionais e acadêmicas, atestando a importância e atualidade do debate. Nenhuma nação se constrói sem uma educação libertadora e que aponte para uma compreensão solidária entre as pessoas, permitindo a reflexão e apropriação de elementos que trazem, em sua essência, o exercício político de ser cidadão.

Diante disso, reconhecendo que medidas de recompensas são importantes para provocar estímulos positivos no cidadão para mudança de comportamento, a inovação tecnológica e o fortalecimento do senso crítico para o exercício da cidadania fiscal, surgiu a necessidade de estruturação de um modelo de programa de recompensa, intitulado Sua Nota Tem Valor, pela exigência de documentos fiscais.

O Programa Sua Nota Tem Valor (PSNTV) substituiu a Campanha Sua Nota Vale Dinheiro, encerrada em julho de 2019, e teve seu lançamento oficial em 10 de julho de 2020, no meio da pandemia causada pela Covid-19. É um programa do Governo do Estado do Ceará, ligado à Educação Fiscal, desenvolvido e gerido pela Secretaria da Fazenda.

Diante disso, este trabalho tem como pergunta de partida a seguinte: como e em que medida o Programa Sua Nota Tem Valor tem contribuído para estimular o exercício da cidadania fiscal e a solidariedade no Ceará?

O artigo utilizou pesquisa qualitativa, com método dedutivo, bem como base documental, normativa e dados da Secretaria da Fazenda do Ceará, tendo como objetivo principal apresentar como o Programa Sua Nota Tem Valor foi estruturado, sua relação com a Educação Fiscal e quais resultados apresentados na vigência de um ano de funcionamento.

O trabalho está estruturado em três partes, além da introdução e considerações finais. Inicialmente, serão expostos alguns fundamentos da Educação Fiscal e sua importância como política pública. Em seguida, será apresentada a estruturação do Programa Sua Nota Tem Valor e sua relação com a cidadania fiscal. Por fim, serão evidenciados os resultados iniciais alcançados com o Programa e alguns desafios para a ampliação de sua capilaridade e sustentabilidade.

É importante ressaltar que, além dos autores que subscrevem este artigo, todos os servidores e colaboradores da Coordenadoria de Relações Institucionais (Corins) da Sefaz, área responsável pela gestão do Programa Sua Nota Tem Valor, fazem parte desse processo de criação e implementação das ideias aqui contidas e do desenvolvimento do Programa, a quem já registramos nosso agradecimento e reconhecimento do trabalho realizado.

■ 2 FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO FISCAL E SUA ATUAÇÃO NO CEARÁ

O tema educação fiscal tem alcançado cada vez mais relevo e presença nas diversas esferas públicas e privadas, o que atesta a importância e atualidade do debate. Nenhuma nação se constrói prescindindo de uma educação libertadora, na linha de Paulo Freire (2011), e que aponte para uma compreensão solidária entre as pessoas, permitindo a reflexão e apropriação de elementos que trazem, no seu cerne, o exercício político de ser cidadão.

Diante disso, a educação fiscal busca promover a inclusão por meio da difusão do conhecimento, empoderando a sociedade para que ela conheça seus direitos e deveres, colocando em ação o controle social, principal recurso de participação na gestão pública. O dinheiro público é oriundo de cada cidadão e a ele deve retornar por meio de serviços públicos de qualidade (LETTIERI, 2014; SIQUEIRA, 2014).

No âmbito nacional, com a publicação da Medida Provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019 (posteriormente convertida na Lei nº 13.844, de 2019), a Escola Superior de Administração Fazendária (Esaf), até então responsável pela coordenação nacional do Programa Nacional de Educação Fiscal (PNEF), foi oficialmente extinta e sua estrutura incorporada à Escola Nacional de Administração Pública (Enap), conforme regulamentado pelo Decreto nº 9.680/2019 (posteriormente alterado pelo Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020).

Diante disso, desde julho de 2019, as políticas do PNEF passaram a ser definidas pelo Grupo de Trabalho “GT66 - Educação Fiscal”, no âmbito da Comissão Técnica Permanente do ICMS (Cotepe/ICMS). Em reunião extraordinária, realizada no dia 29 de julho de 2019, em Brasília, os representantes da Cotepe aprovaram a criação do Grupo de Trabalho que vai planejar, executar, acompanhar e avaliar as ações do PNEF, atuando como integrador e articulador de experiências das esferas federal, estadual e municipal. O GT-66 tem, portanto, importante papel de fomentar uma identidade

nacional, sem ferir a autonomia dos Estados, no desenvolvimento de políticas que levem à cidadania fiscal.

Desde o nascedouro do Programa Nacional de Educação Fiscal, visualiza-se que o Ceará tem se consolidado como um Estado pioneiro em sua estruturação e articulação. O PNEF estabeleceu um cronograma de implantação dos Programas estaduais, tendo o Ceará ficado como um dos estados-pilotos para o ano de 1999. Em função da experiência do Programa “Cidadão desde Pequeno”, na região de Horizonte, e da realização do Confaz, em Fortaleza, o então Secretário da Fazenda Ednilton Soárez solicitou a implantação do Programa, no Estado, no próprio ano de 1998 (WEYNE; AMORIM, 2006).

Sobre a história da Educação Fiscal no Ceará, relatam Walda Weyne e Márcio Amorim:

O Programa de Educação Tributária (PET), um dos pioneiros no Brasil e modelo para as demais secretarias de fazenda do país, foi instituído no Ceará em 1998, datando de 14 de agosto daquele ano a aula inaugural do Programa veiculada pela TV Ceará, canal 5. As mensagens de Educação Tributária levadas pelo telensino para milhares de adolescentes, da rede estadual e municipal de ensino, constituem um tema social contemporâneo inserido nos currículos escolares de 5^a a 8^a séries, que contribui na preparação das futuras gerações para o pleno exercício da cidadania. (WEYNE; AMORIM, 2006, p. 115)

Com ampliação de sua atuação, a educação tributária se transformou em educação fiscal, incluindo também a questão da aplicação dos recursos públicos, orçamento e controle social. O Programa de Educação Fiscal do Ceará – PEF, portanto, objetiva a conscientização dos cidadãos sobre a função social dos tributos e de sua responsabilidade no controle de aplicação desses recursos, por meio do exercício da cidadania, buscando, assim, a construção de

uma sociedade mais livre, justa e solidária, conforme previsto na Constituição Federal. Participar do processo de inserção de valores éticos e da mudança da perspectiva do papel da sociedade na gestão pública é o grande desafio do PEF, aliando-se ao propósito da Secretaria da Fazenda do Ceará. O tributo é o preço da cidadania, sendo a educação fiscal o caminho para o desenvolvimento.

O Programa de Educação Fiscal do Estado do Ceará (PEF/CE) tem suas diretrizes na Lei Estadual nº 16.697/2018, em consonância com o Programa Nacional de Educação Fiscal (PNEF), criado pela Portaria MF nº 35, de 27 de fevereiro de 1998, e fundamentado pela Portaria Ministerial MF/MEC nº 413, de 31 de dezembro de 2012. Referida lei estadual foi importante por institucionalizar o Programa de Educação Fiscal como política pública, prevendo a criação de grupo intersetorial com outras Secretarias Estaduais, bem como dotação orçamentária específica.

Os fundamentos da Educação Fiscal podem ser retirados do parágrafo único, do Art. 2º, da Lei estadual nº 16.697/2018:

Considera-se Educação Fiscal, para os fins do disposto nesta Lei, o conjunto de ações mediante os quais o indivíduo e a coletividade constroem valores, conhecimentos e atitudes, voltados para o planejamento, a gestão e o controle dos recursos públicos, de forma responsável, com base no exercício da cidadania e da corresponsabilidade, visando ao bem comum, à melhoria da qualidade de vida e à sustentabilidade social.

A Educação Fiscal tem como premissa proporcionar ao cidadão o exercício da cidadania, a partir da conscientização sobre a função socioeconômica do tributo e do seu papel no controle social.

Ao tratar do tema em prefácio de e-book publicado durante a comemoração do aniversário de 21 anos do Programa de Educação Fiscal do Ceará, em 2019, a secretária da Fazenda, Fernanda Pacobahyba, afirmou:

A missão da Sefaz de arrecadar recursos para os cofres públicos precisa estar conectada com valores como justiça, respeito, transparência, boa-fé, delicadeza e honestidade. Somos responsáveis por proporcionar os meios materiais necessários à construção de uma sociedade mais justa, menos desigual, em que não exista pobreza, sendo a educação fiscal um caminho para que possamos realizar a nossa missão.

O Programa de Educação Fiscal do Ceará (PEF) objetiva a conscientização dos cidadãos sobre a função social dos tributos e de sua responsabilidade no controle de aplicação desses recursos, por meio do exercício da cidadania, buscando, assim, a construção de uma sociedade mais livre, justa e solidária, conforme previsto na Constituição Federal. (SEFAZ, 2019, p. 9-10)

Outros avanços que atestam a presença da educação fiscal nos processos de gestão pública no Ceará é sua inclusão na Lei de Governança Interfederativa, Lei Complementar nº 180/2018, no qual é elencada como necessária à ação coletiva institucional para apoiar o planejamento, a gestão, a execução e o monitoramento das funções públicas de interesse comum.

A educação fiscal também está presente no Programa de Conformidade Tributária do Ceará – Contribuinte Pai D'égua, o que possibilitará um avanço na interlocução do PEF com os contribuintes, focando no diálogo com transparência e ética.

Do mesmo modo, a cidadania fiscal faz parte da essência do Programa Sua Nota Tem Valor, que busca estimular, educar e conscientizar o cidadão quanto à importância social dos tributos e o direito da exigência dos documentos fiscais nas aquisições de bens e serviços, objeto deste trabalho. Propor ressignificar conceitos relativos à tributação, cidadania e controle social é um desafio em qualquer sociedade, e mediar pela afetividade se faz necessário, assim como todo processo de construção do conhecimento, visto

que se busca constituir uma ambiência favorável ao diálogo e à formação do senso crítico, com empatia.

Como se vê, o Programa de Educação Fiscal tem se consolidado em benefício dos cidadãos e da sociedade, ao proporcionar a compreensão da importância socioeconômica do tributo, participação e transparência na aplicação dos recursos públicos, bem como das administrações tributárias, contribuindo para uma nova relação entre Fiscos e contribuintes, fortalecendo seu papel social e cumprimento voluntário das obrigações.

■ 3 SOBRE O PROGRAMA SUA NOTA TEM VALOR

O programa Sua Nota Tem Valor foi lançado no dia 10/07/2020, por meio do Decreto Estadual nº 33.657, de 8 de julho de 2020, que regulamenta a Lei Estadual nº 13.568, de 30 de dezembro de 2004, e institui o Programa “Sua Nota Tem Valor”, período o qual pressupõe ser o auge da pandemia causada pela Covid-19.

Foi estruturado para contribuir na conscientização da população sobre a importância de exigir o documento fiscal no momento da compra, além de estimular a cidadania fiscal, a solidariedade, inclusão social, coibir a concorrência desleal, combater a sonegação fiscal e aumentar a arrecadação do Estado.

O modelo está construído a partir de pesquisa com os cidadãos e instituições, aplicada em 2019, além de análise de boas práticas com outros órgãos de governo, sendo, assim, uma política pública elaborada de forma dialogada e inclusiva.

O referido Programa busca promover uma maior participação da sociedade, via aplicativo e site específico, sendo totalmente digital, seguro e transparente, uma vez que as notas ficam registradas na plataforma eletrônica e é possível acompanhar mensalmente os recursos recebidos por cada instituição.

Ele está desenvolvido em plataforma digital, na qual o consumidor deve se cadastrar no Portal do Programa (suanotatemvalor.sefaz.ce.gov.br) ou no aplicativo que leva o

mesmo nome, disponível para download gratuito pelo “Ceara App” nas lojas Play Store (sistema operacional Android) e App Store (sistema IOS). Ao se cadastrar, o participante precisa escolher uma instituição sem fins lucrativos como favorita, e toda pontuação que o participante fizer, a instituição também fará.

Para pontuar o participante precisa exigir o CPF na nota, a partir da confirmação do cadastro. A cada R\$ 50,00 (cinquenta reais) acumulados em compras, o participante ganha um ponto e este ponto no dia 08 de cada mês se converterá em um bilhete eletrônico, que concorrerá ao sorteio pela loteria federal. Desde o sorteio do mês de junho de 2020, aos ganhadores dos 15 (quinze) prêmios de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), também é assegurado o mesmo valor à instituição indicada pelo participante.

O programa tem uma premiação mensal de R\$ 475.000,00 (quatrocentos e setenta e cinco mil reais), distribuídos entre sorteios e rateios. Desde 1º de maio de 2021, foi implementada a regionalização para que mais cearenses possam participar, tornando o programa ainda mais democrático e inclusivo. Essa iniciativa trouxe metodologia pioneira de com base na governança interfederativa, dividiu o estado do Ceará em 3 (três) grandes áreas; cada área terá 5 (cinco) prêmios de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais).

O programa tem 15 prêmios de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) distribuídos entre as três áreas e ganha o participante sorteado e sua instituição escolhida. São R\$ 75.000,00 (setenta e cinco mil reais) para os participantes sorteados e mais R\$ 75.000,00 (setenta e cinco mil reais) para suas instituições.

Tem ainda um prêmio de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais) que serão rateados entre as instituições das 14 (quatorze) regiões administrativas do Estado do Ceará que alcançarem o índice de engajamento social de 0,1% dos pontos gerados no mês na sua área. Este índice é calculado pela soma de todos os pontos gerados para as instituições da região em relação aos pontos da própria instituição. Quanto mais pontos forem gerados pelos apoiadores da instituição

da região, maior será a parte do rateio variável para a instituição.

O rateio é apurado mensalmente. A cada ponto emitido para o cidadão, a instituição receberá um ponto. O conjunto dos pontos gerados pelos usuários que declararam afinidade por uma determinada instituição é a base para o rateio dos prêmios entre elas:

- 30% do valor da premiação destinada às instituições da região será rateado de forma equitativa dentre aquelas que alcançaram pelo menos 0,1% do total de pontos gerados no mês na sua área, percentual denominado Índice de Engajamento Social (IES);
- 70% do valor da premiação destinado às entidades da região será rateado proporcionalmente ao número de pontos alcançado dentre aquelas que ultrapassaram o percentual de 0,1% do IES.

Outra inovação, foi a criação do relatório social, instrumento que a Sefaz recomenda que as instituições participantes divulguem um Relatório Social para a sociedade e seus apoiadores, explicando, por meio de linguagem simples e acessível, destinação dos recursos recebidos do Programa Sua Nota Tem Valor, estimulando o exercício da cidadania fiscal, transparência e controle social. Diante disso, foi disponibilizado modelo e espaço no sítio do Programa para divulgação do Relatório Social.

Em julho de 2021, mês em que o Sua Nota Tem Valor completou um ano, o Governo do Ceará, por meio da Sefaz, lançou mais uma novidade para o programa: desconto de até 5% no Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA). Para o benefício do Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores (IPVA) do exercício de 2022, serão computados os pontos acumulados a partir de documentos fiscais emitidos entre os meses de julho e novembro deste ano, podendo chegar em até 5% de desconto, com valor máximo para desconto de R\$ 1 mil. A relação entre pontos necessários e respectiva redução, que varia de 2% a 5%, está

condicionada a tabelas conforme o valor do veículo estabelecido pela Fipe. O benefício será concedido apenas para um único veículo cadastrado por CPF no programa.

O desconto já previsto de 5% para quem quitar o IPVA em “parcela única” continua valendo. Ou seja, é possível atingir até 10% de diminuição no valor a pagar do IPVA caso o cidadão efetue o pagamento “parcela única” e atinja a pontuação máxima pelo Programa Sua Nota Tem Valor.

A adesão será automática, não sendo necessária nenhuma manifestação do participante, que também continuará concorrendo mensalmente aos prêmios do programa. Outro ponto importante é que o cidadão não pode ter débito de IPVA em atraso em veículo de sua propriedade para ter acesso ao benefício do desconto.

Para divulgar ainda mais as ações do Programa e fortalecer a educação fiscal, além do Portal específico (suanotatemvalor.sefaz.ce.gov.br), foi criada uma conta no Instagram (@suanotatemvalor), alinhada às diretrizes de Comunicação da Casa Civil.

Parece incompatível, mas existe uma dimensão afetiva no fisco. Isso se dá pela educação fiscal, sendo o Programa Sua Nota Tem Valor esse elo para um novo relacionamento. Afinal, buscase constituir uma ambiência favorável ao diálogo e à formação do senso crítico, com empatia.

Propor ressignificar conceitos relativos à tributação, cidadania e controle social é um desafio em qualquer sociedade, e mediar pela afetividade se faz necessário, assim como todo processo de construção do conhecimento. O Sua Nota Tem Valor traz esse reconhecimento e a empatia no relacionamento entre Fisco, sociedade e cidadão.

Como se vê, o Sua Nota Tem Valor é um Programa que tem em sua essência a cidadania fiscal, a solidariedade, inclusão social, além de coibir a concorrência desleal, combater a sonegação fiscal e contribuir para aumentar a arrecadação do Estado.

■ 4 SUA NOTA TEM VALOR: RESULTADOS AO LONGO DE UM ANO DE PROGRAMA

O Programa Sua Nota Tem Valor, ao conscientizar a população sobre a importância do tributo e sua função social, além de promover a participação direta do cidadão em ações que tenham por finalidade contribuir para o incremento da arrecadação tributária do Estado e dos municípios, traz os administrados para participar no controle social.

Integrado ao Programa de Educação Fiscal, ao viabilizar a conscientização sobre a importância da emissão de documento fiscal por parte dos contribuintes do ICMS, contribui diretamente para os recursos públicos ao incrementar a arrecadação, inclusive, para sua utilização de forma mais eficiente.

Como resultados efetivos constata-se:

- Aumento do controle dos documentos fiscais eletrônicos:
 1. **para o cidadão:** o aplicativo permite que o cidadão tenha maior controle em relação a documentos fiscais emitidos para seu CPF, de maneira que poderá acompanhar seus gastos e ainda verificar uso indevido de seus dados;
 2. **para Sefaz:** permite identificar emissão de documentos não fiscais ou não autorizados, reconhecer estabelecimentos com emissão de documentos fiscais incompatíveis com segmento, detectar indícios de fraudes fiscais;
- Colher dados para efetiva ação fiscal: o aplicativo, por meio dos dados coletados, permite que a administração fazendária gere relatórios, de forma a reconhecer estabelecimentos não cadastrados junto à Sefaz, ou até mesmo informais e indícios de práticas de evasão fiscal;
- Maior participação da sociedade: com a facilidade atual dos usuários e familiaridade de acesso à *smartphones*, o programa atinge grande parcela da população;
- Disseminação da Educação Fiscal: com ferramentas, ações e foco na educação fiscal, os objetivos reais do programa

têm obtido uma performance melhor na disseminação da cidadania fiscal;

- Manter/Ampliar o cunho social atual: o Programa premia por meio do cidadão as instituições sociais sem fins lucrativos que se encontram devidamente cadastradas, o que fortalece o caráter social do Programa, ao passo que também o torna menos burocrático e mais transparente, com menos custos para o acompanhamento por parte das instituições e maior planejamento de suas ações. Destaque-se, ainda, regionalização e governança interfederativa, o que amplia sua capilaridade e contribuir para reduzir desigualdades regionais e promover a inclusão social.

O Programa Sua Nota Tem Valor fortalece a relação do cidadão com o gestor dos recursos públicos, o Estado. E a Educação Fiscal é o grande elo com a sociedade, compartilhando conhecimento sobre a função social do tributo, cidadania fiscal, levando conhecimentos aos cidadãos sobre a origem, aplicação e o controle dos recursos públicos, favorecendo a implementação de mecanismos e instrumentos de transparência, visando à participação social; age ainda proporcionando melhor compreensão sobre finanças públicas, de modo que ocorra o controle social da captação e aplicação dos recursos públicos, com vistas à eficiência e efetividade do gasto.

Nesse primeiro ano o programa já realizou 12 sorteios (até 21/07/21), distribuindo um total de R\$ 5,450 milhões, beneficiando com as premiações dos sorteios e rateios 91 pessoas participantes e 264 instituições sem fins lucrativos, de 87 municípios cearenses. O Programa conta hoje com um total de 126.027 participantes e 363 instituições cadastradas, que atuam nas áreas de assistência social, esportes, saúde, educação, cultura, apoio aos animais e religiosas.

O Programa Sua Nota Tem Valor é um instrumento que colabora ativamente na promoção da cidadania fiscal, pois ao conscientizar o cidadão da função social do tributo para a sociedade,

tende a agir de maneira mais efetiva, seja exigindo a nota fiscal ou acompanhando a aplicação dos recursos arrecadados pelo Estado. Quanto maior o engajamento dos cidadãos ao programa, melhores serão os resultados para a própria sociedade como um todo. Cidadãos e sociedade, todos em ação, cooperando com o Estado para que possa cumprir de maneira mais eficaz sua função social.

Com o período de um ano de implementação, o Programa está passando pelo processo de avaliação de seus resultados, mormente no que se refere à questão da ciência de dados e de sua contribuição para o combate à sonegação fiscal e incremento de arrecadação.

■ 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo de sua trajetória, o Programa de Educação Fiscal vem conscientizando os cidadãos sobre sua responsabilidade no controle de aplicação dos tributos, por meio do exercício da cidadania, buscando, assim, a construção de uma sociedade mais livre, justa e solidária. Acredita-se que o tributo é o preço da cidadania, e a educação fiscal, um caminho para o desenvolvimento.

Uma relação saudável entre Estado e sociedade requer compartilhamento de conhecimento e ação. Assim, ambos podem apropriar-se do que lhes cabe no processo de gestão pública. Por um lado, um Estado atento às demandas sociais, exercendo sua função com ética, transparência e respeito, e, por outro, um cidadão consciente de seus deveres e atuante quanto ao retorno social dos tributos e ao exercício do controle social.

Os Programas Sua Nota Tem Valor e Educação Fiscal estão alinhados e intrinsecamente conectados, contribuindo para o efetivo exercício da cidadania, não somente no tocante à conscientização da sociedade sobre a função socioeconômica do tributo e do controle social, mas também levando conhecimentos aos cidadãos sobre a origem, aplicação e o controle dos recursos públicos, favorecendo a implementação de mecanismos e instrumentos de transparência, visando à participação social.

O Programa Sua Nota Tem Valor é importante e necessário, principalmente nesse momento da pandemia em que o papel do Estado é fortalecido, hora em que todos os esforços devem ser voltados para melhorar a vida das pessoas, com solidariedade e justiça social.

Durante os primeiros 12 meses, o Sua Nota Tem Valor vem desenvolvendo novas estratégias e realizando ações para alcançar mais cidadãos e instituições, aumentando o engajamento e a divulgação do programa. Para abranger ainda mais instituições e aumentar a distribuição dos recursos, a Secretaria da Fazenda do Ceará (Sefaz-CE) ampliou a dimensão social do programa, reduzindo de 0,5% para 0,1% o Índice de Engajamento Social que deve ser atingido para o prêmio em rateio. Com a mudança, mais instituições sem fins lucrativos passaram a ser beneficiadas pela premiação em rateio. Também foi permitido o cadastro de instituições religiosas e simplificado o cadastro para instituições esportivas e educacionais.

Apresenta-se satisfação tanto dos cidadãos como da sociedade que decorre exatamente da percepção de melhorias na gestão dos recursos públicos e sua aplicação de maneira eficiente em prol de toda a coletividade. De um Estado mais próximo, mais humano, mais sensível, mais colaborativo. De uma gestão pública realmente focada no cidadão e na melhoria da qualidade de vida das pessoas.

O PSTV ainda traz como novidade o Relatório Social das instituições beneficiadas com as premiações, que mostra com transparência onde o dinheiro da sua solidariedade está sendo aplicado. A Sefaz passou a recomendar que cada instituição sem fins lucrativos realize, trimestralmente, um balanço de receitas e despesas, apresentando os valores recebidos pelo programa e o investimento realizados.

Nesse sentido, o Programa Sua Nota Tem Valor alinhado à Educação Fiscal subsidia o cidadão e a coletividade na construção de valores, conhecimentos e atitudes, voltados para o planejamento, a

gestão e o controle dos recursos públicos, de forma responsável, com base no exercício da cidadania e da corresponsabilidade, visando ao bem comum, à melhoria da qualidade de vida e à sustentabilidade social.

Considerando a capilaridade do Programa Sua Nota Tem Valor que visa estimular, educar e conscientizar os cidadãos quanto à importância social dos tributos, ganha o Estado com maior arrecadação e a coletividade, a qual recebe os recursos com maiores benefícios comuns, em maior escala e melhor qualidade.

Está no planejamento módulos do Programa que envolvam demais áreas do Governo, como Secretaria de Esporte e Juventude, Secretaria do Turismo, Secretaria de Cultura, dentre outros. Além disso, o Programa pode ser incorporado por municípios, numa perspectiva de governança interfederativa, o que será fundamental no processo de reforma tributária e uma tendência de unificação dos impostos estaduais e municipais. Incluem-se também neste planejamento o uso da gamificação para maior engajamento da comunidade.

Educação Fiscal e Sua Nota Tem Valor, juntos, contribuem para uma dimensão afetiva no Fisco, contribuindo para romper uma visão dual e maniqueísta. Deve-se buscar constituir uma ambiência favorável ao diálogo e à formação do senso crítico, com empatia.

Propor ressignificar conceitos relativos à tributação, à cidadania e ao controle social é um desafio em qualquer sociedade, e mediar pela afetividade se faz necessário, assim como todo processo de construção do conhecimento. O Sua Nota Tem Valor traz esse reconhecimento e a empatia no relacionamento entre Fisco, sociedade e cidadão.

■ REFERÊNCIAS

BUFFON, Marciano. **Tributação e dignidade humana**: entre os direitos e deveres fundamentais. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2009.

CEARÁ. Lei nº 13.568, de 30 de dezembro de 2004. Institui o programa de incentivo ao consumidor de exigência do documento fiscal. **Diário Oficial do Estado**, Fortaleza, CE, 30 dez. 2004.

CEARÁ. Lei nº 16.697, de 14 de dezembro de 2018. Institui o Programa de Educação Fiscal do Estado do Ceará. **Diário Oficial do Estado**, Fortaleza, CE, 17 dez. 2018.

CEARÁ. Decreto nº 33.325, de 29 de outubro de 2019. Regulamenta, no âmbito da administração pública estadual, a lei nº 16.697/2018, que instituiu o programa de educação fiscal do Estado do Ceará. **Diário Oficial do Estado**, Fortaleza, CE, 30 out., 2019.

CEARÁ. Instrução Normativa nº 47, de 03 de maio de 2021. Estabelece normas e procedimentos operacionais no âmbito do Programa “Sua Nota Tem Valor”, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Fortaleza, CE, 06 maio 2021.

CEARÁ. Sua Nota Tem Valor agora terá 16 prêmios e mais alcance em todo o Ceará. Disponível em: <<https://www.ceara.gov.br/2021/04/30/sua-nota-tem-valor-agora-tera-16-premios-e-mais-alcance-em-todo-o-ceara/>>. Acesso em: 22 jul. 2021.

CEARÁ. Sua Nota Tem Valor dará até 5% de desconto no IPVA de 2022. Disponível em: <<https://www.ceara.gov.br/2021/07/05/sua-nota-tem-valor-dara-ate-5-de-desconto-no-ipva-de-2022/>>. Acesso em: 22 jul. 2021.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 50. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

SIQUEIRA, Marcelo Lettieri. **Educação fiscal e cidadania**. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2014.

SECRETARIA DA FAZENDA DO CEARÁ. **21 anos do Programa de Educação Fiscal do Ceará: cidadania fiscal em uma era disruptiva**. In: BELCHIOR, G. P. N.; SILVA, I. M.V. (Org.). Fortaleza: 2019. Disponível em: <<https://www.sefaz.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/61/2018/12/E-book-21-anos-pef.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2021.

SECRETARIA DA FAZENDA DO CEARÁ. **15 anos do Programa de Educação Fiscal do Estado do Ceará: memórias e perspectivas**. In: MACHADO, S. M. O.; NETO, A. T. (Coord.); BELCHIOR, G. P. N.; SILVA, I. M.V.; MARINO, C. E. S. (Org.). Fortaleza - CE: Fundação Sintaf, 2014. Disponível em: <<https://www.sefaz.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/61/2018/12/15-anos-do-PEF.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2021.

WEYNE, Walda Maria Mota; AMORIM, Márcio William França (Org.). **Sefaz: Tributo à história**. Fortaleza: Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, 2006.

O abandono escolar no Ensino Médio Estadual na região do Grande Bom Jardim e sua relação com a estrutura familiar

- **Idelson de Almeida Paiva Júnior**
- **Antônio Germano Guimarães Junior**

■ 1 INTRODUÇÃO

O objetivo específico deste trabalho foi analisar o abandono escolar no Ensino Médio, no Grande Bom Jardim e sua relação com a família dos alunos. Para isso, foi utilizado um estudo de caso no Centro de Atenção de Jovens e Adultos (Caic) Maria Alves Carioca, escolhido em razão de sua grande estrutura física e por existirem vários projetos federais e estaduais para ampará-la, além do fato de ser considerada uma referência em educação pública na região. Apesar de algumas oscilações nos resultados durante os anos de abandono escolar e, atreladas aos dados, as dificuldades do entorno, vem diminuindo a incidência dessa evasão.

O problema do abandono escolar foi pensado na perspectiva que, dentre os indicadores do Inep (Instituto Nacional de Pesquisas Anísio Teixeira), trata do ponto de início para o funcionamento da escola, pois, mantendo o aluno na unidade escolar, o trabalho com o discente pode ser direcionado à sua aprendizagem.

Os números referentes à problemática em 2013, segundo o Proemi (Programa de Ensino Inovador do Ministério da Educação), apresentam um percentual de 11% correspondente ao total de alunos no Brasil que abandonam o ensino médio. O 1º ano desta modalidade de ensino apresenta maior percentual, com 11,8%, seguido do 2º ano, com 8,8%, e o 3º com 7%. No Ceará, há um total de 11,5% como índice de abandono em todo o ensino médio.

Com os números apresentados, surgem os seguintes questionamentos: (1) Quais os motivos do abandono escolar?; (2) O que existia na escola e não foi oferecido aos alunos?; (3) Qual o turno de funcionamento da escola com maior concentração de abandono escolar? A partir disso, chega-se ao problema central de nosso estudo: qual a causa do abandono escolar no ensino médio de escolas estaduais e nas famílias dos alunos?

No intuito de responder essas questões, o trabalho foi organizado em três eixos, cuja essência passou pelos objetivos de: (1) caracterizar as políticas públicas relacionadas ao abandono escolar; (2) descrever a problemática do abandono escolar no Caic Maria Alves Carioca, e (3) analisar os dados encontrados no Caic Maria Alves Carioca referentes ao abandono escolar. Para buscar desenvolver os tópicos da pesquisa, a metodologia foi baseada em estudo de caso que se define por:

[...] um conjunto de etapas que, não necessariamente nesta ordem são seguidas na maioria definidas [...], nesta modalidade. São elas (a) formulação do problema, (b) definição de unidades de casos; (c) seleção de casos; (d) elaboração de protocolo; (e) coleta de dados; (f) análise e interpretação de dados; (g) redação de relatórios (GIL, 2010, p. 117).

Neste caso, o foco do estudo de *caso* único foi baseado no pensamento de Yin (1994, p. 31), quando Gil (2010, p. 18) define *caso único* como um estudo que se refere a um indivíduo, grupo, organização, fenômeno etc. Com isso, trabalhar no lócus/campo Caic Maria Alves Carioca, como a unidade de caso localizada na Rua Sargento Barbosa s/n, do bairro Granja Portugal, em Fortaleza.

Os sujeitos dessa pesquisa foram onze (11) alunos, onde destes, quatro responderam que a família foi a causa de suas desistências no estudo. Os critérios para esta escolha se basearam na busca pela compreensão do fenômeno do abandono escolar, com uma leitura



do objeto somente através dos alunos. Desta forma, pode-se ter uma visão panorâmica da problemática. Nesse momento, houve bastante dificuldade ao entrevistar os alunos em processo de abandono escolar, já que não se encontravam em sala de aula. No entanto, a gestão da escola se sensibilizou com a pesquisa, auxiliando no início desse processo de entrevistas. Quando os entrevistados já se repetiam em suas respostas foi decidido encerrar o inquérito.

Esse processo de entrevistas se baseou em GIL (2010, p. 120), o qual afirma que: “as questões e a sequência são predeterminadas, mas com ampla liberdade de responder”. Contudo, para melhor adequação da pesquisa, houve algumas modificações que atenderam aos grupos específicos da pesquisa: alunos e trabalhadores da escola. Após as respostas, Husserl (1992) foi adotado em perspectiva a qual atenta para a análise intencional como desvelamento do que se mostra e as potencialidades nas quais os objetos são constituídos de unidades de sentido. Com esta visão, as respostas dos entrevistados revelaram alguns fatos sobre o tema abordado.

Durante as entrevistas, surgiram diversas categorias: trabalho na juventude, gravidez precoce, casamento, entre outras, que não serão discutidas diretamente nas análises, pois temos com direcionamento entender as relações da influência da família no abandono escolar, no entanto percebemos que existem relações entre elas e a família podendo proporcionar variáveis pertinentes ao abandono escolar.

Nas considerações finais, há uma relação entre as categorias encontradas, construída através de um diálogo entre as variáveis, proporcionando reflexões sobre o tema. A partir daí, novos questionamentos foram propostos, com o surgimento de algumas chaves, as quais levam a refletir sobre estratégias no intuito de proporcionar a diminuição do abandono escolar, baseadas na intenção de envolvimento da escola com o seu entorno escolar, fomentando a discussão curricular no Ensino Médio.

■ 2 INDICAÇÃO TEÓRICA

No sentido de trabalharmos as políticas públicas, com seus projetos e programas, nós sentimos a necessidade de discutirmos primeiramente o termo *Política Pública*, na intenção de procurar nos proporcionar a fundamentação teórica, para depois realizarmos a construção de nosso objeto junto à problemática do abandono escolar.

Nesta perspectiva, a reflexão sobre o conceito de *Política* se faz necessário, onde esse termo, gera muitas discussões, com isso, nós trazemos as reflexões de Arendt (1950, p. 21), na qual afirma que, a política *baseia-se a pluralidade dos homens*, onde a compreensão do plural, nos remete às diferenças entre os seres humanos. Em contrapartida, a autora menciona que tanto a filosofia quanto a teologia, *sempre se ocupam do homem*, no sentido singular, assim como, *da mesma forma como para a zoologia só existe o leão*. Com isso, percebemos a dificuldade da conceituação do termo já que ele não pode ser rotulativo, por se tratar de seres humanos, que são diferentes, onde para a pensadora, a política trata destas diferenças, mas afirma que, os homens, *se organizam para certas coisas em comum*, no qual percebemos que apesar das pluralidades, existe a identificação para unir as pessoas.

Quando pensamos na união de pessoas, aparece em nossa reflexão a dimensão do público. A forma como a Política chega aos seres humanos é um de nossos focos neste trabalho, com isso, vamos discutir alguns sentidos da política e sua faceta pública, assim como a construção e as tipologias de Políticas Públicas, possibilitando uma construção teórica de entendimento para o nosso objeto de pesquisa, o *abandono escolar na Região do Grande Bom Jardim*, que se encontra na gestão Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza 3.

Ao iniciarmos as reflexões teóricas, trazemos o conceito segundo SECCHI (2013, p. 01 *apud* BOBBIO, 2002), que percebe as

comunidades epistêmicas de países de língua inglesa, nos quais, diferenciam a políticas em dois termos são eles: *politics e polity*.

O primeiro termo significa, para o autor, *a atividade humana ligada à obtenção e manutenção dos recursos necessários para o exercício de poder sobre o homem*. Neste sentido, a política aparece como uma competição e movimento, onde para os povos de língua portuguesa existe uma maior identificação, pois estes possuem uma construção histórica de políticas públicas de maior intervenção do Estado.

No segundo sentido, temos o termo *policy*, que trata de *uma dimensão mais concreta no que se refere a decisão e ação*, onde, por exemplo, podemos mencionar a política de trabalho de alguns bancos no que está relacionado a juros. Mas como tratar que tais políticas sejam ligadas à sociedade diretamente? Foi pensando neste aspecto que chegamos ao termo *políticas públicas*.

O termo *políticas públicas*, segundo o autor, está ligado ao segundo sentido, o de *policy*, tendo em inglês a seguinte escrita: *public policy*. Sua atuação é no campo simbólico de decisão e principalmente na construção destas decisões. Como definição de política pública, Secchi (2013, p. 02) apresenta que é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público.

De posse destes conhecimentos teóricos, podemos pensar no Estado do Ceará, a Sefor (Superintendência das Escolas de Fortaleza), como um órgão da Seduc/CE - Secretaria de Educação do Ceará, que entra na dimensão da *policy*, pois, segundo percebemos, ela está ligada às execuções de tarefas da secretaria estadual, nas quais, com uma movimentação de cunho público, que nos levará ao conceito sugerido de políticas públicas para viabilizar suas ações.

No que se refere a definição de políticas públicas apresentada pelo autor a relacionando com o abandono escolar, nós percebemos esta problemática sendo tratada com algumas estratégias advindas da Secretaria de Educação do Estado do Ceará, no intuito de combater este problema público, que no caso, busca a melhora dos índices da educação pública.

A movimentação das políticas públicas para sair do plano das ideias até chegar ao domínio público, necessita ser compreendida para uma maior visualização de como a Seduc/Sefor realizam suas ações perante o abandono escolar.

Segundo Secchi, existem duas abordagens para se pensar as políticas públicas: a *estatista* e a *multicêntrica*. Na primeira concepção, se trata de uma *política pública somente quando emanada por ator estatal*. O que podemos observar é a exclusividade do Estado para a elaboração das políticas. No caso do Brasil especificamente, nós temos esta tradição, construída através de constantes intervenções do poder público nas políticas públicas.

Na abordagem multicêntrica, segundo Aligica e Tarko (2012, p. 250), *envolve a existência de múltiplos centros de tomada de decisões dentro de um conjunto de regras aceitas*. Nesta abordagem, não temos um direcionamento específico do Estado como o único criador e executor de políticas públicas, mas abre espaço para o privado também ser detentor desta ação caso, como os autores mencionaram, as regras sejam aceitas.

A Sefor, por se localizar em Fortaleza, capital de um Estado da federação brasileira, encontra-se em maior parte dentro da abordagem estadista, mas existem alguns projetos da Seduc que abrem para a abordagem *multicêntrica*, pois, há entidades privadas como parceiras nas ações públicas.

No desenvolver de nossa construção teórica, após o entendimento de políticas públicas para o tratamento do abandono escolar, precisamos compreender como elas interagem com planos, programas e projetos. Nós nos inquietamos no sentido que é dado a políticas públicas, isto é, no senso comum, que as coloca como todas as ações desenvolvidas pelo estado para chegar à população em forma de algum benefício. Em contrapartida, temos dentro da estrutura de ação estatal também a existência de parcerias com instituições privadas, planos, projetos e programas, nos quais gostaríamos de discutir facilitando com isso, o entendimento de

nosso objeto de pesquisa o abandono escolar no ensino médio no Grande Bom Jardim e sua relação com a questão familiar.

Ao nos referirmos aos posicionamentos teóricos temos várias interpretações sobre as políticas públicas, onde alguns a pensam como afirma, Secchi (2013, p. 07), que elas funcionariam de modo *estruturante*, e os programas, planos e projetos são apenas elementos operativos, não podendo ser considerados políticas públicas individualmente. Esta estrutura daria força para que os elementos operativos funcionem.

Em nosso país, entre vários exemplos temos o FNDE, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, que em sua volta, funcionam vários programas, projetos e planos que nele se beneficiam, no que se refere a políticas públicas em Educação.

Mas segundo o autor, as políticas públicas, não podem ser identificadas apenas pelo seu aspecto operacional, pois se assim o fosse, excluiria as suas análises a nível estadual, municipal, regional e intraorganizacional que fazem parte dos problemas vividos em sociedade.

O posicionamento de Secchi (2013) seria que as políticas públicas permeariam tanto entre as *diretrizes estruturantes (de nível estratégico)* como as *diretrizes de nível intermediário e operacional*, com isso, presume-se que a maior parte da construção teórica estudada advém da análise de programas, planos e projetos de políticas públicas locais e regionais. O foco de seu pensamento, ao observar e analisar as políticas públicas em todos os níveis, é que se pode agregar maior apoio aos desafios vividos na sociedade.

Dentre estes programas, projetos e planos, a nível estruturante e operacional, temos as Secretarias de Educação Estaduais no Brasil, que efetuam análises de problemas públicos a nível estadual. No Ceará, a sua Secretaria de Educação poderia ser o nível estruturante, enquanto as Credes e Sefor o nível operacional destas políticas.

No entanto, para Secchi, independentemente do nível de análise seja ele, *operacional* ou *estruturante*, como dito anteriormente,

a ênfase dada pelas políticas públicas são os *problemas públicos*, isto é, o que atormenta aquele determinado povo em sua sociedade. O estado do Ceará por exemplo, se temos uma educação pública que aparece como um problema social, esta é uma missão para políticas públicas, em seu conjunto de níveis com planos, programas e projetos realizando suas ações.

Ao tratarmos da problemática do *abandono escolar*, apresentamos como o termo é definido para todas as unidades de educação básica brasileira, segundo a Nota Técnica 03/2013 do Inep (Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), referindo-se a ele como um dos tipos de movimentação escolar, onde especificamente *o aluno deixou de frequentar a escola antes de terminar o ano letivo, não tendo sido formalmente desvinculado por transferência*. O instituto trata o abandono de acordo com o documento do Proemi, isto é, como um dos Indicadores de Rendimento das escolas acompanhado de aprovação e reprovação de alunos.

No acompanhamento a estes indicadores, o Inep atribui um código de identificação único (ID) que representa cada aluno da educação básica, sendo possível sua visualização em seu percurso no sistema educacional, com isso, favorecendo as análises das variáveis de movimento e rendimento escolar.

O estado brasileiro, além de visualizar e analisar o *abandono escolar*, desenvolve várias estratégias para o seu combate, onde temos como financiador federal o FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação criado pela Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968, e alterada pelo Decreto-Lei nº 872, de 15 de setembro de 1969, que é responsável pela execução de políticas educacionais do Ministério da Educação (MEC). Dentro desta dinâmica, temos vários programas, planos e projetos desenvolvidos a nível federal, estadual e municipal com o apoio deste fundo.

Ao se referir ao abandono escolar, várias são as ações desenvolvidas que o envolve, pois, podemos pensar que um plano, projeto ou programa não intervirão nesta problemática, com isso,

comentemos um erro de precipitação nas análises. Por exemplo, temos o Pnae (Programa Nacional de Alimentação Escolar) de nível federal, que teve sua implantação em 1955, garantindo por meio de recursos financeiros a merenda escolar gratuita aos estudantes da educação básica, onde esta verba sofreu alterações, para proporcionar a alimentação dos alunos do ensino médio. A merenda escolar é um motivo de diminuição de abandono? Nós não podemos dizer que não seja, pois existem alunos necessitados e vão à escola para se alimentar e nela permanecem para saciar esta necessidade básica.

Outro exemplo é Proemi que fora instituído pela Portaria nº 971, de 9 de outubro de 2009, que integra as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, como estratégia do Governo Federal para induzir a reestruturação dos currículos do Ensino Médio, com esta ação, visa à melhoria curricular das disciplinas ministradas, a fim de tornar as aulas melhores para os estudantes.

Nos dois exemplos mostrados, não podemos retirar deles o caráter de combate ao *abandono escolar*, assim como, diversas outras ações advindas dos vários níveis de governo.

A superintendência escolar no Ceará, ao ser relacionada com o abandono escolar, pensamos que provavelmente por ela ser um órgão operacional, participa de todas as políticas públicas, com seus planos, programas e projetos como governo, e faz o acompanhamento junto aos gestores sobre o abandono escolar, mas ao realizar diversas tarefas podemos pensar em qualidade? Não podemos afirmar, mas nossa análise sobre o abandono escolar, poderá refletir no modo de gestão, que este órgão público tem sobre esta problemática.

Ao desenvolver esta vertente, nós centralizaremos a questão da manutenção dos alunos na escola, isto é a sua permanência neste ambiente. O que nos leva aos seguintes questionamentos: 1º) A qualidade do serviço da educação pública está atendendo às expectativas da comunidade escolar? 2º) O que professores e alunos

pensam sobre o abandono escolar? 3º) O que os gestores pensam com relação ao abandono escolar? 4º) E principalmente, quais as causas do abandono escolar no Grande Bom Jardim?

Em nossa reflexão, trazemos algumas primeiras impressões de possíveis categorias para estas perguntas: 1º) Gestão Escolar; 2º) Qualidade das aulas; 3º) Mudança de localidade dos alunos; 4º) Subemprego local; 5º) Estrutura familiar; 6º) Uso de drogas. Com elas, hoje pensamos que possivelmente existirá uma correlação junto à problemática apresentada, onde esperamos maiores esclarecimentos durante o desenvolvimento da pesquisa onde daremos enfoque à quinta categoria mencionada.

■ 3 ANÁLISES

Antes de chegar à escola para realização das entrevistas com os alunos após uma combinação prévia entre os gestores da escola, nos permitiu uma orientação sobre que dia seria mais viável, a fim de não atrapalharmos a rotina escolar. Ademais, neste processo, foram entrevistados 11 alunos dentre um total de 74 em processo de abandono escolar até o mês de novembro de 2014, o que corresponde a 15% do total deste corpo discente.

Um dos motivos pelos quais resolvemos não insistir no processo de entrevistas com os alunos foi pensar que as respostas começaram a se tornar repetitivas, além do que, na última tentativa de entrevista, nenhum aluno compareceu no final daquele mesmo mês. Como o ano letivo termina em dezembro, o abandono já solidificado se transformaria em outro índice de movimentação escolar: o de evasão, pois o aluno que não retornou até o final do ano letivo não tornou nossa pesquisa válida com estas entrevistas posteriores.

Com a exposição dos dados iniciais, nós apresentamos a visão de nossos respondentes sobre a questão da influência da família no processo de compreensão ao abandonar a escola, onde, apresentaremos a categoria *família* que foi revelada nas entrevistas para, em seguida, tecer uma análise junto a algumas transcrições. A com a categoria representada no Quadro 1.

Quadro 1 – Visão dos Alunos: Motivos do Abandono Escolar

Pergunta 01: Por que você abandonou a escola?	
Categoria	Quantidade de Respostas
Família	4

Fonte: Questionário da Pesquisa.

A categoria *família* apareceu por quatro vezes dentro das respostas dos entrevistados, como isso, nós pensamos que esta categoria exerceu uma força social para que os jovens abandonassem a escola. Para iniciar nossa discussão sobre a categoria de análise de nosso artigo trataremos a origem da palavra *família* iremos citar Osterne (2004, p. 38), na qual interpreta o conceito de *famulus* segundo Engels (1979), que o define como *escravo doméstico*. Ao aprofundar a discussão sobre o termo a autora coloca que:

(...) tendo sido expressão criada pelos romanos para designar um novo grupo social surgido entre tribos latinas, quando da introdução da agricultura e da escravidão legal e que se compunha de um chefe que mantinha sob seu poder a mulher, os filhos e certo número de escravos, com o poder de vida e morte sobre todos, os paterpotestas.

No início da criação do conceito temos uma união de pessoas com a permissão do poder imperial para delegar poderes aos escravos, onde percebemos um interesse para que isso acontecesse, uma vez que os escravos sendo seres humanos podem ser influenciados pelo poder, tendo o termo nascido de uma compartilhagem da força dentro do império romano, desenvolvendo-se agora para o nível de uma das baixas camadas da sociedades da época, onde provavelmente se procura difundir os modelos das camadas mais altas e ao mesmo tempo, fortalecendo o poder das mesmas. Outro aspecto interessante se deve ao fato do *poder de vida*, e de *morte da*

família pertencer ao chefe dela iniciando um processo de *pater poder* nestas classes da sociedade, uma vez que o direito de vida e morte pertencia aos donos dos escravos, onde somente acima deles estava o imperador nesta relação.

Uma vez construída a origem do termo, nós iremos trazer uma discussão contemporânea sobre o termo, onde trazemos Bourdieu (2008, p. 124), que fundamenta seu pensamento sobre família afirmando que:

A definição dominante, legítima, da família normal (definição que pode ser explícita, como no direito, ou implícita, como, por exemplo, nos questionários do INED - Institut Nationale d'Etudes Demographiques - ou do Insee dedicados à família), apoia-se em uma constelação de palavras - casa, unidade doméstica, *house*, *home*, *household* - que, sob a aparência de descrevê-la, de fato constroem a realidade social. De acordo com essa definição, a família é um conjunto de indivíduos aparentados, ligados entre si por aliança, casamento, filiação, ou, excepcionalmente, por adoção (parentesco), vivendo sob um mesmo teto (coabitação).

Com essa definição formal, Bourdieu, procura chamar a atenção em sua obra *Razões Práticas – Sobre a Teoria das Ações*, ao fato que a concepção que é construída socialmente o conceito de família e seu entendimento variam, onde se pode chegar até mesmo a ser fictícia em algumas sociedades. Em que justifica ao afirmar que, este modelo nuclear mencionado na citação, não é verificado na prática como, por exemplo, nos Estados Unidos, onde menciona os casais de mesmo sexo que adotam filhos.

Nós trouxemos esta discussão no intuito de introduzirmos na categoria de análise a influência da família nas entrevistas dos alunos onde será abordada a categoria supracitada, assim como, as análises através das entrevistas. Ao trabalharmos com participante

do sexo feminino, chamaremos aluna 1. Se for homem, será aluno 2 e assim, sucessivamente, faremos a distinção entre os respondentes. Tudo isso, para preservarmos a privacidade dos entrevistados, mas podemos revelar que a aluna 1 tem 18 anos de idade e havia abandonado a escola no 3º ano do ensino médio. Na pergunta, ela nos respondeu com os motivos que a levaram a sair da escola da seguinte forma:

Porque eu pensei em trabalhar e estudar, à noite entendeu, mas só que quando eu comecei a trabalhar, a patroa não teve como me liberar mais cedo para eu vir a escola. Aí também eu pensei em abandonar porque, tinha muitos problemas em casa né, e também porque minhas colegas já tinham terminado, aí, então eu pensei, então eu vou trabalhar, depois que eu apurar dinheiro, eu volto à escola aí, começo a ir para faculdade e tudo né, mas com isso, eu perdi dois anos, porque eu tive muita discussão assim, em casa na família né, e eu passei uns três meses, assim triste, chorando, quando eu me deu conta já estava fora da escola, aí, isso, eu gosto muito da escola né. Pra mim eu sou inteligente, porque eu nunca repeti de ano, eu só repeti por causa disso mesmo, por que eu quis crescer, sem ser a hora de crescer, que a gente deve primeiro estudar para depois trabalhar, né. [...] Renovei a matrícula esse ano mais nem cheguei a vir, não consegui vir a escola. Eu comecei a namorar né, antes eu não namorava, eu estudava mais, e namorava menos, e até que eu conheci ele né, aí nós começamos a namorar, aí eu, como a gente namorava assim, é [...], sempre né, eu engravidei né, eu não sabia de nada, até que eu abortei, foi por isso que eu deixei a escola, porque eu não sabia né, o que estava acontecendo comigo, porque, para mim, era só, estudar, estudar, estudar, ler português, ler história, aí eu não sabia de nada; acabei abortando, aí eu fiquei pensando né, que foi culpa minha, e

ele também dizia que não dava, por nois era muito jovem, aí isso, foi me deixando triste também. Até que minha mãe deixou nois dois se juntar, aí passou e nois queremos trabalhar e não conseguimos. Nois viemos estudar juntos, mas nois paramo no mei do ano, ai até que nois se casamos em maio agora né, aí nois fumos perceber que a gente tá casado mais a gente pode estudar, a gente está querendo estudar mesmo, ir atrás de um emprego que ano retrasado né foi horrível, né? (Respondente – Aluna 1).

Na entrevista da aluna 1, percebemos o aspecto familiar intervir por duas vezes, no primeiro momento, temos o fato dos problemas em casa, onde a aluna morava ainda com sua mãe, ela não nos revelou que dificuldades em seu lar eram essas, apenas que se tratavam de discursões, mas a levaram a abandonar pela primeira vez a escola. No segundo momento temos seu envolvimento com um rapaz, no qual dele engravida, o que a faz receber cobranças da sociedade e da sua própria família para uma responsabilização social que até então não possuía, a de gerir sua própria família, onde podemos relacionar ao conceito mencionado por Bourdieu que menciona a *família normal*, pela qual a sociedade coloca como modelo, então a jovem novamente abandona a escola para tentar cumprir esse papel, contudo, este foi modificado devido ao aborto que sofrera precocemente. No entanto, sua mãe a deixou morar junto com o rapaz, o que inicia a construção do modelo de *família normal*, apesar de não ter existido o casamento entre eles, foi efetuada uma espécie de *aliança* entre essas pessoas, pois foram morar juntas. Com isso, após a fase de adaptação deste novo ambiente familiar, a aluna 1, pôde voltar a procurar a escola para retomar seus estudos.

Nós traremos agora a entrevista da aluna 3, que também ressalta problemas familiares mas com outras percepções como seguinte citação:

É porque eu tenho minha casa, eu tenho que cuidar da minha casa, e também tem uma firma, (lan house), de vídeo game lá em casa, aí eu, ai eu, assim, tenho mais é, de ficar lá mais é noite viu, aí eu deixo de assim, deixo de cuidar do colégio para cuida de videogame lá em casa. Aí eu não tive mais tempo, eu também tive, eu também tive, adoeci também, não vim mais também não, por causa disso. (Respondente – Aluna 3).

No relato da aluna 3 percebemos que neste caso a família desta pessoa, existe o envolvimento no trabalho familiar, com a lan house mencionada pela entrevistada, assim como percebemos em sua entrevista o teor do trabalho doméstico da mulher, advindo de uma construção social que a coloca muitas vezes como uma obrigação primordial devido ao seu sexo. Como mencionado anteriormente, o conceito de família nasceu com o homem com direitos de vida e morte sobre todos que nela pertencem, e com sua transformação social durante os séculos muito se modificou, no entanto, ainda está enraizada em alguns casos o domínio masculino como chefe da família trazendo para casa o alimento através de seu trabalho, e a mulher que mesmo trabalhando fora ou estudando, fica ainda ligada às obrigações do trabalho doméstico. Percebe-se que a aluna 3 trabalha em um negócio familiar, contudo, existe uma colocação sobre ela ter como obrigação o “*cuidar de sua casa*” que a liga ao papel da *dona de casa*. Com isso, trazemos o pensamento de Osterne (2004, p. 64) refletindo que:

A família, entre os pobres urbanos, via de regra, estrutura-se como um grupo hierárquico mais próximo do padrão de autoridade patriarcal, cujo preceito básico é a primazia do homem sobre a mulher, dos pais sobre os filhos e dos mais velhos sobre os mais novos. Nesse contexto, o núcleo doméstico organiza-se tendo como referência a tradicional divisão sexual, na qual o homem é o provedor e a mulher a dona de casa.

A citação de Osterne nos ajuda complementando e chamando a atenção sobre a questão das classes sociais nas famílias brasileiras, da qual nós pensamos estar a aluna 3, logo a cultura impera ao modelo tradicional familiar, em que a Figura paterna é predominante com maior intensidade do que nas demais classes sociais direcionando a família sobre sua gestão, o que dificulta para a mulher procurar uma melhor educação devido ao tempo que lhe é consumido com as tarefas rotineiras de seu lar.

Nós apresentaremos outra entrevista, agora com a aluna 7, que menciona uma questão familiar como motivo do seu abandono à escola, no entanto com outra abordagem se apresentando da seguinte forma:

Porque minha mãe foi preciso se operar, né aí eu tive que ficar cuidando da casa, tinha que cuidar de uma irmã pequena, eu tive que ficar cuidando dela, aí por isso que eu parei, não pude estar vindo(...) ai, pois é, aí por isso, que meu pai também trabalha, aí ela não podia ficar só né, aí porque eu também, que eu não mais não estudar mais, eu disse a mãe que eu não queria mais. (Respondente - aluna 7).

Na entrevista, a aluna 7 coloca a questão do nascimento de sua irmã como um problema a ser resolvido por ela dentro da família, no sentido de cuidar deste bebê, pois seus pais trabalham e não podiam ficar neste papel. No entanto, foi oportunizado posteriormente à aluna 7 sua volta à escola pela família, mas ela não mais desejou voltar. Nossa reflexão sobre isso permeia a questão momentânea em que se encontrava a aluna e, atrelada a isso, a quebra rítmica do processo pedagógico de aprendizado, no qual pode ter desmotivado a aluna para seu retorno. A família passou por um pequeno problema, mas propiciou a interrupção nos estudos desta aluna.

Mas no âmago desta questão familiar da aluna 7, trazemos a reflexão de Osterne (2004, p. 39), na qual relaciona a família ao capital,

da seguinte forma: “(...) A ascensão do capitalismo determinou a união da família para vencer as controvérsias da luta pela vida, ao mesmo tempo que a enfraqueceu como grupo extenso, incapaz de subsistir ao ambiente de proletarianização”.

Neste caso, o fator de afastamento desta discente primeiramente partiu da manutenção dos pais no trabalho e aquisição de renda familiar, o que no pensamento de Osterne se verifica principalmente pelo fato das famílias no regime capitalista não resistirem a chamada do mundo do trabalho para garantir sua manutenção, uma vez que são cada vez mais raras as famílias que se mantêm de forma autônoma isto é, como nos antigos feudos com *economia de subsistência*.

Com essas reflexões sobre a categoria *família*, procuramos realizar uma análise para fundamentar as nossas considerações finais que se seguem no próximo tópico.

■ 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Ver as coisas de frente, tal é o fundo, a única prova da verdade, ao contrário, toda de especulação imaginária ou de toda a construção mítica”. A partir desta epígrafe de Edmund Husserl, iniciamos nossas considerações finais. O pensamento reflete o que queríamos apresentar neste trabalho, ao realizarmos as entrevistas com alunos, professores e funcionários, procuramos ver as coisas de frente, do ponto de vista empírico da problemática do abandono escolar, sentindo destes entrevistados opiniões que nos aproximam das verdades acerca deste tema, sem nos deixar influenciar por especulações imaginárias, os supostos “achismos”, que não fazem parte da construção do pensamento científico.

Neste texto, faremos uma pequena recapitulação dos dados obtidos com a categoria família de respostas no trabalho, sobre as quais escrevemos, a fim de auxiliar nas considerações finais. Assim sendo, o foco será a pergunta elaborada aos alunos. Ao final, apresentaremos uma reflexão com maior amplitude do trabalho.

Nas quatro entrevistas onde fora percebida a categoria família, em todas as respostas ela não aparece sozinha pois as categorias nas pesquisas sociais são próximas, o que potencializa suas relações uma das outras. Neste caso não é diferente, temos o aspecto familiar dialogando com: *gravidez precoce, trabalho e renda*. Que são algumas das categorias sociais que motivam as famílias a tomarem suas decisões.

O abandono escolar é motivado por aspectos sociais, onde a família por ser uma célula inicial da sociedade também aparece como destes motivos. Nas famílias das periferias da cidade de Fortaleza que em nosso caso é o Grande Bom Jardim, em uma de suas escolas o CAIC Maria Alves Carioca, as famílias aparecem nas entrevistas dos alunos como um órgão que necessita de atenção e cuidados, o que faz que muitos jovens procurem a sua manutenção e sacrificando seus estudos. Pois na maioria dos casos, os entrevistados demonstraram que o dinheiro advindo do trabalho é necessário para a complementação da renda familiar. Neste caso, algumas famílias não possuem a paciência para esperar ou oportunizar aos seus filhos e filhas um emprego com uma renda melhor, advinda de um médio ou longo prazo devidos aos estudos necessário para tal obtenção.

Em outros casos percebidos temos a família que entende o processo dos estudos, compreendendo a importância dos alunos nas escolas, mas ainda assim percebemos que a gravidez neste caso, mesmo se tendo uma rede familiar esta cobra responsabilidades destes jovens para com sua nova família que se constrói.

Nós concluímos este trabalho com uma pergunta sobre esta problemática: “A escola pode intervir na relação aluno – família?” Nós pensamos que seria interessante essa intervenção uma vez que o diretor escolar e seu núcleo gestor poderia orientar as famílias sobre a importância da manutenção dos discentes na escola. Uma vez que segundo Osterne (p. 65) a *família* seria:

(...) algum lugar seja o lar, a casa, o domicílio, o ponto focal onde se possa desfrutar do sentido de pertencer, onde se possa ser alguém para o outro, apesar das condições adversas mesmo independentemente dos laços de consanguinidade.

Com tal poder, a família possivelmente com uma orientação sobre a importância da escola, poderá se tornar um importante aliado para a diminuição dos índices do abandono escolar, pois ela também deverá ter o sentimento de pertencimento junto ao ambiente escolar, fato este que poderá ser construído.

■ REFERÊNCIAS

- ARENDDT, Hannah. **O que é política?** Rio de Janeiro: Bertrand, Brasil, 2012.
- BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas: Sobre a Teoria das Ações**. 1ª reimpressão; [Tradução: Mariza Corrêa]. Campinas, São Paulo, Papirus, 1997.
- BRASIL. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/c/journal/view_article_contengroupId=10157&articleId=19933&version=1.0>. Acesso em: 02 jan. 2014 às 20:00 horas.
- BRASIL. (LDB). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 02 jan. 2014, às 20:00 horas.
- CEARÁ, Secretaria de Educação. Disponível em: <www.seduc.ce.gov.br/index.php/87-página-inicial-serviços/desenvolvimento-da-escola/4061-superintendencia-escolar>. Acesso em: 03 abr. 2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HEIDEGGER, Martin. **Ser e tempo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. Parte 1.
- HUSSERL, Edmund. **Conferências de Paris**. Tradução Antonio Fidalgo e Artur Morão. Lisboa: Edições 70, 1992.
- LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira e TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012 .

MILL, John Stuart. **Sistema de lógica dedutiva e indutiva**. 2.ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

OSTERNE, Maria do Socorro Ferreira. **Família, gênero e geração: Temas transversais**. Fortaleza: EDUECE, 2004.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

ZILLES, Urbano. **Teoria do conhecimento**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1995.

Serviço de Psicologia no SUS e a Gestão para Resultados: o caso do HGF-CE

- Jane Eyre Rodrigues de Azevedo
- Maria de Fátima Marrocos Fontenele

■ 1 INTRODUÇÃO

A Psicologia Hospitalar foi reconhecida como especialidade em 2001, sendo regulamentada pela Resolução nº 13/2007, do Conselho Federal de Psicologia. De acordo com a Resolução nº 02/2001 do referido Órgão, que regulamenta o exercício profissional e suas especialidades, cabe ao psicólogo hospitalar a prestação de serviços nos níveis secundários e terciários de atenção à saúde, desenvolvendo atividades de atendimento ao paciente, familiar/acompanhante, membros da comunidade de sua atuação e membros de equipe multiprofissional, visando ao bem-estar físico e emocional em diferentes modalidades de intervenção, como: atendimento psicoterapêutico; grupos psicoterapêuticos; grupos de psicoprofilaxia; atendimentos em ambulatório e unidade de terapia intensiva; pronto atendimento; enfermarias em geral; psicomotricidade no contexto hospitalar; avaliação diagnóstica; psicodiagnóstico; avaliação neuropsicológica, reabilitação, consultoria e interconsultoria.

O conceito de psicologia hospitalar ultrapassa a conotação de um mero lugar de atuação, compondo um campo de conhecimento que vem sendo construído paulatinamente e dimensionado. Trataremos aqui a Psicologia Hospitalar como um conjunto de conhecimentos e habilidades do profissional da psicologia, utilizados dentro do contexto hospitalar com o objetivo de acolher e prestar assistência a tríade paciente-família-equipe, visando o bem-estar psíquico, contribuindo com a compreensão do processo saúde/doença, sendo também a principal característica dessas

práxis a interface com as equipes multidisciplinares da instituição. A atuação do psicólogo hospitalar abrange o âmbito assistencial, a pesquisa, o ensino e a gestão dos serviços de Psicologia (MORE; CREPALDI; GONÇALVES; MENEZES, 2009; CFP, 2019; CRP 8ª REGIÃO, 2007; TONETTO; GOMES, 2007).

Simonetti (2004), afirma ser a subjetividade o objeto de estudo e de intervenção da Psicologia Hospitalar. É na criação e fortalecimento de vínculos de referência, confiança e segurança, no exercício da escuta e no campo relacional e da linguagem que se dão e se encontram os significados e sentidos da doença, vivenciados conforme a experiência momentânea do adoecimento e da hospitalização. Nos encontros, escutas, trocas, acolhimentos, o fazer do psicólogo favorece a elaboração simbólica do adoecimento, das suas possíveis rupturas, a validação dos sentimentos e subjetividades presentes nos pacientes e familiares, assim como a difícil travessia e enfrentamento dos desafios no processo de tratamento, possíveis sequelas, paliativismo e finitude.

No âmbito da saúde pública do Estado do Ceará, a psicologia hospitalar vem se firmando no Sistema Único de Saúde (SUS), especificamente nas unidades que compõem a rede assistencial da Secretaria Estadual de Saúde (Sesa), notadamente a partir da lotação na Sesa dos profissionais da saúde removidos de outras secretarias do Governo do Estado, conforme decreto nº 22.385 de 12 de fevereiro de 1993 (CARVALHO; BOSI; FREIRE, 2009). No ano de 2006, foi aberto o primeiro concurso público para essa categoria. Os profissionais aprovados foram designados para exercerem suas funções, prioritariamente, nas unidades hospitalares de referência da Sesa. Com o tempo ficou evidenciada a necessidade de maior número desses profissionais diante das reais demandas.

No Hospital Geral de Fortaleza - HGF, unidade assistencial de alta complexidade do Estado, com 557 leitos e 30 especialidades, o Serviço de Psicologia emergiu nessa fase preliminar de atuação, vislumbrando uma formatação de intervenção psicológica hos-



pitalar, a partir dos anos noventa, não dispendo de uma estrutura formal, institucional e padronizada de atendimento.

Nesse percurso, emergiram diversos desafios à estruturação de um serviço de psicologia hospitalar, como por exemplo, o número reduzido de profissionais e a crescente demanda da assistência, das solicitações provenientes das diversas clínicas e programas que compõem o HGF, a não inserção do Serviço de Psicologia na estrutura formal (organograma), deficiência de dados sobre atendimentos, de indicadores de desempenho que não favoreciam a valorização institucional da profissão, além de dificultar o reconhecimento da Psicologia como uma atividade essencial na promoção e recuperação da saúde dos usuário.

Portanto, fatores como deficiência de estruturação e organização do Serviço; indefinição de prioridades na assistência; rotinas sem pactuação da equipe para atenção aos pacientes e seus familiares; dificuldades no gerenciamento da demanda por atendimento psicológico proveniente de diversos setores; a crescente demanda do trabalho interdisciplinar diante do quantitativo insuficiente de psicólogos integrantes da equipe, os quais passaram a compor o cotidiano atribulado dos profissionais da equipe.

Nesse cenário, convém mencionar que no ano de 2004, o Governo do Estado do Ceará se propôs a introduzir um novo modelo de gestão para a modernização da administração pública, norteado pelos princípios da gestão orientada para resultados (GPR), guiado pelas demandas dos cidadãos. Para sua concretização, é fundamental que todos os órgãos, quer na sua estrutura macro como nos espaços da microgestão, utilizem e fortaleçam a integração dos instrumentos de planejamento, orçamento, gestão, monitoramento e avaliação, possibilitando a correção oportuna dos desvios com relação aos objetivos propostos e a execução dos projetos. Nos anos e governos seguintes, o propósito de modernização da gestão pública se intensificou sem retroceder, visando ao atendimento do cidadão usuário dos serviços do SUS.

Portanto, enquanto espaço institucional, o Serviço de Psicologia não pôde deixar de adequar-se, e integrou-se ao novo modelo de empreender a gestão pública, alinhando-se às novas diretrizes.

A dinâmica das organizações contemporâneas, não importando a qual setor pertençam, tem exigido uma permanente atualização dos processos de gestão estratégica. A velocidade das inovações tecnológicas, bem como as demandas dos diversos públicos envolvidos e da sociedade em geral, dentre outros fatores, impõem mudanças nas estruturas de trabalho e no desempenho de todas as áreas internas.

Considerando esse pressuposto, a coordenação do Serviço de Psicologia em parceria com o Núcleo de Segurança do Paciente e Qualidade Hospitalar – NSPQ do hospital, elaborou um Projeto e, após aprovação, foram iniciados os trabalhos de reorganização, apropriando-se do novo modo de empreender a gestão pública e percebendo a necessidade de redesenhar processos estratégicos com metodologia e planejamento, definindo metas e prazos específicos à sua práxis e indicadores para monitoramento. Diante do desafio de atender às demandas institucionais relacionadas à gestão da qualidade e o acompanhamento dos processos por resultados, vislumbramos como relevância desse trabalho a possibilidade de identificar as condições da estrutura necessária à implementação eficaz, qualificada e legal da Psicologia Hospitalar na alta complexidade, dos processos realizados de maneira integrada, planejada e sistematizada através da formulação de uma base documental: procedimentos, protocolos, rotinas com registros e dos resultados monitorados advindos dessas práticas gerenciadas.

Assim, esse relato tem por objetivo principal apresentar a dinâmica do processo inovador de reestruturação de um Serviço de Psicologia, em um hospital público de alta complexidade, detalhando importantes aspectos do planejamento estratégico realizado e do mapeamento e redesenho dos macroprocessos do Serviço. Como

caminho metodológico para esse relato, recorreremos ao documento do projeto de reestruturação proposto ao Serviço, aos documentos elaborados durante as atividades realizadas, no período de março a junho de 2019: reuniões, grupos focais, entrevistas e registros dos autores deste artigo. Constatou também de revisão de literatura sobre as principais temáticas que envolveram a experiência.

■ 2 DESAFIOS DO PLANEJAMENTO E GESTÃO PARA RESULTADOS NO ÂMBITO HOSPITALAR

A busca de eficiência, eficácia e efetividade é sempre desafiante no âmbito de instituições públicas. O monitoramento e avaliação de resultados continua sendo um ponto crítico para gestores e, no setor saúde, esse desafio parece ser ainda maior.

Como enfatiza Tajra (2014), embora sejam reconhecidos os avanços no Sistema Único de Saúde (SUS), ainda não foram suficientes para que seus princípios norteadores, principalmente, racionalidade, eficácia e eficiência, se efetivem na prática.

O cerne da problemática, acreditamos ser o processo de gestão, pois requer conhecimento, habilidades e o domínio de ferramentas e técnicas específicas para um eficiente e eficaz desenvolvimento de atividades pertinentes ao gerenciamento.

O planejamento, em sua lógica, é o próprio processo de gestão e a construção desse processo deve contar com a participação de todos os atores envolvidos, para que as mudanças desejadas ocorram e os objetivos institucionais sejam alcançados. (LOPES, 2010)

Diante dessas considerações, o ambiente hospital reflete toda a complexidade do sistema de saúde e desafios gerenciais, visto que tem uma grande concentração de tecnologias e um corpo funcional de multiprofissões objetivando proporcionar uma atenção integral e segura aos seus usuários. Em um hospital de alta complexidade como o HGF, cenário da experiência que relatamos, há uma diversa gama de especialidades e subespecialidades cirúrgicas e clínicas.

Nele trabalham profissionais altamente especializados e agregar todas as equipes dos serviços em torno de diretrizes e objetivos institucionais requer muita habilidade gerencial, seja no nível estratégico ou operacional.

2.1 As Bases do Projeto do Serviço de Psicologia

No que diz respeito ao processo de reestruturação do Serviço de Psicologia do hospital, foi, inicialmente, elaborado um projeto orientado pela coordenadora do serviço e de uma técnica do Núcleo de Segurança do Paciente e Qualidade Hospitalar (NSPQ); tendo sido apresentado a diretoria da área, obtendo o consentimento necessário para execução. O projeto contemplava como objetivo geral: analisar o serviço de Psicologia Hospitalar do HGF, nos moldes de gestão da qualidade preconizados por Donabedian (2005): estrutura, processos e resultados. Como objetivos específicos: a) revisar a literatura sobre Psicologia Hospitalar e Gestão; b) levantar as legislações que instituem a necessidade do psicólogo no âmbito hospitalar; c) realizar o planejamento estratégico do Serviço para o período 2019 - 2023; d) identificar, analisar e definir campos e estratégias para priorização dos atendimentos; e) redimensionar a equipe; f) criar parâmetros de perfil e qualificação dos profissionais de acordo com campo de atuação, segurança ocupacional, legislação e manuseio do sistema operacional vigente na assistência e outros *softwares* (prontuário, interconsultas, avaliação, etc); g) desenvolver instrumentos e ferramentas para auxiliar os processos de atendimento; descrever, definir e sistematizar os processos de atendimento / procedimentos operacionais padrão (POP) / protocolos; h) construir indicadores para avaliação e acompanhamento de resultados, metas e melhoria contínua.

2.2 Métodos de Execução do Projeto

Buscando alcançar os objetivos propostos, realizamos uma investigação de natureza exploratório-descritiva e utilizamos para a operacionalização do estudo, metodologia com predomínio de

aspectos qualitativos, utilizando as técnicas de análise documental, grupos focais por favorecerem a reflexão crítica e coletiva e entrevistas semiestruturadas. Os grupos focais foram realizados em formato de oficinas; e constatada a necessidade, no decorrer do processo, da construção de um caderno de trabalho para facilitar as atividades de elaboração do processo de planejamento estratégico do Serviço de Psicologia. O projeto foi dividido em três fases:

Fase I - Empírica: Foi realizada análise de documentos normativos e administrativos referentes ao processo assistencial do Serviço; bem como artigos científicos e materiais pertinentes ao tema, nas principais bases de dados. Esses documentos foram disponibilizados para toda a equipe;

Fase II - Qualitativa: Consistiu de oficinas semanais, às quintas-feiras, de 8 às 11 horas, com toda a equipe do Serviço de Psicologia e integrante do Núcleo de Segurança do Paciente e Qualidade, em sala reservada, durante os meses de março a junho de 2019. Essa fase abrangeu, inicialmente, a sensibilização dos profissionais para a importância e necessidade dos trabalhos de reestruturação; elaboração do mapa de relacionamentos do Serviço; o levantamento dos macroprocessos; coleta, análise e a interpretação de dados por meio de grupos focais. O critério de saturação utilizado em estudos qualitativos foi aplicado, ou seja, os grupos se esgotam quando não há mais novidades em termos de conteúdo e os depoimentos tornam-se repetitivos e previsíveis, podendo-se supor que a estrutura de significados tenha sido apreendida (VEIGA; GONDIM, 2001).

Foram realizadas entrevistas individuais com os psicólogos para aprofundamento das questões relacionadas às rotinas de cada um, visando descrever, explicar e categorizar os dados; identificar convergências ou contradições nas opiniões expressas pelos profissionais em relação ao tema desenvolvido e discutido nos grupos focais, e oportunizar a participação dos profissionais impossibilitados por questões justificadas, ou seja, por trabalhar em

outra instituição no turno em que os grupos ocorreram, inserindo-os nessa construção coletiva.

Fase III - Propositiva: Na última fase dos trabalhos, foi executada a reformulação dos protocolos assistenciais tendo como referência os achados colhidos nas etapas anteriores correlacionando-os com os elementos das falas dos participantes e os achados encontrados na literatura.

2.2.1 O Processo de Planejamento do Serviço de Psicologia

Era imperativo que o processo de planejamento fosse participativo, e contou com a participação dos onze psicólogos, incluindo os profissionais com vínculo contratual, residentes e bolsistas. Trazendo como apoio o pensamento de Campos (2003), o planejamento é um dispositivo de organização de coletivos para concretizar ações na busca de alcançar fins; ao mesmo tempo que incentiva a autonomia dos grupos.

Os trabalhos foram iniciados pela técnica do NSPQ explicando a diferença entre planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, facilitando a compreensão do que seria feito pelo grupo. No caso, denominamos de planejamento estratégico para o Serviço; no entanto, considerando o hospital como universo, consideraríamos na realidade, um planejamento tático.

Como descreve Oliveira (2007), entre o planejamento estratégico e o planejamento tático, há uma diferença na dimensão temporal em função das estratégias e táticas, ou seja, o planejamento estratégico tem um prazo bem maior para efetivar os objetivos, considerando que se concretiza pelo trabalho de análise da alta administração do conjunto dos produtos e/ou serviços da organização, e traz uma visão mais global, sistêmica; enquanto que o planejamento tático, setorial, relaciona-se com metas que dizem respeito a uma parte da organização.

Foram analisados conceitos, características e importância dos elementos do processo, colocando como imperativo o alinhamento

com o planejamento estratégico do hospital. O planejamento setorial ou tático é sempre um desdobramento do estratégico e contribui para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Assim, foram iniciados os trabalhos com a definição e validação da identidade do Serviço, ou seja, missão, visão e valores que são direcionadores estratégicos.

Era primordial, no entanto, colocarmos em foco a identificação e reflexões sobre os stakeholders, ou seja, as partes interessadas no Serviço, representadas por clientes e fornecedores internos e externos, com respectivo detalhamento das expectativas e o que oferecem para direcionar as ações da equipe de psicólogos. Criou-se, então, o Mapa de Relacionamento, proporcionando clareza sobre esses atores e resultados esperados.

Em seguida, os participantes elaboraram o diagnóstico situacional, com aplicação da Matriz SWOT (vindo do inglês *strengths* [forças], *weaknesses* [fraquezas], *opportunities* [oportunidades] e *threats* [ameaças]). ferramenta da Gestão da Qualidade que possibilita a identificar os pontos fortes e aqueles passíveis de melhoria do Serviço. De acordo com Oliveira (2007), a análise SWOT também conhecida como análise do equilíbrio, proporciona um bom diagnóstico.

A formulação de estratégias e ações estratégicas em um planejamento possui o intuito de aumentar o grau de resolutividade e provém da análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhoria) da organização; e das oportunidades e ameaças do ambiente externo. (PEREIRA, 2010)

A partir da análise, foram traçados os objetivos estratégicos com os respectivos planos de ação e definição dos indicadores para monitoramento e avaliação dos resultados. Definiu-se, então, o *dashboard*, ou seja, o painel do conjunto de indicadores que a coordenação do Serviço utilizará como fonte de melhorias no desempenho do Serviço, tendo como importante referência o estudo de Ferrari; Benute: Santos, Lúcia de 2013.

Após a conclusão dos planos de ação, foram iniciados o levantamento dos processos (gerenciais, assistenciais e de apoio) e seus fluxos.

■ 3 RESULTADOS

As três fases que dividiram o projeto de reestruturação do Serviço de Psicologia: empírica, qualitativa e propositiva foram desenvolvidas e alcançados os resultados aos quais nos propomos.

3.1 Participação e Sensibilização do Grupo – a Fase Empírica dos Trabalhos

Conforme metodologia apresentada no projeto, realizamos grupos focais que denominamos de oficinas para construção coletiva do planejamento estratégico do Serviço de Psicologia para o período 2019-2023. Os grupos trabalharam em um clima agradável e amistoso, sempre apresentando aspectos essenciais para a análise de todo o conteúdo levantado e acolheram bem a sistemática de trabalho proposta. Ficou evidenciada a importância do trabalho participativo, da construção democrática e da percepção das melhorias que viriam, mesmo que alterasse a dinâmica do trabalho já estabelecida.

Na primeira fase dos trabalhos, foi realizado o levantamento de toda a legislação normativa e regulamentadora da atuação e justificativa da necessidade do profissional psicólogo nos vários campos do contexto hospitalar. Foi o momento de reflexão do grupo sobre os limites e possibilidades de expansão do desempenho, de acordo com as especialidades. A oportunidade do diálogo, do compartilhamento das experiências foi, realmente, decisiva para prosseguirmos com as etapas seguintes.

3.2 O Desenvolvimento da Proposta do Planejamento do Serviço - A Fase Qualitativa dos Trabalhos

Identificar os *stakeholders* do Serviço de Psicologia e organizar o que denominamos de Mapa de Relacionamentos, evidenciou os

fornecedores internos e externos, ou seja, com quais públicos o serviço se relaciona, assim como qual o tipo de relações estabelecidas e expectativas geradas com nossos clientes, permitindo identificar qual a melhor aproximação estratégica para o desenvolvimento de um trabalho mais efetivo e, conseqüentemente, melhorar nossa avaliação e reconhecimento positivo enquanto serviço nesta instituição. A Tabela 1 traz a lógica metodológica do planejamento utilizado.

Tabela 1: Metodologia do Planejamento

ENTRADAS	ETAPAS		SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> Análise Documental 	DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS		Missão Visão Valores
	1- DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE (Cenários)		Matriz SWOT Fatores Críticos de Sucesso
<ul style="list-style-type: none"> Normatização do Serviço 	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	
	<ul style="list-style-type: none"> Matriz SWOT 	2- FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
<ul style="list-style-type: none"> Objetivos Estratégicos Reformulação de Protocolos 	3- IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS		Indicadores Metas Planos de Ações/ Projetos
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PROCESSOS ✓ INDICADORES ✓ METAS ✓ PLANO DE AÇÕES/PROJETOS 		

Fonte: Adaptado de Planejamento Estratégico 2017-2019 - CRP 03 Bahia - 2017

A definição dos direcionadores estratégicos: missão, visão e valores do Serviço de Psicologia, foi o passo seguinte, configurando-se assim: I – Missão: *Prestar assistência psicológica aos pacientes, familiares e equipe de saúde em hospital de alta complexidade e contribuir com o saber da Psicologia no ensino e na pesquisa;* II – Visão:

Ser Referência no Nordeste na Prática da Psicologia Hospitalar de Alta Complexidade, com Excelência na Assistência, Gestão, Ensino e Pesquisa; III – Valores e Crenças: Competência, Entusiasmo e Obstinação; Humanização, Cooperação e Integração; Compromisso com o Cuidado Integral ao Paciente; Ética; Responsabilidade Social.

Foi consolidada a matriz SWOT que proporcionou um cenário situacional do Serviço, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1: Matriz SWOT - Psicologia HGF

Fontes	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> - HGF como hospital de ensino; - Legislações que regulam a atuação do psicólogo no SUS; - A psicologia hospitalar está sendo regulamentada pelo CFP; - Novas modalidades de contratação/vínculos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Precarização de vínculos contratuais (sem concurso); - Não conhecimento da legislação sobre contratação/atuação dos psicólogos; - Gestão de recursos financeiros/ humanos não justos favorecendo mais algumas categorias.
	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificação técnica da equipe - Resiliência; - Comprometimento; - Abertura para integrar outras especialidades; - Cuidado centrado no paciente; - Mudança de paradigma no modelo de cuidar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não cobertura de serviços por psicólogos; - Ausência de processo de monitoramento da atuação do Serviço gerando falta de argumentos em negociações/reivindicações; - Não formalização do serviço na estrutura organizacional do hospital/ Sesa; - Falta de material para atuação do psicólogo; - Falta de apoio administrativo para o Serviço.

Fonte: Serviço de Psicologia do HGF.

Sendo a matriz SWOT fonte principal, foram elencados como prioritários para execução a curto, médio e longo prazos, seis (6) objetivos estratégicos com metas correspondentes, como mostra o Quadro 2, e respectivos planos de ação (5W2H), ferramenta da

gestão da qualidade, que deverão contribuir para o processo de desenvolvimento e consolidação de um Serviço de Psicologia voltado para resultados.

Quadro 2: Objetivos Estratégicos e Metas para o Serviço de Psicologia

OBJETIVOS	METAS
1. Ampliar o quadro de psicólogos do hospital.	Aumentar o quadro para 23 psicólogos até dezembro de 2019.
2. Criar um sistema informatizado de monitoramento dos indicadores de produção do Serviço.	Desenvolvimento de um <i>software</i> específico até dezembro/2019.
3. Inserir formalmente o Serviço de Psicologia na estrutura organizacional do HGF.	Discutir e implementar até dezembro de 2019.
4. Implementar reuniões clínicas sistemáticas.	Realizar reuniões quinzenais com a equipe até dezembro de 2019.
5. Criar um Programa de Residência em Psicologia.	Ter aprovado e implantado um Programa de Residência em Psicologia até dezembro de 2020.
6. Criar uma estrutura de apoio administrativo para o Serviço.	Organizar administrativamente o Serviço até dezembro de 2019.

Fonte: Serviço de Psicologia do HGF.

Sabemos que a inserção formal do Serviço de Psicologia à estrutura organizacional do hospital depende de decisões externas e tem repercussões financeiras envolvidas. Não se constitui, portanto, em objetivo a curto ou médio prazo. No entanto, a coordenação do Serviço negocia com a direção estratégica do hospital um projeto para a concretização desse fim.

A criação de Programa de Residência específica para a Psicologia encontra-se em negociação com as instâncias pertinentes. O que existe hoje são Programas de Residências Multiprofissionais nos quais a Psicologia se insere.

Outro importante e indispensável produto é a criação de uma sistemática de acompanhamento dos resultados, possibilitando monitoramento e análise dos indicadores de desempenho. Para isso, há entendimentos com o Núcleo de Tecnologia e Informação (NTI) do hospital e da Sesa para viabilizar. No momento ainda está sendo feito manualmente, em planilhas de Excel. Esse acompanhamento é decisivo para a melhoria contínua dos processos de trabalho; acompanhamento de metas individuais e tomada de decisões.

Considerando o modelo GPR para garantir a atenção integral qualificada e ao mesmo tempo a autonomia profissional é necessário a organização de mecanismos de gestão que possibilitem a efetivação. O Serviço de Psicologia, em sua essência, colabora diretamente para a missão institucional o que torna imprescindível o apoio das lideranças estratégicas.

Como parte da proposta da reestruturação, foram mapeados vinte e dois (22) principais processos do Serviço de Psicologia (dispostos na Tabela 2); construídos fluxogramas e definidos indicadores para acompanhamento de resultados de cada processo. Para desenho dos processos assistenciais e gerenciais foi utilizada ferramenta de análise do NSPQ, buscando descrever todos os componentes: 1 - entradas (fornecedores e insumos); 2- necessidades dos clientes (identificação do cliente, seus requisitos e procedimentos de orientação); 3- produtos ou resultados esperados; 4 - documentos de origem interna e externa e respectivas necessidades de melhorias; 5 - necessidades do processo. Essa metodologia deixou de forma bem evidente, pontos de melhoria dos resultados. Entrevistas individuais constituíram-se em importante estratégia para garantir o detalhamento das etapas dos processos.

Tabela 2: Processos e Indicadores de Desempenho do Serviço de Psicologia - HGF

PROCESSOS	INDICADORES
Assistência em cuidados paliativos	Nº de atendimentos/mês; Taxa de adesão à terapêutica paliativista. Nº de reuniões familiares/mês;
Assistência psicológica de grupo (gruposoterapia)	Nº de reuniões de grupo/ mês
Atendimento individual	Nº de atendimentos realizados/mês
Atendimento na sala de espera	Nº de atividades realizadas/mês Nº de participantes beneficiados/ mês Nível de satisfação dos participantes
Atendimento psicológico ambulatorial ao colaborador	Nº de colaboradores atendidos/ mês
Avaliação cognitiva/ neuropsicológica	Nº de avaliações realizadas/ mês Tempo médio da avaliação total (minutos) Nº de solicitações não atendidas/mês
Avaliação pré/pós-transplante	Nº de pacientes avaliados/mês Nº de pacientes acompanhados pós transplante/mês
Avaliação psicológica	Nº avaliações realizadas/mês
Condução de reunião familiar	Efeito psicológico no estado emocional da família Tempo de internação e de intervenção hospitalar
Gestão de projetos de pesquisa científica na Psicologia	Nº de pesquisas iniciadas/ano; Nº pesquisas concluídas/ano; Nº artigos publicados/ano;
Interconsulta no leito	Nº de pareceres solicitados/mês Nº de pareceres respondidos/ mês Tempo médio entre solicitação e resposta após avaliação
Intervenção neuropsicologia na Neurocirurgia com paciente acordado (pré/durante e pós-cirurgia)	Nº de pacientes avaliados Nº de avaliação por paciente Nº de pacientes que apresentaram piora cognitiva Nº de pacientes que apresentaram melhora cognitiva
Levantamento de demandas espontâneas (busca ativa)	Nº atendimento por demanda espontânea/ mês

Manejo de crise subjetiva	Nº de intervenções/mês registradas Nº encaminhamentos realizados/mês
Preceptoría	Nº de Residentes em processo de formação Nº de Estagiários em campo Nº de Bolsistas em processo de formação
Preparação e acompanhamento de visita estendida	Número de pacientes com visita estendida/ mês Percepção do familiar e do paciente sobre os efeitos da visita estendida
Preparação e condução de visita guiada de menores às unidades do hospital	Nº de visitas realizadas/mês Percepção da criança sobre a visita Percepção dos pais sobre a visita
Processos de gestão	Nº de metas cumpridas do planejamento estratégico Nº de não conformidades dos processos assistenciais Nível de satisfação dos usuários do Serviço
Psicodiagnóstico de transtornos somatoformes	Nº de pacientes encaminhados (solicitação de parecer) Nº de pacientes diagnosticados com Transtornos Somatoformes Nº de pacientes diagnosticados com Transtornos Factícios
Reabilitação cognitiva	Nº de pacientes atendidos/ mês Efetividade da terapêutica utilizada na evolução do paciente
Sessão clínica psicologia	Nº de reuniões realizadas/mês
Visita multiprofissional no leito	Nº de visitas realizadas/mês

Fonte: Serviço de Psicologia do HGF.

3.3 Padronização e Dimensionamento de Pessoal para uma Assistência Segura – A Fase Propositiva dos Trabalhos

A segurança do paciente tem sido perseguida por todos os serviços assistenciais na saúde, considerando que sem segurança não há qualidade. Para garanti-la, uma das estratégias é padronizar as condutas e procedimentos. Os protocolos assistenciais são potentes instrumentos para auxiliar os profissionais em suas atividades. Foram, então, elaborados ou adaptados protocolos para o Serviço.

A ferramenta de *benchmark* com hospitais de excelência nos foi bastante útil e exitosa. Além dos protocolos, foram elaborados procedimentos operacionais padrão (POP) para atividades consideradas críticas. O NSPQ, que gerencia a documentação do hospital, seguiu como parceiro na construção dessa etapa.

A última atividade foi o dimensionamento da equipe de psicólogos. Com base no levantamento dos processos e na capacidade instalada do hospital (número de leitos), bem como nos parâmetros da literatura (SILVEIRA, 2010), foi definido um quantitativo para cada área de atuação da Psicologia no hospital. A equipe validou todas as atividades realizadas, dentro do cronograma proposto. A missão estava cumprida.

■ 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consideramos ter cumprido o objetivo precípuo deste artigo que foi relatar a experiência exitosa de reestruturação do Serviço de Psicologia, em um hospital geral, público e de alta complexidade, situado na cidade de Fortaleza, Ceará.

O processo de reestruturação foi cuidadosamente pensado e organizado pela coordenadora do Serviço de Psicologia e por integrante do Núcleo de Segurança do Paciente e Qualidade (NSPQ), com experiência na área da Gestão. Dessa parceria, resultou a elaboração de projeto submetido à apreciação da diretoria da área para garantir a implementação das propostas. Destacamos o caráter participativo de toda a equipe de psicólogos do hospital na execução do projeto e no alcance dos resultados.

O Serviço de Psicologia como prestador de apoio às diversas clínicas do hospital deu um salto de qualidade quando estabeleceu com clareza, objetivos, metas, sistemática de monitoramento e padrões sustentáveis para sua ação, após profunda análise de seus processos; criando base sólida de argumentos para negociações internas. Um exemplo foi o subsequente aumento do quantitativo de psicólogos na equipe que possuía sete psicólogos no início dos

trabalhos e, atualmente, a equipe é formada por 28 profissionais. Atender aos usuários dentro dos padrões de segurança e qualidade exigidos será sempre o objetivo maior.

■ REFERÊNCIAS

CAMPOS, R.O. **O planejamento no Labirinto: Uma viagem hermenêutica.** São Paulo: Editora Hucitec, 2003.

CARVALHO, L. B.; BOSI, M. L. M.; FREIRE, J. C. A prática do psicólogo em saúde coletiva: um estudo no município de Fortaleza (CE), Brasil. **Psicologia: Ciência e Profissão** [online]. 2009, v. 29, n. 1, p. 60-73. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1414-98932009000100006>>. Acesso em: 25 jul. 2021. ISSN 1982-3703.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Resolução Nº 02 de 10 de março de 2001.** Altera e regulamenta a Resolução CFP no 014/00 que institui o título profissional de especialista em Psicologia e o respectivo registro nos Conselhos Regionais. Brasília, DF, 2001.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Resolução Nº 13 de 14 de setembro de 2007.** Institui a consolidação das resoluções relativas ao título profissional de especialista em Psicologia e dispõe sobre normas e procedimentos para seu registro. Brasília, DF, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA; CONSELHOS REGIONAIS DE PSICOLOGIA E CENTRO DE REFERÊNCIA TÉCNICA EM PSICOLOGIA E POLÍTICAS PÚBLICAS. **Referências Técnicas para atuação de Psicólogos (os) nos Serviços Hospitalares do SUS.** Brasília: CFP, 2019.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA 3ª REGIÃO. **Planejamento Estratégico 2017-2019,** Bahia, Rev., 2017.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA 8ª REGIÃO. **Manual de Psicologia Hospitalar:** Coletânea Conexão Psi - Série Técnica. Curitiba: Unificado, 2007.

DONABEDIAN, A. Avaliando a qualidade do atendimento médico 1966. **The Milbank**, 2005, v. 83, n. 4, p. 691-729. Disponível em: <Doi: 10.1111 / j.1468-0009.2005.00397.x>. Acesso em: 25 jul. 2021.

FERRARI, S.; BENUTE, G. R. G.; SANTOS, N. O.; LUCIA, M. C. S. Excelência do atendimento em saúde: A construção de indicadores assistenciais em Psicologia hospitalar. **Psicol. Hosp. (São Paulo)** [online]. 2013, v. 11, n. 2, p. 60-71. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-74092013000200005>. Acesso em: 25 jul. 2021. ISSN 2175-3547.

LOPES, M. S. V.; SARAIVA, K. R. O.; FERNANDES, A. F. C.; XIMENES, L. B. Análise do conceito de promoção da saúde. **Texto contexto - Enferm.**, 2010, v. 19, n. 3, p. 461- 468.

MORE, C. L. O. O.; CREPALDI, M. A.; GONÇALVES, J. R.; MENEZES, M. Contribuições do pensamento sistêmico à prática do psicólogo no contexto hospitalar. **Psicologia em estudo**. 2009, v. 14, n. 3, pp. 465-473. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pe/a/dmNyjLNk6LMnJxqwPBMq7MP/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 18 jan. 2010. ISSN 1807-0329.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, M. F.; COSTA, A. M.; MORITZ, G. O.; BUNN, D. A (Org). **Contribuições para a Gestão do SUS**. – Florianópolis: Fundação Boiteux, 2010. 206 p. – (Gestão da Saúde Pública; v. 1).

SIMONETTI, A. **Manual de Psicologia Hospitalar**: O mapa da doença. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SILVEIRA, A. M. V. Estudo do campo da Psicologia Hospitalar calcado nos fundamentos de Gestão: Estrutura, processos e resultados, 2010. 164 p. **Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais**.

TAJRA S. F. **Gestão estratégica na Saúde**: Reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência. 3. ed. São Paulo: Iátria, 2014.

TONETTO, A. M.; GOMES, W. B. A prática do psicólogo hospitalar em equipe multidisciplinar. **Estudos de Psicologia (Campinas)** [online]. 2007, v. 24, n. 1, p. 89-98. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-166X2007000100010>>. Acesso em: 25 jul. 2021.

VEIGA, L.; GONDIM, S. M. G. A utilização de métodos qualitativos na Ciência Política e no Marketing Político. **Opinião Pública** [online]. 2001, v. 7, n. 1, p. 1-15. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-62762001000100001>>. Acesso em: 25 jul. 2021.



História e funcionamento da Ouvidoria do Estado do Ceará

- Jean Lopes dos Santos
- Maria Thaís Pinheiro Holanda
- Larisse Maria Ferreira Moreira

■ 1 INTRODUÇÃO

A História das Ouvidorias no Mundo remonta à antiga Grécia, onde os próprios cidadãos exerciam uma vigilância sobre os funcionários públicos. Atenas e Esparta foram as cidades precursoras desse modelo de participação e de controle social sobre a administração pública. No ano de 1809, na Suécia, surgiu a Figura do Ombudsman, com o objetivo de receber e encaminhar as queixas dos cidadãos acerca dos serviços públicos. A palavra “ombudsman”, que inspirou as ouvidorias contemporâneas, resulta da junção da palavra **ombuds** que significa “representante”, “procurador” com a palavra **man** (homem em sentido amplo), trazendo o significado de “representante do cidadão” ou “provedor da justiça”. Com o passar dos anos, não sendo mais exclusividade dos países escandinavos, vários outros países passaram a criar o cargo, chamando o ombudsman de várias maneiras, como, por exemplo, em Portugal, chama-se de *Provedor*, já na França de *Médiateur* e nos Países de língua hispânica de Defensor. Os conceitos, princípios, diretrizes e regulamentos mudam de acordo com a cultura e com o regime político local, todos com o propósito de representar o cidadão junto à administração pública referente à qualidade na prestação dos serviços públicos.

■ 2 A HISTÓRIA DAS OUVIDORIAS NO BRASIL

A História do Brasil é dividida, consensualmente e para fins didáticos, em três períodos principais: Período Colonial, Período Imperial e Período Republicano.

No Brasil colônia, a Figura do ouvidor era diferente do modelo clássico, ele não representava o cidadão, tinha como missão atender o poder do estado e reportar-se ao rei em Portugal, eram os olhos e os ouvidos do Rei no Brasil.

A instalação, com Tomé de Sousa, de um Governo-Geral no Brasil, em 1549, foi o marco inicial da estruturação do Judiciário brasileiro, uma vez que trouxe consigo o Desembargador Pero Borges, para desempenhar a função de Ouvidor-Geral, encarregando-se da administração da Justiça. Assim, originariamente, a administração da Justiça no Brasil fazia-se por meio do Ouvidor-Geral, que ficava na Bahia, ao qual se poderia recorrer das decisões dos ouvidores das comarcas, em cada capitania, que cuidavam da solução das contendas jurídicas nas vilas.

A função do Ouvidor-Geral do Brasil era representar a administração da justiça real portuguesa, atuando como o juiz de hoje, mas em nome do rei. Em 1823, a Figura do ouvidor surge como juiz do povo, ouvindo as queixas dos populares e encaminhando-as à Corte.

A palavra “Ouvidoria” ressurgiu no movimento pela redemocratização do Brasil, na década de 1980, carregando em si um novo significado, inspirado na instituição sueca do *ombudsman*. E, em 1986, surge a primeira ouvidoria pública brasileira no estado do Paraná, no município de Curitiba.

Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, as ouvidorias públicas tiveram evolução, sob o impulso das reivindicações populares por participação social nas deliberações do Estado.

■ 3 HISTÓRIA DA OUVIDORIA NO CEARÁ

A Ouvidoria Geral do Estado do Ceará foi criada no ano de 1997, por meio da Lei Estadual nº 12.686/1997, juntamente com a estrutura do Conselho de Direitos Humanos. A sede administrativa da Ouvidoria Geral do Estado funcionava nas instalações do Palácio da Abolição.

No ano de 2007, com a reestruturação administrativa do Poder Executivo, por meio da Lei Estadual nº 13.875/2007, as atividades do Sistema de Ouvidoria foram incorporadas à estrutura administrativa da Secretaria da Controladoria, passando a ser denominada de Secretaria da Controladoria e Ouvidoria Geral – Secon, tendo sua sede administrativa funcionando no Centro Administrativo Governador Virgílio Távora (Cambeba).

No ano de 2013, com uma nova reestruturação administrativa, por meio da Lei Estadual nº 15.360/2013, a Secon passou a chamar-se de Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado (CGE), passando a compor a estrutura administrativa da Governadoria do Poder Executivo Estadual, adquirindo mais autonomia na execução de suas ações.

■ 4 PREVISÃO CONSTITUCIONAL

As Ouvidorias Públicas têm sua previsão legal na Constituição Federal, em seu Art. 37, § 3º, inciso I, em que prevê a criação de formas de participação dos usuários na administração pública no que corresponde às reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços.

Esse dispositivo da nossa constituição teve sua regulamentação no ano de 2017, com o advento da Lei Nacional nº 13.460/2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. A legislação contempla temas relacionados à atuação das ouvidorias, tais como:

manifestações dos cidadãos, atribuições das ouvidorias, carta de serviços, conselho de usuários, avaliação continuada dos serviços e relatórios de ouvidoria.

No âmbito do Estado do Ceará, a Emenda Constitucional nº. 75, de 20 de dezembro de 2012, alterou dispositivos da Constituição Estadual, incluindo a Ouvidoria como atividade de controle da Administração Pública Estadual, função essencial ao seu funcionamento.

■ 5 NORMATIVO QUE REGULAMENTA AS ATIVIDADES DE OUVIDORIA

Para que uma Ouvidoria funcione com maior efetividade, é importante a edição de normativos, sejam próprios ou gerais, este último para as situações em que a ouvidoria faz parte de sistema organizacional e funciona em rede. Esses instrumentos devem tratar das competências, da estrutura e do funcionamento da ouvidoria, em consonância com a Lei Nacional nº 13.460/2017.

No âmbito da CGE, enquanto órgão central e coordenador do Sistema Estadual de Ouvidoria, foram editadas normas que regulamentam o funcionamento e as atividades das Ouvidorias Setoriais, quais sejam: Decreto Estadual nº 33.485/2017, de 21 de fevereiro de 2020, que regulamenta o Sistema Estadual de Ouvidoria; Instrução Normativa nº 01/2020, que regulamenta o Decreto nº 33.485/2017; Portaria nº 52/2020, de 17 de abril de 2020, que estabelece procedimento e critérios para o tratamento e encaminhamento das Denúncias de Ouvidoria; Portaria nº 97/2020, de 09 de novembro de 2020, que disciplina os critérios e procedimentos da avaliação de desempenho das ouvidorias setoriais. Temos ainda a Lei Estadual nº 14.594, de 29 de dezembro de 2009, de autoria do legislativo estadual, que dispõe sobre a obrigatoriedade dos estabelecimentos públicos e privados que atendem ao público, em afixar em local visível os contatos da ouvidoria do próprio estabelecimento.

■ 6 SOBRE A CONTROLADORIA E OUVIDORIA GERAL DO ESTADO

A história da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE) surge oficialmente no ano de 2003, quando o Poder Executivo do Estado do Ceará instituiu por meio da Lei Estadual nº. 13.297/2003 seu órgão central de controle interno, inicialmente chamado de Secretaria da Controladoria - Seccon. Ao longo dos anos, a CGE passou por transformações, ampliando suas competências institucionais, abrigando hoje as ações dos sistemas governamentais de Controladoria, Auditoria Governamental, Ouvidoria, Transparência, Ética e Acesso à Informação e Correição.

A Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará - CGE tem como missão “Coordenar e exercer atividades de Transparência, Ouvidoria, Correição, Auditoria Governamental, Ética e Controladoria no Poder Executivo, contribuindo para a melhoria da gestão pública e do controle social, em benefício da sociedade”.

Na CGE, a área responsável pela coordenação das atividades relacionadas à ouvidoria no estado do Ceará é a Coordenadoria de Ouvidoria, sendo considerada uma unidade de execução programática, segundo o Decreto 33.276/2019. Dentre as suas competências estão as de:

- coordenar o Sistema Estadual de Ouvidoria;
- disponibilizar e aperfeiçoar os instrumentos de ouvidoria para participação e controle pelo cidadão e pela sociedade civil organizada, incluindo a Central de Atendimento 155;
- desenvolver ações de consolidação e fortalecimento das Ouvidorias Setoriais participantes da Rede de Fomento ao Controle Social;
- promover ações de articulação com a sociedade civil organizada, setor privado e setor público nacional e internacional, visando à realização de ações em ouvidoria;

- desenvolver ações voltadas para o fortalecimento da participação, da proteção e da defesa dos direitos dos usuários de serviços públicos;
- contribuir para que as políticas públicas reflitam os anseios da sociedade, a partir das demandas apresentadas por meio dos instrumentos de controle social;
- acompanhar e colaborar com o processo de avaliação das políticas e serviços públicos do Poder Executivo Estadual.

■ 7 AS COMPETÊNCIAS PARA AS OUVIDORIAS SETORIAIS

A CGE instituiu as competências para as Ouvidorias, delimitando assim a sua atuação no âmbito dos órgãos e entidades públicas. O Decreto Estadual nº 33.485/2020, lista em seu artigo 16, dezessete competências das ouvidorias dos órgãos, entidades e demais prestadores de serviço públicos, como por exemplo:

- incentivar a participação, a transparência e o controle social;
- auxiliar na interlocução da instituição com a CGE;
- receber, analisar, dar tratamento e responder as manifestações apresentadas pelo cidadão;
- produzir e analisar dados e informações sobre as atividades de ouvidoria realizadas, bem como propor e monitorar a adoção de medidas para a correção e a prevenção de falhas e omissões na prestação de serviços públicos;
- contribuir com o planejamento e a gestão do órgão a partir dos dados coletados das manifestações de ouvidoria;
- exercer ações de mediação e conciliação.

■ 8 A OUVIDORIA E SEU PAPEL NA PARTICIPAÇÃO, PROTEÇÃO E DEFESA DOS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A Ouvidoria tem papel fundamental na participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos, neste sentido, é fundamental o acolhimento, com a devida atenção ao usuário, por meio da escuta ativa e atendimento com qualidade.

Cabe destacar que a Ouvidoria é a instância em que o cidadão confiou para solucionar uma experiência não exitosa no Estado, devendo a ouvidoria atuar com presteza, cortesia, flexibilidade e impessoalidade. O Código de Defesa do Usuário do Serviço Público (Lei Nacional nº 13.460/2017) estabelece que os serviços públicos e o atendimento do usuário serão realizados de forma adequada, observados os princípios da regularidade, continuidade, efetividade, segurança, atualidade, generalidade, transparência e cortesia.

Estabelece ainda algumas diretrizes que devem ser observadas por agentes públicos durante a prestação de serviços, por exemplo:

- *urbanidade, respeito, acessibilidade e cortesia no atendimento aos usuários;*
- *presunção de boa-fé do usuário;*
- *igualdade no tratamento aos usuários, vedado qualquer tipo de discriminação;*
- *cumprimento de prazos e normas procedimentais;*
- *manutenção de instalações salubres, seguras, sinalizadas, acessíveis e adequadas ao serviço e ao atendimento;*
- *eliminação de formalidades e de exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;*
- *observância dos códigos de ética ou de conduta aplicáveis às várias categorias de agentes públicos;*
- *aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao usuário e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;*
- *utilização de linguagem simples e compreensível, evitando o uso de siglas, jargões e estrangeirismos.*

■ 9 A ESTRUTURA IDEAL DE UMA OUVIDORIA

Ouvidoria deve estar em posição estratégica no organograma institucional, com vinculação direta à Direção Superior ou Conselho Superior, a depender da estrutura organizacional do órgão ou

entidade, preferencialmente por meio de atos normativos. Nesse sentido, essa vinculação permite que a ouvidoria atue de forma autônoma e isenta de suas funções.

Além da vinculação organizacional, a ouvidoria deve contar com o patrocínio da Direção Superior, para uma conexão direta com a alta gestão e atuação transversal na instituição.

■ 10 FALANDO DA EQUIPE DE TRABALHO

O ouvidor, para o bom desempenho das atividades da ouvidoria, deve contar com uma equipe bem estruturada e que tenha o domínio da política que o órgão executa, da sua missão e da entrega dos produtos e serviços para a sociedade, facilitando o tratamento e análise das manifestações e o atendimento ao cidadão.

É recomendável que na formação da equipe seja adotado o critério de seleção, por meio de entrevistas e/ou análise curricular, objetivando a seleção dos melhores profissionais para executar atividades elementares da ouvidoria. Essa equipe precisa ser qualificada de forma contínua para garantir um padrão de qualidade.

■ 11 ESTRUTURA FÍSICA IDEAL

As Ouvidorias setoriais devem ter a localização, ambiente, sinalização e equipamentos adequados para o desempenho das suas atividades, sendo recomendável uma localização próximo à entrada principal da organização.

O ambiente também deve proporcionar o sigilo, a discrição e a proteção ao cidadão. Além disso, deve ser provido de instalações adequadas para uma boa acomodação da equipe e para prestação do atendimento ao público, para que se sintam acolhidos e à vontade.

Nessa linha, é importante a fixação de cartazes e banners nas dependências da instituição, a divulgação em canais eletrônicos (sites, redes sociais e e-mails), bem como a orientação aos servidores sobre o devido direcionamento do público para a ouvidoria.

■ 12 CANAIS DE PARTICIPAÇÃO DA OUVIDORIA

A Ouvidoria, enquanto canal ágil e não burocrático, deve disponibilizar canais gratuitos de atendimento ao cidadão, voltados ao exercício do controle social e ao fomento das políticas públicas, colocando à disposição recursos telefônicos, informatizados, atendimento presencial e por correspondências, de modo a viabilizar o acolhimento e o registro das manifestações apresentadas pelos cidadãos.

A CGE disponibiliza os seguintes canais de participação para o recebimento de manifestações da população:

- Central de Atendimento Telefônico: Telefone 155
- Plataforma Eletrônica: www.ceartransparente.ce.gov.br
- E-mail: ouvidoria.geral@cge.ce.gov.br
- Facebook: facebook.com/cgeceara, Twitter: twitter.com/cgeceara e Instagram: [@cgeceara](https://instagram.com/cgeceara)
- Aplicativo Ceará App e Correspondência e Presencialmente em todas as Ouvidorias Setoriais da Rede Estadual de Ouvidorias.

■ 13 FERRAMENTA TECNOLÓGICA - PLATAFORMA CEARÁ TRANSPARENTE

A plataforma Ceará Transparente - CT é a ferramenta oficial da Rede de Ouvidorias do Estado do Ceará, gerenciada pela CGE. A ferramenta foi desenvolvida no ano de 2018, sendo regulamentada pelo Decreto nº 33.485/2020.

A plataforma possui muitos recursos de interação entre as ouvidorias setoriais e o cidadão, dentre diversas funcionalidades que facilitam o registro, o tratamento, o encaminhamento das manifestações de ouvidoria – Elogios, Sugestões, Solicitações, Reclamações e Denúncias, bem como recursos para as respostas aos cidadãos. Uma funcionalidade existente, interessante e produtiva, é a possibilidade de um diálogo breve com o cidadão para obter

informações complementares. A ferramenta dispõe ainda de relatórios gerenciais para os gestores e ouvidores, e a sua tecnologia possibilita a integração com outras ferramentas de ouvidorias.

■ 14 O PAPEL E PERFIL DO OUVIDOR

O papel de ouvir vai além de registrar uma manifestação. O ouvidor tem que estar apto a entender o que o cidadão está necessitando, por meio da escuta ativa, e observar que a sua manifestação vai além do que está escrito ou gravado na mensagem do solicitante. Ler a sutileza do que realmente contém na manifestação para poder apurar e elaborar uma resposta adequada ao cidadão.

No acolhimento das manifestações, o ouvidor atua como intermediador, facilitando a relação entre o cidadão e a instituição, coletando informações essenciais para o encaminhamento e acompanhamento das demandas, tendo como objetivo a resolução do problema apresentado, seja prestando esclarecimentos, mediando ou sugerindo a melhoria de procedimentos ou processos. A imparcialidade é um requisito fundamental nas atividades de ouvidoria.

Mesmo com o importante papel de representar o cidadão, haverá situação em que o cidadão receberá resposta que não atenda às suas expectativas, entretanto, o que deve ser observado é a forma de fornecer esse *feedback*, que deve ser realizado de forma objetiva, clara e fundamentada. Por outro lado, dentro do ambiente institucional, o ouvidor é um parceiro e realiza a devida articulação para a proposição de aperfeiçoamentos na prestação dos serviços, auxiliando na prevenção e correção dos atos e procedimentos incompatíveis com os princípios estabelecidos em Lei.

Considerando a atuação do profissional de ouvidoria, esse deve possuir um perfil adequado para o bom desempenho de suas funções, evitando assim que sejam designados servidores que não se identifiquem com essa função.

A CGE, por meio do Decreto Estadual nº 33.485/2020, estabeleceu quinze requisitos a serem observados no perfil do Ouvidor. Dentre estes, existem cinco que o gestor deve obrigatoriamente observar na escolha do servidor que exercerá as funções de ouvidor: a) formação superior completa; b) noções de informática; c) boa leitura e escrita; d) capacidade de articulação com as áreas internas e com o Órgão Central do Sistema Estadual de Ouvidoria; e) certificação em ouvidoria.

■ 15 A POLÍTICA E OS PRINCÍPIOS DO SISTEMA ESTADUAL DE OUVIDORIA

A Política de Ouvidoria do Estado do Ceará visa fomentar a participação da sociedade e o exercício do controle social, assegurando o direito à cidadania e à transparência dos serviços prestados pelo Poder Executivo Estadual, com atuação ética, equânime e isenta, por meio da escuta imparcial das partes envolvidas, preservando o direito de livre expressão e julgamento do cidadão e oferecendo resposta conclusiva ao interessado ao final do atendimento.

Os princípios do Sistema de Ouvidoria do Estado do Ceará, elencados a seguir, são fundamentais para agregar valor e credibilidade ao instituto da ouvidoria:

- I - representação dos interesses do cidadão;*
- II - transparência, ética, imparcialidade, isenção, eficiência e celeridade no processo de análise e atendimento das manifestações;*
- III - discricção e sigilo;*
- IV - tratamento e resposta efetiva das manifestações;*
- V - busca pelo aperfeiçoamento do serviço público a partir da contribuição da sociedade;*
- VI - fomento à participação do cidadão no planejamento, acompanhamento e controle das políticas e ações de governo e dos serviços públicos oferecidos.*

■ 16 MODELO DE GESTÃO EM REDE

A Ouvidoria Geral do Estado do Ceará, desde a sua criação, sempre adotou o modelo de gestão em rede, para uniformidade dos seus processos e procedimentos e a efetividade das ações e atividades. Atualmente, a Rede de Ouvidorias do Poder Executivo Estadual é formada por 62 ouvidorias setoriais mais a sub-rede de ouvidorias da Secretaria Estadual de Saúde.

O modelo de gestão em rede gera mais comodidade e efetividade para os cidadãos. Por exemplo, numa eventual manifestação de ouvidoria é natural que sejam apontadas insatisfações e sugestões de melhoria em diversos serviços públicos nas mais variadas áreas de governo e políticas públicas. O cidadão por meio de sua participação contribui com a Administração Pública e tem a oportunidade de apresentar todas as suas indagações registrando sua manifestação, cabendo às instituições públicas se organizarem e conversarem entre si para o acolhimento e transferência dessas demandas, assegurando o devido atendimento ao cidadão.

Nesse sentido, objetivando simplificar e proporcionar mais comodidade e celeridade nas demandas apresentadas pelos cidadãos, o trabalho em rede é essencial no âmbito das ouvidorias públicas, considerando benefícios como: o aprendizado organizacional, alinhamento nas atuações, uniformização de processos e procedimentos, compartilhamento de informações, integração das ouvidorias, celeridade na resolução dos problemas, plano de capacitação etc.

Como alguns modelos de Ouvidorias em rede podemos citar, a própria Rede Estadual de Ouvidoria, a Rede Cearense de Ouvidorias (Rede Ouvir Ceará) e a Rede Nacional de Ouvidorias, em todos esses fóruns temos a atuação da CGE.

■ 17 MANIFESTAÇÕES DE OUVIDORIA E SUAS TIPIIFICAÇÕES

A manifestação de ouvidoria é uma forma do cidadão expressar, perante a administração pública, seus anseios, suas angústias,

dúvidas e opiniões, ou seja, é uma forma de participação cidadã, seja por uma motivação individual ou em prol da coletividade. A motivação que leva o cidadão a se manifestar é irrelevante e não deve ser levada em consideração para seu devido tratamento e atendimento.

No âmbito da Ouvidoria Geral do Estado do Ceará, as manifestações de ouvidoria são tipificadas e conceituadas da seguinte forma:

Sugestão: proposição de ideia ou formulação de proposta de uma nova política ou serviço público ou aprimoramento de um já existente;

Elogio: demonstração, reconhecimento ou satisfação sobre política ou serviço público oferecido ou atendimento recebido;

Solicitação: requerimento de adoção de providência por parte da Administração Pública ou prestador responsável pela política ou prestação de um serviço público;

Reclamação: demonstração de insatisfação relativa à política ou serviço público;

Denúncia: relato de ato ilícito ou irregular, cuja resolução dependa da atuação dos órgãos apuratórios competentes, sendo subdividida em:

- *Denúncia contra o Estado - Ato cometido por servidor, colaborador, órgão, entidade ou prestador de serviço público e que acarreta algum dano para o Estado ou para o serviço público.*
- *Denúncia para o Estado - Ato cometido por pessoa física ou jurídica que não possua vínculo com o Estado, que enseja a necessidade de atuação do Poder de Polícia do estado para a sua resolução é possível reparação de danos causados a terceiros.*

■ 18 DENÚNCIAS DE OUVIDORIA

As denúncias possuem características peculiares e carecem de atenção especial por parte da Ouvidoria, pois conforme visto na sua definição, trata-se de comunicação de prática de ato ilícito

ou irregular e que pode indicar sérios problemas na Administração Pública.

Pensando nisso, o poder público vem criando normativos determinando ou estimulando que seja realizado o devido tratamento nesses tipos de demandas, de forma alinhada com os programas de integridade e *compliance*, objetivando a criação de pacote de medidas para a prevenção dos atos de corrupção, proporcionando segurança aos dirigentes, fornecedores, servidores e órgãos de controle.

No âmbito do Sistema Estadual de Ouvidoria, a CGE, por meio da Portaria de nº 52/2020, estabeleceu os procedimentos e os critérios para o tratamento e o encaminhamento das denúncias no âmbito do Poder Executivo Estadual, disciplinando alguns dispositivos, de forma a dar uma maior segurança e efetividade na realização dessas atividades.

■ 19 MANIFESTAÇÕES EM ANONIMATO

As Ouvidorias podem receber e coletar informações junto aos usuários do serviço público com a finalidade de avaliar a prestação de tais serviços, bem como auxiliar na detecção e correção de irregularidades na gestão. Não se tratando, nesses casos, de manifestação de ouvidoria, sendo considerada Comunicado de Irregularidade.

O Sistema Estadual de Ouvidoria do Poder Executivo Estadual prevê o recebimento e tratamento de manifestações anônimas (comunicados de irregularidade) pelas ouvidorias dos órgãos e entidades do Governo do Estado, desde que a demanda contenha indícios suficientes de relevância, autoria e materialidade, mediante apuração preliminar.

■ 20 RESTRIÇÕES DE ACESSO E PROTEÇÃO DO DENUNCIANTE

O cidadão, ao denunciar, desempenha um papel fundamental e dever cívico na exposição de casos de corrupção. Nesse caso,

pode acabar se expondo a riscos pessoais, como ameaças, demissão, processos judiciais, ou mesmo riscos à sua integridade física ou psicológica. Essa obrigação de proteger o denunciante deve ser compreendida como uma verdadeira estratégia de combate à corrupção.

A Lei Nacional nº 13.460/2017, trata a identificação do cidadão como informação pessoal protegida com restrição de acesso nos termos da Lei Nacional nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, por 100 (cem) anos.

No âmbito da Rede Nacional de Ouvidorias, foi editada a Resolução nº 03 de 03 de setembro de 2019, que trata acerca da norma modelo sobre medidas de salvaguarda à identidade de denunciante e o mecanismo permanente de mensuração de salvaguardas à identidade dos denunciante. Na mesma linha, o Governo Federal, por meio da Controladoria Geral da União - CGU publicou o Decreto Federal nº 10.153/2019 que dispõe sobre as salvaguardas de proteção à identidade dos denunciante de ilícitos e de irregularidades praticadas contra a administração pública federal direta e indireta.

As Ouvidorias devem adotar seus próprios mecanismos de segurança, visando a proteção do denunciante, tais como: restrição de acessos às denúncias, implantação de componentes de segurança na ferramenta tecnológica, evitar o procedimento de impressão, e, se o fizer, adotar os devidos procedimentos de segurança.

■ 21 A OUVIDORIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

As ouvidorias, a partir do tratamento das manifestações e análise quantitativa e qualitativa, devem disponibilizar informações e sugestões à gestão superior. Com base nessas informações e sugestões, é possível auxiliar a tomada de decisão, a formulação de novas políticas e novos serviços públicos ou reformulação dos que já são prestados à população.

Essas sugestões de melhoria não devem ter caráter impositivo. Importante que seja construída de forma conjunta com a direção superior e áreas do órgão ou entidade, onde a problemática deve ser compreendida. A Ouvidoria pode apontar falhas e sugerir melhorias na prestação de serviços públicos, bem como indicar as providências adotadas pela administração pública nas soluções apresentadas no ano anterior. É importante frisar a necessidade de acompanhamento das sugestões apresentadas pela Ouvidoria, se houve ou não efetividade, ou se foi possível detectar algum grau de melhoria.

A Lei Nacional nº 13.460/2017 estabelece que as ouvidorias devem apresentar anualmente relatório de gestão com foco nas manifestações e sua motivação, a análise dos pontos recorrentes apontados pelos cidadãos, bem como as providências adotadas pela administração pública nas soluções apresentadas.

O relatório gerencial de ouvidoria, bem como os periódicos são ferramentas importantes para reportar, de forma abrangente, todo o resultado das atividades realizadas pela Ouvidoria. Contudo, deve-se ter em mente que o relatório não é para o Ouvidor, mas para os “clientes” destinatários, incluindo então: direção superior da instituição, área de planejamento, gestores das áreas e sociedade em geral.

Os principais objetivos do Relatório de Ouvidoria são:

- o fornecimento de informações retiradas a partir do elenco de manifestações trabalhadas que deem suporte para a tomada de decisão dos gestores;
- prestação de contas à sociedade acerca de todas as atividades e providências que foram tomadas a partir das contribuições trazidas por cada cidadão.

O relatório gerencial deve ser escrito de forma simples e objetiva, organizada em tópicos, mas evitando detalhamentos e análises extensas.

A análise deve ser elaborada com base no levantamento de informações junto às áreas de negócio, de forma a ser fidedigna com a realidade encontrada no dia a dia. O levantamento dessas informações, não necessariamente, deve ser o suficiente para chegar a conclusões, mas a tendências e entendimentos preliminares, afinal de contas, quem mais conhece do “negócio” é a própria área competente.

Dessa forma, a Ouvidoria deve sistematizar as informações disponibilizadas, consolidar e divulgar estatísticas, propondo a adoção de medidas para a correção e a prevenção de falhas e omissões na prestação de serviços públicos.

■ 22 AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS

A Lei Nacional nº 13.460/2017 dispõe também sobre a Avaliação Continuada dos Serviços Públicos. Compreende-se que o objetivo dessa avaliação é contribuir para a melhoria e aperfeiçoamento dos serviços prestados para a população, em observância aos padrões de qualidade e o cumprimento de normativos legais de defesa do usuário e de simplificação de formalidades, dentre outros.

As instituições devem considerar as avaliações como mais uma etapa do serviço, a última desse processo, de forma que o cidadão possa concluir todo o ciclo, participando efetivamente e fornecendo o *feedback* sobre eventuais melhorias ou até mesmo indicar a sua satisfação sobre o serviço/atendimento prestado.

Além da opinião direta do cidadão, as pesquisas sobre avaliação de serviços podem fornecer *insights* para ajustes e melhorias nos processos dos serviços, especialmente se contiverem perguntas com respostas em aberto. A avaliação de serviço bem aproveitada pode atender às expectativas do cidadão e trazer assim uma maior satisfação ao utilizar o serviço, gerando um maior impacto positivo na sociedade.

■ 23 DESAFIOS E METAS DO INSTITUTO OUVIDORIA

Como podemos perceber o Sistema Estadual de Ouvidoria do Ceará está muito bem desenhado e estruturado, com um modelo de gestão em rede que serve como referência para muitas ouvidorias públicas a nível nacional. Mesmo com esse status, entendemos que é preciso trabalhar o programa de maturidade das nossas ouvidorias setoriais, de forma a melhorarmos cada vez mais, e por meio de diagnóstico cada ouvidoria possa saber onde está e onde se quer chegar.

O desafio é buscar uniformidade em toda nossa rede de ouvidorias, e a partir de um modelo de maturidade com a avaliação de vários níveis de capacidades desejadas para uma ouvidoria, e a rica troca de experiências, será possível que cada ouvidoria tenha seu nível de crescimento e sempre buscando o mais alto nível de maturidade.

No âmbito das ouvidorias, devem ser estabelecidas metas e indicadores que visem auferir o desempenho das suas atividades e avaliar se os resultados estão sendo satisfatórios ou não.

Essas métricas podem ser estabelecidas especificamente no âmbito da ouvidoria, a exemplo de: tempo médio de resposta; índice de resolubilidade (percentual de respostas respondidas no prazo); índice de resolutividade (percentual de demandas resolvidas); índice de satisfação do cidadão com a ouvidoria.

O acompanhamento desses indicadores deve ocorrer de forma continuada e sempre com a apresentação de planos de ação para os casos de não alcance do indicador. O envolvimento de toda a equipe da ouvidoria e das áreas internas do órgão ou entidade é de suma importância, principalmente para um melhor desempenho dos indicadores.

O monitoramento e mapeamento dos benefícios alcançados no âmbito da Ouvidoria também são de grande relevância, para que a Ouvidoria demonstre o seu protagonismo e sua atuação enquanto

ferramenta de gestão, não se resumindo apenas em receber queixas e sim transformando demandas individuais em coletivas.

■ 24 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao decorrer do século XIX, percebemos que a Ouvidoria vem contribuindo para o aperfeiçoamento dos produtos e serviços ofertados pelas instituições ou entidades públicas sempre promovendo a participação, a transparência e melhoria dos serviços.

O presente artigo apresentou os desafios e superações do Instituto Ouvidoria e a contribuição para as instituições relatando os fatos históricos, a legislação pertinente com seus normativos.

Contextualizando a trajetória desse instituto que vem contribuindo, por meio de um profissional qualificado que representa a instituição e faz a intermediação entre as entidades/órgãos e o cidadão, sempre em busca de solucionar seus anseios.

O patrocínio e a conexão da alta gestão com a Ouvidoria é de grande relevância nesse processo, assim proporciona que a ouvidoria possa realizar o seu trabalho e ser compreendida como uma parceira institucional, contribuindo com a melhoria na prestação dos serviços e com o aprimoramento da gestão de forma harmoniosa e com diálogo. Com sua visão sistêmica e atuação transversal, a ouvidoria tem em suas mãos o poder do aconselhamento e mediação, mas para isso é necessário que ela tenha plenas condições estruturais e o apoio dos seus pares e da alta gestão.

■ REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017.** Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.

BRASIL. **Lei nº 13.726, de 8 de outubro de 2018.** Lei da Desburocratização.

CEARÁ. **Decreto nº 33.485, de 21 de fevereiro de 2020.** Regulamenta o Sistema Estadual de Ouvidoria do Poder Executivo Estadual.

CEARÁ. **Emenda Constitucional nº 75, de 20 de dezembro de 2012.** Altera dispositivos da Constituição Estadual.

CEARÁ. **Lei nº 12.686, de 14 de maio de 1997.** Cria a Ouvidoria-Geral e o Conselho de Defesa dos Direitos Humanos.

CEARÁ. **Lei nº 13.297, de 7 de março de 2003.** Dispõe sobre o Modelo de Gestão do Poder Executivo.

CEARÁ. **Lei nº 13.875, de 07 de fevereiro de 2007.** Dispõe sobre o Modelo de Gestão do Poder Executivo.

CEARÁ. **Lei Estadual nº 15.360 de 04 de junho de 2013.** Altera dispositivos da Lei nº 13.875, de 07 de fevereiro de 2007.

CEARÁ. **Portaria nº 70, de 20 de fevereiro de 2013.** Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará. Disciplina os critérios e os procedimentos para Avaliação de Desempenho das Ouvidorias Setoriais.

CEARÁ. **Portaria nº 52, de 17 de abril de 2020.** Procedimentos e Critérios para o Tratamento e Encaminhamento das Denúncias de Ouvidoria.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** Campus (2006).

GOLDBARG, Marco. **Times: Ferramenta eficaz para a qualidade total.** São Paulo: Makron Books, 1995.

CURSO CIDADANIA PARTICIPATIVA, Fascículo 03, Ouvidoria como Ferramenta do Controle Social (2017).

CURSO DE FORMAÇÃO EM OUVIDORIA, Disciplina Ouvidoria como Instrumento de Cidadania (2018).

CURSO DE FORMAÇÃO EM OUVIDORIA, Disciplina Ouvidoria como Instrumento de Gestão (2019).

TEIXEIRA, Sonia Maria Fleury; OUVENERY, Assis Mafort. **Gestão de Redes: A estratégia de regionalização da política de saúde.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

A ferramenta *Webmapp 3.0* como inovação no monitoramento dos projetos prioritários do Governo do Estado do Ceará

- João Alcides de Oliveira Guerra
- Cídia Queiroz de Vasconcellos
- Ygor Sampaio da Cruz

■ 1 INTRODUÇÃO

O Governo do Estado do Ceará possui uma significativa carteira de projetos que se destinam ao aumento ou à melhoria da oferta de serviços públicos para atender às demandas da sociedade e alcançar os resultados de governo.

O êxito desses projetos depende, em boa medida, de um bom sistema de monitoramento que atue no sentido de assegurar a implantação dos mesmos, de acordo com prazo e custo estabelecidos, e o alcance dos respectivos resultados pretendidos, contribuindo também para viabilizar a implementação das políticas públicas.

Em 2007, o Governo definiu uma nova metodologia de seleção e monitoramento de projetos, dando origem ao MAPP - Monitoramento de Ações e Projetos Prioritários, cujo modelo foi inicialmente proposto, a pedido do Governador Cid Gomes, pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece), tendo sido implementado e transformado no sistema gerencial *Webmapp* na sua versão inicial (v.1.0), composta pelos módulos de Gestão de Projetos, Visão Geral e Municípios.

A principal finalidade desse sistema era servir como instrumento de planejamento e acompanhamento dos investimentos do Governo e melhorar a integração dos instrumentos de planejamento (PPA/ GPR/ Orçamento/Mapp).

Em 2008, o *Webmapp* especializou-se no apoio às funções de decisão e acompanhamento dos níveis estratégicos do Governo (Governador e Secretários).

Em 2015, a implantação da segunda versão (v.2.0), composta pelos mesmos módulos da versão 1.0, trouxe melhorias tecnológicas.

As limitações de desenvolvimento de novas funcionalidades, integrações com demais sistemas e dificuldades de disponibilidade de mão de obra para manutenção, impostas pela tecnologia utilizada na versão 2.0, potencializaram a necessidade de desenvolvimento de nova versão.

A atual versão 3.0 do *Webmapp*, implementada com uma tecnologia moderna apresenta compatibilidade com os demais Sistemas de Planejamento em operação no Estado, possibilita o desenvolvimento, num futuro próximo, de um Painel de Monitoramento que poderá subsidiar o Cogerf (Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal) e o Governador do Estado na tomada de decisões estratégicas, bem como, permite o desenvolvimento de novas funcionalidades e integrações com manutenção mais simples para os técnicos de TI.

■ 2 WEBMAPP VERSÃO 3.0

2.1 Divulgação

O *Webmapp* teve sua versão 3.0 lançada em reunião realizada no dia 06/04/21 com a participação de 531 convidados por meio de plataforma virtual, quando foram apresentadas suas novas funcionalidades.

Segundo Filho (2021), Secretário do Planejamento e Gestão, que abriu a reunião, “Estamos entregando agora o 3.0 com mais funcionalidades em termos de informação e tecnologia. É o sistema mais poderoso do Brasil, com informações precisas e gerenciais para a tomada de decisões”.

Na ocasião, revelou que estava prevista a vinda de uma equipe do Governo Federal para conhecer essas novas funcionalidades,

ressaltando que o estado do Ceará continua sendo exemplo para o Brasil e para o mundo.

O titular da Seplag aproveitou para pedir a integral dedicação de cada gestor, agradeceu o empenho da equipe de Tecnologia da Informação (TI) da Seplag, responsável pelos avanços tecnológicos e funcionais do *Webmapp* e se manifestou à disposição de defender o empoderamento do grupo que vai trabalhar na gestão do sistema.

Comentou a possibilidade de instituir o agente do MAPP para cobrar as informações com celeridade e precisão. Ao finalizar, o secretário citou o governador Camilo Santana, afirmando que “esse é um novo momento da gestão do Ceará”.

Em seguida o coordenador especial de Gestão Estratégica do Planejamento e Orçamento da Seplag, Regis Benevides, convidou o analista Marcos Vasconcellos, da Coordenadoria de Gestão Financeira e de Projetos, para apresentar a nova plataforma.

Na apresentação Marcos Vasconcellos destacou o apoio recebido dos secretários Mauro Filho e Flávio Jucá para modernização do sistema, bem como a participação da equipe de TI da Seplag. Informou que a nova versão já foi apresentada ao governador Camilo Santana, que manifestou sua satisfação ao constatar que o novo *Webmapp* lhe proporciona uma visão que não tinha anteriormente, inclusive pelas novas funcionalidades. Além do governador, a apresentação foi feita também aos secretários do Governo.

2.2 Novas Funcionalidades

Conforme Marcos Vasconcellos, o novo *Webmapp* torna-se uma ferramenta mais ágil e rápida, que vai facilitar e dar mais subsídios ao governador nas reuniões que tratam do grande universo de projetos. São elas:

Filtros

Foram criados dois novos filtros:

- Municípios: Através desse filtro é possível selecionar os projetos com ações em cada município;
- Operações de crédito: Facilita a localização dos Mapps.

Validação das Informações

As secretarias e vinculadas deverão indicar o responsável pela validação (Agente Mapp) do que for cadastrado pela área técnica do órgão ou entidade. Após a validação, a Seplag fará a análise da consistência antes de disponibilizá-la para o governador.

Figura 1: Atores do acompanhamento das entregas



Fonte: Apresentação Webmapp 3.0, 2021.

Figura 2: Fluxo da Execução das Entregas Mapp

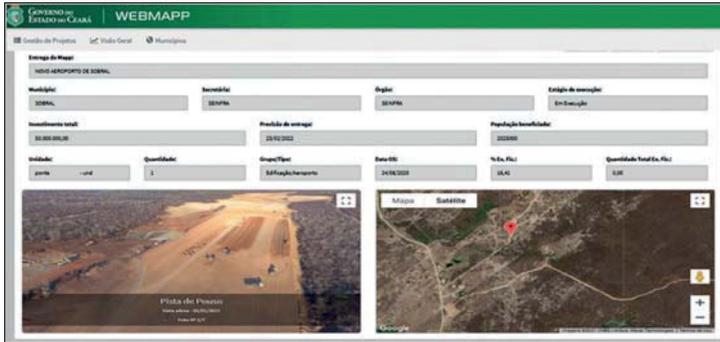


Fonte: Apresentação Webmapp 3.0, 2021.

Fotos e Vídeos

O novo sistema permite a inserção de fotos e vídeos, os quais tornam possível visualizar as obras em conclusão para focar nas entregas, podendo fazer a previsão de inauguração.

Figura 3: Google Maps – Visão Geral por Município

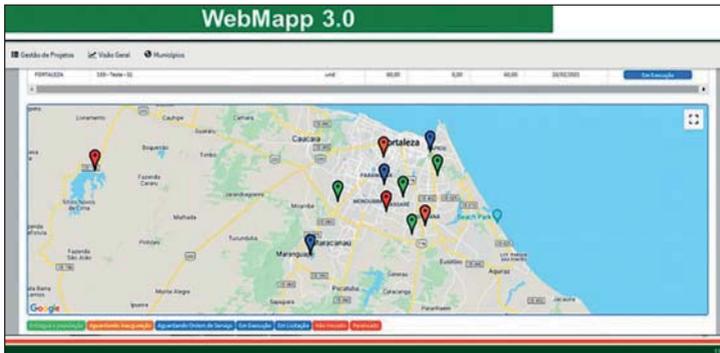


Fonte: Apresentação Webmapp 3.0, 2021.

Google Maps

Incorporação do Google Maps permitindo o georreferenciamento dos projetos.

Figura 4: Google Maps – Visão Geral por Município

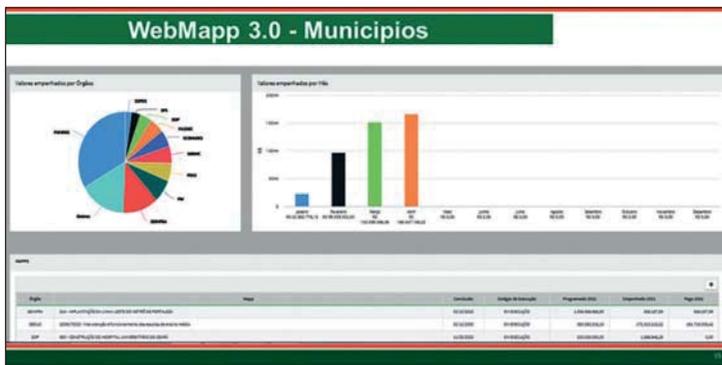


Fonte: Apresentação Webmapp 3.0, 2021.

Acompanhamento Físico/Financeiro

O acompanhamento físico financeiro das entregas à sociedade é realizado através das informações dos equipamentos e serviços disponibilizados em cada município utilizando-se da localização dos projetos, das imagens (fotos, mapas e vídeos), da população impactada e dos contratos/convênios.

Figura 5: Acompanhamento Físico/Financeiro



Fonte: Apresentação *Webmapp* 3.0, 2021.

Nova Tecnologia

A atualização da tecnologia utilizada no sistema *Webmapp*, a torna compatível com os demais Sistemas de Planejamento em operação no Estado, possibilitando o desenvolvimento, num futuro próximo, de um Painel de Monitoramento que poderá subsidiar o Cogerf e o Governador do Estado na tomada de decisões estratégicas.

As informações estarão disponíveis para atualização em tempo real, com imagens das obras, georreferenciamento e investimentos realizados, entre outros itens.

2.3 Implementação

A implementação do novo sistema ocorreu através do cadastramento de todos os projetos a partir de 2015, realizados ou em andamento.

Figura 6: Projetos

The image shows a screenshot of the Webmapp 3.0 web application interface. The header includes the logo of the Government of Ceará and the text 'GOVERNO DO CEARÁ WEBMAPP'. Below the header, there are navigation tabs for 'Selecção de Projetos', 'Visão Geral', and 'Municípios'. The main content area is divided into three columns of form fields:

- Left Column:** Includes fields for 'Selecção de Projetos', 'Objeto', 'Assunto', 'Ano', and a 'Pesquisar' button.
- Middle Column:** Includes fields for 'Programa', 'Tipo de Projeto', 'Prioridade', 'Estatuto de Execução', and checkboxes for 'Substituir Serviços Correlatos', 'Substituir Serviços Correlatos', and 'Exclusão de Serviços Correlatos'.
- Right Column:** Includes fields for 'Município', 'Grupo de Projeto', 'Atividade de Gestão', and 'Data de Conclusão'.

At the bottom right, there is a summary box with the following data:

Total Programado	Total Executado	Total Pago	CPF	Emprego Simulado
8.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	7%	40.000

Fonte: Apresentação *Webmapp* 3.0, 2021.

A Seplag em parceria com a Escola de Gestão Pública (EGPCE), ofertou uma capacitação por meio de três oficinas, com duração de três horas e atendendo 50 participantes por turma.

A implementação tecnológica foi realizada pela equipe de tecnologia da informação da Seplag, sob gerência técnica de Ygor Sampaio e desenvolvimento dos analistas Dayse da Cunha Almeida, Raphael Dyego Cruz Vaz e Richard Wagner M. Oliveira.

■ 3 METODOLOGIA

O artigo intitulado “A Ferramenta *Webmapp* 3.0 como Inovação no Monitoramento dos Projetos Prioritários do Governo do Estado do Ceará” caracteriza-se por ser um estudo qualitativo baseado em pesquisas em sites, entrevistas e apresentações relacionadas ao tema. Como principais resultados tem-se os depoimentos de gestores públicos sobre os ganhos obtidos com a implementação que permitirão o acompanhamento físico focado nas entregas à sociedade, com informações dos equipamentos e serviços a serem disponibilizados aos cidadãos por município, novas possibilidades

de integração com os demais Sistemas de Planejamento em operação no Estado e evolução tecnológica da ferramenta.

O estudo de caso “... não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”. (GOODE & HATT, 1969, p. 422).

De outra maneira, TULL (1976, p. 323) afirma que “um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular” e Bonoma (1985, p. 203) coloca que o “estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial”.

■ 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do estudo de caso intitulado “A Ferramenta *Webmapp* 3.0 como Inovação no Monitoramento dos Projetos Prioritários do Governo do Estado do Ceará” conclui que a versão 3.0 do *Webmapp* vem ao encontro das necessidades de um importante sistema de gestão para o controle da implantação dos projetos pelos níveis superiores de decisão do Estado. As novas funcionalidades implementadas aderem à diretriz da Secretaria do Planejamento e Gestão – Seplag que determina os principais objetivos que uma ferramenta de gestão de projetos dever ter: melhorar a integração dos instrumentos de planejamento e monitorar intensivamente os projetos estratégicos do Governo.

Além de possibilitar a tomada de decisão, contribui para o alcance dos compromissos estabelecidos no plano de governo.

As observações acima ficam evidenciadas conforme citações abaixo:

Segundo LEITÃO, Hélio Winston (2021), presidente do conselho diretor da Agência Reguladora do Estado do Ceará (Arce), “A nova ferramenta se traduz como um importante avanço rumo à modernização dos projetos e do Estado como um todo”.

Segundo Santana (2021), Governador do Estado do Ceará, “Modernizar a gestão é fundamental para que possamos aprimorar os resultados e, com isso, melhorar a qualidade de vida da nossa população”.

■ REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR 6023**: Informação e documentação - Referências - Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: Opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, Vol. XXII, May 1985.

CRAVEIRO, George Kilmer Chaves; JUNIOR, Avilton Meneses. **Webmapp monitoramento de ações e projetos prioritários**: Manual para operação do sistema. Fortaleza 2012. Disponível em: <<http://sistemas2.seplag.ce.gov.br/download/manualwebmapp2012.pdf>>.

EGPCE. **Relatório de diagnóstico e prospecção para desenvolvimento de competências na Gestão Pública**, 2020.

FILHO, Mauro Benevides, 2021. Webmapp do Governo do Ceará ganha versão 3.0. Fortaleza, maio 2021. **Seplag**: Portal do Governo. Tecnologia. Disponível em: Webmapp do Governo do Ceará ganha versão 3.0 - Secretaria do Planejamento e Gestão <seplag.ce.gov.br>. Acesso em: 06 maio 2021.

GOODE, W. J. & HATT, P. K. Métodos em pesquisa social. Cia Editora Nacional, SP, 1969, 3. ed.

LEITÃO, Hélio Winston, 2021. Arce integra reunião de monitoramento de ações e projetos prioritários. Fortaleza maio 2021. **Arce**, Seção Institucional. Disponível em: <<https://www.arce.ce.gov.br/2021/05/04/arce-integra-reuniao-de-monitoramento-de-acoes-e-projetos-prioritarios/>>. Acesso em: 04 maio 2021.

ROVAI, R., Prof. Dr., O método do estudo de caso. Resumo Livro Texto de Robert K. Yin – Estudo de Caso – **Planejamento e método**, Editora Bookman, Porto Alegre, terceira edição, 2003. Disponível em: <https://www.linsys.com.br/Doc/Estudo_Caso.pdf>.

SANTANA, Camilo. Governador reúne secretários para tratar sobre pandemia e apresentar nova ferramenta de gestão. Fortaleza, maio 2021. **Ceará Agora**: Seção Cidades. Disponível em: <<https://cearaagora.com.br/governador-reune-secretarios-para-tratar-sobre-pandemia-e-apresentar-nova-ferramenta-de-gestao>>. Acesso em: 04 maio 2021.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing research, meaning, measurement and method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

VASCONCELLOS, Marcos Medeiros. **Apresentação Webmapp 3.0**. Fortaleza, 2021.



Gestão democrática e participativa na perspectiva dos diretores escolares estaduais da Crede 20: o caso da Escola de Ensino Médio Tabela José Pinto Quezado

• João Paulo de Sousa Pio

■ 1 INTRODUÇÃO

A promulgação da Constituição Federal de 1988 iniciou um novo momento político-social no Brasil, após duas décadas de Ditadura Militar (1964 - 1985). Durante esse regime caracterizado pelo autoritarismo, os direitos dos cidadãos ficaram limitados, o que incluiu a participação eleitoral do cidadão. Dessa forma, no final da década de 1980 e ao longo da década de 1990, tivemos o período chamado de Redemocratização, que foi marcado pela tentativa de construir um Brasil alicerçado em princípios como autonomia e ampla participação popular, em todas as esferas, incluindo os espaços escolares.

A Carta Magna de 1988, no Art. 205, destaca que: “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988, recurso online). No Art. 206, por sua vez, a Constituição Federal estabelece os princípios do ensino, nos incisos I a VII. Dentre os quais, podemos mencionar: igualdade de acesso à escola, pluralismo e gestão democrática do ensino (BRASIL, 1988).

Por sua vez, a Lei nº 9.394/1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), reafirmou e ampliou os princípios democráticos nas escolas propostos pela Carta Magna. Assim, a gestão democrática passou a fazer parte das escolas, tanto por conta do anseio

popular como por determinações legais. Houve um movimento de democratização dos espaços outrora dominados por administrações centralizadoras.

A gestão participativa pressupõe o envolvimento de todos os segmentos no cotidiano escolar (família, funcionários, alunos e professores), principalmente nas tomadas de decisão que determinam os rumos da escola. Libâneo (2004) afirma que a participação é o principal meio para assegurar a gestão democrática da escola, o que proporciona um aumento do envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões. Lück (2009) amplia essa ideia. Segundo essa pesquisadora:

Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação (LÜCK, 2009, p. 71).

Por muito tempo, a administração pública no Brasil se pautou por ter um caráter patrimonialista, e romper com esse paradigma é um desafio cotidiano da educação contemporânea, e conseqüentemente da sociedade. Segundo Mendonça (2000), essa superação só seria possível pela implementação de novos fundamentos e padrões de funcionamento estabelecidos em parte pela própria escola. Isso envolve o exercício de uma nova autonomia, de uma nova forma de exercício do poder, que leva à participação e à cidadania. Nessa perspectiva, só a prática cotidiana da democracia pode gerar raízes capazes de promover uma mudança real da escola e da sociedade. Não são ações estanques e únicas que promoverão mudanças nesse sentido. Para tanto, faz-se necessária uma cultura de abertura da instituição à participação da comunidade. Sobre o assunto, Cury (2002, p. 172) afirma que: “[...] os cidadãos querem mais do que

serem executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença em arenas públicas de elaboração e nos momentos de tomada de decisão”. Contudo, desenvolver estratégias que propiciem o envolvimento de todos e que permitam que órgãos colegiados sejam efetivos promotores da gestão democrática parecem bastante distantes do cotidiano escolar.

Nesse contexto, encontra-se a Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabelaão José Pinto Quezado, situada no interior do estado do Ceará, mais especificamente na região sul cearense. A referida escola, doravante chamada de Escola Tabelaão José Pinto Quezado ou simplesmente Escola Tabelaão, possui uma estrutura modesta, porém com salas e espaços pedagógicos suficientes para sua demanda. Para fins de comparação, foi feito um paralelo desta escola com outras escolas estaduais da Crede 20, por meio da aplicação de questionário com seus respectivos diretores. Dois aspectos principais foram levados em consideração: a gestão democrática em si e a participação da família na escola.

■ 2 A GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS DO CEARÁ

O processo de democratização da educação no Ceará ocorreu de maneira concomitante ao resto do país. Dessa forma observou-se uma influência direta do processo de reabertura dos diversos setores da sociedade no período pós-ditadura, isto é, no final da década de 1980 e início da década de 1990. No estado do Ceará também houve uma influência direta da Carta Magna de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

Assim, observou-se um novo panorama político, econômico e social que daria origem a uma série de mudanças no Brasil e no Ceará. Napolini (2001, p. 169), afirma: “Com o processo de redemocratização do país, em 1985, teve início no Estado um movimento político-econômico que veio a chamar-se ‘Mudancismo’, que se contrapôs ao coronelismo (1968-1986)”.

Focando as mudanças na esfera educacional, vale destacar que, antes mesmo da promulgação da LDB, o Ceará vivenciou uma significativa experiência na direção da democratização das escolas. Trata-se da Lei nº 12.442/1995, que permitia a escolha de diretores através de uma seleção e posteriormente por uma eleição na comunidade escolar. Podemos destacar, dessa forma, o pioneirismo do estado do Ceará na democratização do provimento do cargo de diretor de forma “não política”. O voto era efetuado pela comunidade escolar, isto é, alunos, pais, funcionários e professores, a uma chapa formada pelo diretor e pelo adjunto, convidado pelo diretor aprovado, ambos tinham que ter sido aprovados numa prova seletiva feita anteriormente. A votação era paritária, com 50% composta por professores e funcionários e os outros 50% por pais e alunos, sendo facultativa e votada em cédulas (CEARÁ, 1995).

Posteriormente, a referida lei foi substituída por outra, a Lei Estadual 12.861/1998, que também dispõe sobre o processo de escolha e indicação para o provimento do cargo em comissão de diretor junto às escolas públicas estaduais do ensino básico. Observa-se que houve um recuo no processo democrático ao vincular o preenchimento do cargo à escolha do governador. Nos artigos 1 e 2, a legislação detalha como o processo ocorre:

Art. 1º. O provimento do cargo em comissão de Diretor junto às Escolas Públicas Estaduais do Ensino Básico será efetuado nos termos previstos nesta Lei, mediante processo de escolha e indicação de candidato ao Governador do Estado, em cumprimento ao disposto no inciso V do Art. 215, combinado com o Art. 220, ambos da Constituição Estadual, e no inciso VIII do Art. 3º da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

Art. 2º. O processo de escolha e indicação para o provimento do cargo em comissão de Diretor junto às Escolas Públicas

Estaduais do Ensino Básico, no qual poderão inscrever-se os candidatos que satisfaçam os requisitos previstos no Art. 3º desta Lei, será realizado em duas etapas:

I - Primeira Etapa: terá caráter eliminatório, constando de avaliação escrita e exame de títulos;

II - Segunda Etapa: realização de eleição direta e secreta, mediante sufrágio universal, junto à Comunidade Escolar, podendo dela participar apenas os candidatos que obtiverem, na etapa anterior, média igual ou superior a 6,0 (seis), numa escala de zero a 10,0 (dez) (CEARÁ, 1998, recurso online).

O fato é que o diretor já não era mais aquele profissional educacional que se situava nas ações burocráticas de sua função; ele tinha, agora, a função de, em meio a estas, promover a socialização do espaço escolar e passava a ser corresponsável pelos resultados da escola. Vale destacar que essa medida, isoladamente, não pode ser considerada uma gestão genuinamente democrática. Contudo, se considerada dentro de um contexto de várias frentes apontadas para uma gerência mais democrática e participativa, pode-se vislumbrar uma maior possibilidade de se alcançar as expectativas lançadas sobre esse modelo de gestão, como nos diz Costa e Silva:

Progressivamente, esta luta vem combinando as reivindicações puramente corporativas, a exemplo, da mobilização em torno do piso salarial nacional unificado, com lutas ético-políticas, a exemplo das bandeiras pela descentralização administrativa do Estado brasileiro, pela criação de conselhos municipais, pela participação da população na orçamentação das ações planejadas e eleição direta para diretores de escolas e conselhos deliberativos, mecanismos de democratização da gestão do Estado e do sistema educacional (COSTA; SILVA, 1998, p. 102).

Nesse mesmo período, o Estado do Ceará adotava outra medida na direção do processo de descentralização da educação, com a municipalização do ensino fundamental. Tratava-se de uma medida que, com as eleições para diretores, estavam no programa *Todos pela Educação de Qualidade para Todos*. Essa medida trouxe impacto para os municípios, pois coincidiu com a implantação do Fundo Nacional de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e da Valorização do Magistério (Fundef).

Outro avanço significativo em direção a uma gestão mais participativa foi o incentivo dado à criação e ao fortalecimento dos conselhos escolares nas instituições de ensino. Estes colaboraram nas já mencionadas eleições para diretores das escolas e em outras atividades que permitiam maior envolvimento da comunidade.

Esse movimento foi fomentado pelas legislações mencionadas anteriormente, bem como pelo entendimento da sociedade civil da importância e necessidade dessa abertura nas intuições públicas.

■ 3 A ESCOLA TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO

A Escola de Ensino Médio de Tempo Integral Tabelaão José Pinto Quezado faz parte do município de Aurora, localizado na região Sul Cearense, distante da capital, Fortaleza, 481 km. De acordo com o último Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a população do município é composta por 24.566 pessoas (IBGE, 2019). Os dados revelam ainda que da população total, 6.772 pessoas encontram-se em situação de extrema pobreza, ou seja, com renda domiciliar *per capita* abaixo de R\$ 70,00. Isso significa que aproximadamente 25% da população municipal vive nessa situação. Do total de extremamente pobres, 4.594 (67,84%) vivem no meio rural e 2.178 (32,16%) no meio urbano. A Taxa de Escolarização Líquida no Município de Aurora no Ensino Fundamental (7 a 14 anos) é de 76,64% e no Ensino Médio (15 a 17 anos) é de 41,11%. A população analfabeta com 15 anos ou mais de idade é de 4.401 habitantes, cerca de 32,9% (IBGE, 2019).



No campo educacional, há 15 escolas municipais que atendem ao ensino fundamental que contam com 3.525 alunos. E há duas escolas estaduais que atendem ao ensino médio com 750 alunos, dentre elas a Escola Tabelaio. A escola oferece exclusivamente o ensino médio na modalidade regular, com tempo integral e parcial, e a Educação de Jovens e Adultos (EJA). O corpo discente é formado por 434 alunos, organizados em seis turmas de nível médio em regime de tempo integral, três turmas de nível médio em regime de tempo parcial e duas turmas da Educação de Jovens e Adultos, sendo 57% da zona urbana e 43% da zona rural (SIGE, 2019).

A instituição funciona em turno integral para seis turmas da sede da escola, no turno vespertino para três turmas do prédio anexo, e no turno noturno para duas turmas na escola-sede. A Escola Tabelaio dispõe de um espaço físico amplo, com oito salas de aula climatizadas, quadra poliesportiva, laboratório de informática, laboratório de ciências e biblioteca. A instituição possui ainda uma grande área disponível para construção de mais salas de aulas ou outros espaços de que venha necessitar. Regularmente, a escola é utilizada pela comunidade para eventos religiosos e culturais. Todos os finais de semana, por exemplo, a quadra é utilizada por alunos e pela comunidade de seu entorno, principalmente porque sua localização fica num bairro afastado dos demais, sendo ela o único lugar que permite práticas esportivas para os seus moradores.

No que se refere ao desempenho dos alunos da instituição nas avaliações externas, a Escola vem apresentando uma evolução nos últimos anos, como é o caso da avaliação realizada pelo Governo do Estado do Ceará, o Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (Spaece), que é realizada anualmente, contemplando as disciplinas de Língua Portuguesa e de Matemática nas turmas de 2º, 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e na 3ª série do Ensino Médio.

A proposta pedagógica da escola em vigor foi construída em abril de 2018 e seu texto tem sofrido poucas alterações desde 2008. A última versão foi resultado de uma assembleia que contou

com a participação de cerca de 50 pessoas, não é possível afirmar com exatidão, pois a ata desta reunião não foi encontrada. Ao que parece, neste último registro as alterações ocorridas dizem respeito somente ao fato da escola ter se transformado em regime de tempo integral. Pelo Plano Político Pedagógica da Escola Tabelião José Pinto Quezado (2018, p. 5) a missão da instituição é “[...] assegurar ensino de qualidade garantindo o acesso e a permanência dos alunos na escola, formando cidadãos críticos e participativos capazes de agir na transformação da sociedade”. Afirma também que a instituição busca os seguintes valores: respeito, ética, eficiências, democracia, qualidade, equidade e humildade. Nota-se que a proposta converge para uma gestão democrática e participativa, enfatizando que a escola se propõe a formar cidadãos reflexivos, numa perspectiva dialógica. Os objetivos gerais do PPP reforçam isso:

Melhorar a comunicação entre os vários segmentos escolares, através de reuniões, jornal escolar e informativo afixados no mural;

Compreender os valores socioculturais dos nossos educandos, visando à melhoria da qualidade do ensino, num espaço democrático e multicultural;

Promover o desenvolvimento integral dos alunos, por meio dos aspectos intelectual, afetivo, social e físico.

Implantar/implementar projetos interdisciplinares aproximando teoria / prática e contribuindo para a melhoria dos resultados da escola nas avaliações internas e externas;

Fortalecer os organismos escolares (grêmio estudantil, associação de pais e comunidade, congregação de professores e funcionários), na participação de tomadas de decisões no âmbito escolar;

Integrar os profissionais do magistério com o cotidiano da escola, com a finalidade de melhorar sua participação no processo ensino e aprendizagem (grifo nosso) (ESCOLA TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO PLANO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2018, p. 6-7).

Fica evidente que o PPP se alicerçou nos conceitos de gestão democrática e participativa, o que revela uma intenção da comunidade escolar em promover uma gestão menos centralizada e centralizadora. Há uma predisposição, pelo menos em teoria, em desenvolver uma gestão pautada na partilha das decisões. Contudo, na prática, observa-se um baixo envolvimento dos diferentes segmentos da escola nos órgãos colegiados e nas tomadas de decisão.

■ 4 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA PERSPECTIVA DOS DIRETORES ESCOLARES ESTADUAIS DA CREDE 20

Para desenvolver esse estudo foi adotado como modelo de trabalho a pesquisa qualitativa. No tocante a essa modalidade de pesquisa, explicam Bogdan e Biklen (1994):

[...] em educação a investigação qualitativa é frequentemente designada por naturalista, porque o investigador frequenta os locais em que naturalmente se verificam os fenômenos nos quais está interessado, incidindo os dados recolhidos nos comportamentos naturais das pessoas”. (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 17).

Desse modo, com cunho qualitativo e através de uma comunicação entre pesquisador, escola e sujeitos pesquisados, foram aplicados questionários e realizadas entrevistas que possibilitaram uma análise mais detalhada do objeto de pesquisa. Sobre a pesquisa qualitativa Minayo (2008) explana:

O método qualitativo é adequado aos estudos da história, das representações e crenças, das relações, das percepções e opiniões, ou seja, dos produtos das interpretações que os humanos fazem durante suas vidas, da forma como constroem seus artefatos materiais e a si mesmos, sentem e pensam (MINAYO, 2008, p. 57).

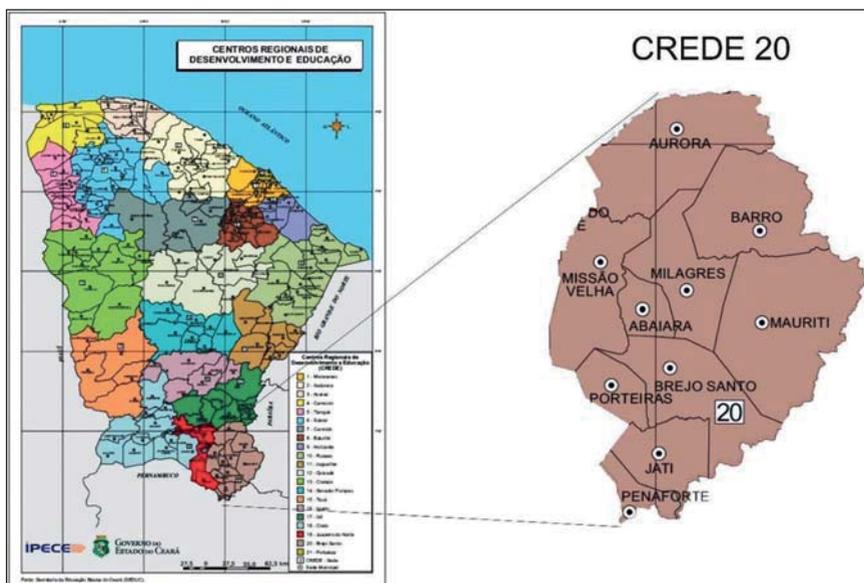
A pesquisa qualitativa possibilita, portanto, obter experiências únicas e perspectivas que permitam uma compreensão ampla e, ao mesmo tempo, mais detalhada de determinadas atitudes.

A presente seção foi desenvolvida com base num questionário aplicado aos diretores de escolas pertencentes a 20ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (Crede 20), de modo a obter dados que nos possibilitem fazer uma comparação entre escolas que estão em cidades diferentes, mas com realidades análogas. Observando as semelhanças e discrepâncias entre elas, especialmente quanto às expectativas lançadas sobre a gestão democrática e participativa, assim como da participação da participação da família na escola.

A Crede 20 possui sede em Brejo Santo, na Região do Cariri Oriental, extremo Sul do Ceará, e está sob a coordenação da Secretaria da Educação Básica do Estado do Ceará (Seduc). A Coordenadoria conta com dez municípios sob sua jurisdição, são eles: Abaiara, Aurora, Barro, Brejo Santo, Jati, Mauriti, Milagres, Missão Velha, Penaforte e Porteiras. Conta ainda com 22 escolas estaduais.³ A Figura 1 indica a localização da Crede 20 no estado do Ceará, bem como as respectivas cidades que a compõem.

3 Escolas estaduais da Crede 20: Ceja Joaquim Gomes Basílio, Ceja Padre Amorim, EEEP Balbina Viana Arrais, EEEP Irmã Ana Zélia da Fonseca, EEEP Leopoldina Gonçalves Quezado, EEEP Padre João Bosco de Lima, EEEP Professor José Osmar Plácido, EEFM Belarmino Lins de Medeiros, EEM Adauto Leite, EEM André Cartaxo, EEM Aristarco Cardoso, EEM Deputado Antônio Leite Tavares, EEM Dona Antônia Lindalva de Medeiros, EEM José Matias Sampaio, EEM Mauro Sampaio, EEM Moisés Bento da Silva, EEM Monsenhor Antônio Feitosa, EEM Padre Amorim, EEM Professora Eunice Maria, EEM Simão Ângelo, EEMTI Professor José Teles de Carvalho e Escola Tabelaio José Pinto Quezado.

Figura 1 - Mapa do Ceará dividido pelas Coordenadorias Regionais de Educação. Com destaque para a Crede 20.



Fonte: Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece) (2020).

Com o objetivo de entender como os diretores escolares percebem a gestão democrática e participativa e, principalmente, como eles percebem a participação das famílias nas escolas, foi aplicado um questionário com 20 diretores da Crede 20. Só não entraram na pesquisa os diretores dos Centros de Educação de Jovens e Adultos (Ceja) por apresentarem um cotidiano escolar muito diferente das demais escolas. Dos 20 questionários aplicados foram devolvidos 16, totalizando 80% do total distribuído. A aplicação do questionário foi feita por meio da Internet, através do Google Formulário, possibilitando maior agilidade no processo de coleta e tabulação dos dados. As respostas dos diretores se deram entre o dia 20 e o dia 26 de dezembro de 2019, perfazendo um total de sete dias. A escolha do diretor escolar para responder este questionário não se deu ao acaso. Essa função exerce um

papel crucial no bom andamento das atividades e processos das instituições de ensino. Não nos referimos aqui à noção do diretor centralizador e autoritário. Mas àquele capaz de articular os anseios da comunidade e da sua equipe, sem desconsiderar as propostas educacionais da rede à qual faz parte. De acordo com Padilha (2005):

[...] o diretor da escola ou dirigente da unidade escolar e seu vice, responsáveis pela coordenação de todas as atividades escolares, devem ser capazes de “seduzir” os demais segmentos para a melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido na escola. Isso significa, por exemplo, criar mecanismos e condições favoráveis para envolvê-los na elaboração do projeto político-pedagógico da unidade [...] (PADILHA, 2005, p. 75).

O questionário abordou dois pontos principais: a participação dos pais nas atividades desenvolvidas pela escola e a gestão democrática.

No tocante à participação dos pais nas atividades desenvolvidas nas escolas observamos uma variação na quantidade de vezes que a família comparece à escola conforme percebe-se na Tabela 1.

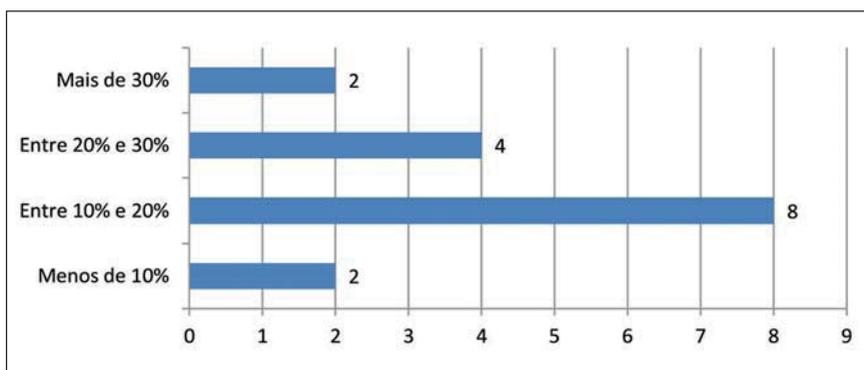
Tabela 1 - Atividades Desenvolvidas pela Escola que Envolvem os Pais

Ação envolvendo os pais	Quantidade de vezes em que a ação foi mencionada pelos diretores
Conselho de classe	01
Jornada pedagógica	01
Palestras	02
Roda de conversa	02
Reunião do Projeto PDT	03
Eventos culturais	04
Reuniões de pais e/ou bimestrais	11

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

A Tabela 1 demonstra os principais estímulos feitos pelas escolas para trazer os pais para escola. Como mencionado, grande parte das ações envolvendo a família está associada ao rendimento escolar dos estudantes. Cabe destacar que era possível assinalar mais de uma ação ao responder o questionário. Ainda abordando a questão da presença dos pais na escola, foi feita uma indagação aos diretores sobre a presença da família na escola sem que convites fossem feitos. O resultado obtido pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Proporção dos Pais Procuram Conversar com o Diretor Independente de Convocações



Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Pesquisa Online (2020).

Observando o Gráfico 1 notamos que apenas dois diretores afirmaram que mais de 30% dos pais procuram a escola fora dos momentos de convocação. A maior parte dos diretores afirmou que, no máximo, 20% dos pais fazem isso com frequência. Esses dados evidenciam certo desinteresse ou falta de condições da família em participar mais ativamente da escola.

No tocante à gestão democrática e participativa, objetivando demonstrar como os diretores da Crede 20 a percebiam no cotidiano de suas escolas, foi elaborada a Tabela 2 que traz a percepção dos gestores sobre os significados e manifestações desse tipo de gestão.

Tabela 2 - Grau de Concordância/Discordância dos Diretores sobre o Significado de Gestão Democrática e Participativa

Afirmção (código/referência)	Concordo plenamente	Concordo	Discordo	Discordo plenamente
Gestão democrática é eleger o diretor da escola (10A)	2	5	3	6
Gestão democrática é ter Conselho Escolar na escola (10B)	4	10	2	0
Se a escola não tem eleição para diretor e conselho escolar, ela não tem gestão democrática (10C)	4	3	7	2
Gestão democrática é tomar decisões de forma coletiva (10D)	9	7	0	0
A gestão democrática significa dar a mesma importância a opinião de todos (10E)	9	6	1	0
A gestão democrática significa dividir a liderança da escola com os outros segmentos além do núcleo gestor (10F)	14	2	0	0
A gestão democrática significa tomar consciência dos problemas da comunidade (10G)	10	4	1	1
A gestão democrática significa se solidarizar com as lutas do povo (10H)	8	3	3	2
A gestão democrática significa responsabilizar a todos pelo processo educacional (10I)	12	4	0	0
A gestão democrática significa ter transparência e publicidade das ações e decisões tomadas no cotidiano escolar (10J)	15	1	0	0
A gestão democrática significa fazer funcionar o Conselho Escolar (10K)	9	7	0	0

Gestão democrática é definida pela forma como o(a) diretor(a) toma as decisões (10L)	6	6	3	1
A gestão democrática dificulta as decisões do(a) diretor(a) (10M)	0	0	3	13
A gestão da escola não precisa ser democrática (10N)	0	0	0	16
As expectativas com relação à gestão democrática na escola são exageradas e de difícil realização (10O)	0	1	5	10

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

A Tabela 2 evidencia que nove diretores concordaram plenamente que, gestão democrática e participativa, é tomar decisões de forma coletiva e, sete, concordam em parte. Há uma concordância plena por 14 diretores de que gestão democrática é dividir a liderança com outros segmentos além do núcleo gestor. Por fim, nenhum gestor afirmou concordar que a gestão da escola não precisa ser democrática. É evidente, portanto, uma noção de que uma gerência autoritária e centralizadora está fora de questão. Prevalece a noção de que uma gestão mais participativa não é só importante como também necessária. Entretanto, quando a abordagem dessa temática é feita de modo mais detalhado, ocorre uma variação nas percepções que estes diretores possuem. Por exemplo: metade deles afirmou concordar plenamente que gestão democrática significa se solidarizar com as lutas do povo. Contudo, três concordam parcialmente, e outros três discordam em parte e, ainda, dois afirmaram discordar plenamente. Isto é, não há um consenso de que a gestão democrática deve assumir necessariamente um papel político e ideológico, pelo menos para parte destes diretores. Em contrapartida, quando questionados se a gestão democrática significa responsabilizar a todos pelo processo educacional, 12 diretores afirmaram concordar plenamente. E, 15, também afirmaram concordar plenamente que significa ter

transparência e publicidade das ações tomadas no cotidiano escolar. Evidenciando, dessa forma, uma maior aproximação de preceitos da gestão gerencialista pela maior parte desses gestores.

Estas constatações nos levaram a concluir que a realidade dessas escolas, apesar de possuírem ligeiras diferenças, são muito parecidas com a Escola Tabelaão. Há um interesse significativo dos diretores em promover gestões mais participativas e democráticas. Contudo alguns entraves e desafios ainda se colocam no sentido de dificultar a efetivação dela no cotidiano escolar.

■ 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde o final da década de 1980 o Brasil iniciou um processo de redemocratização política. A legislação passou a favorecer modelos de gestão mais democráticos e participativos. A literatura também recebeu forte impulso neste campo de estudos. Já se passaram mais de 30 anos desde aquele momento, e é possível perceber que no interior de muitas escolas públicas prevalece a percepção da importância da gestão participativa, pelo menos entre a maioria dos educadores.

No contexto das escolas públicas estaduais da Crede 20 do estado do Ceará, evidenciou-se justamente esta simpatia que os gestores dessas instituições possuem pela gestão participativa e também pela importância que os mesmos dão para os órgãos colegiados. Contudo, evidenciou-se também que ainda há muitas barreiras que se colocam e dificultam a efetivação desse tipo de gestão tão qual preconizam as leis.

Dentro desse contexto foi possível notar que a Escola Tabelaão apresenta problemas similares aos da Crede 20, onde está localizada. Um problema que se sobressaiu foi com relação à limitada atuação de seu Conselho Escolar. Isso ficou bastante evidente quando, por meio da análise documental, notabilizou-se a escassez de reuniões realizadas, bem como a incipiência das pautas elencadas pelo referido órgão.

Sobressaiu-se também outro problema: as dificuldades dos pais em participarem efetivamente da escola, principalmente quanto à tomada de decisão de assuntos importantes.

Sabe-se que um processo de mudança não é fácil, mas as ações que foram propostas podem tornar possível. A expectativa é que, de forma conjunta, os diversos segmentos da escola estudada possam colaborar entre si e consigam transpor as dificuldades através de um comprometimento mútuo, intensificando o diálogo e a participação, objetivando promover uma educação com mais qualidade.

Concluimos, portanto, que apesar das dificuldades é possível vislumbrar um futuro mais positivo para a Escola Tabelião. A ideia central é fortalecer a gestão participativa de forma prática e direta, envolvendo, sobretudo os pais, contando com a colaboração deles num constante aperfeiçoamento e acompanhamento do processo democrático.

■ REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Portal do Planalto – Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 14 set. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 7 abr. 2019.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: Uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal: Porto Editora, 1994.

CEARÁ. **Lei nº 12.442, de 18 de maio de 1995**. Dispõe sobre o Processo de escolha de diretores de Escolas Públicas Estaduais de Ensino Básico, em cumprimento ao disposto no item V do Artigo 215 e no Artigo 220 da Constituição Estadual e dá outras providências.-Disponível em: <<http://bela.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/educacao/item/2282-lei-n-12-442-de-18-05-95-d-o-de-19-05-95>>. Acesso em: 28 set. 2019.

CEARÁ. **Lei nº 12.861, de 18 de novembro de 1998**. Dispõe sobre o processo de escolha e indicação para provimento do cargo em comissão de Diretor junto às Escolas Públicas Estaduais de Ensino Básico. Disponível em: <<http://bela.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/educacao/item/2282-lei-n-12-442-de-18-05-95-d-o-de-19-05-95>>.

al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/educacao/item/3157-lei-n-12-861-de-18-11-98-d-o-de-18-11-98>.

CEARÁ, Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do. **Centros Regionais de Desenvolvimento e Educação**. Disponível em: <http://www2.ipece.ce.gov.br/publicacoes/anuario/anuario2007/fisiografia/mapas/06_credes.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2020.

COSTA, C.; SILVA, I. Democratização da gestão escolar: uma tentativa de balanço. **Revista de Educação da AEC**, (Impresso) Brasília, DF, n. 109, p. 100-115, 1998.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Rio Grande do Sul, v. 18, n. 2, p.165-174, jul. 2002. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/25486>>. Acesso em: 24 set. 2019.

ESCOLA DE ENSINO MÉDIO EM TEMPO INTEGRAL TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO. **Projeto Político Pedagógico**. Aurora, 2018.

IBGE. **Aurora**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/aurora/panorama>>. Acesso em: 14 set. 2019.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: Teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. **A escola participativa: O trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A Editora, 2002.

LÜCK, H. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática**. 2009. Disponível em: <<http://progestaoead.files.wordpress.com/2009a/09/a-evolucao-dagestao-educacional-hluck.pdf>>. Acesso em: 5 maio 2019.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

MENDONÇA, Erasto F. **A regra e o jogo: Democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas: Lapplane, 2000.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

NASPOLINI, A. A reforma da educação básica no Ceará. **Estudos avançados**, [S. l.], v. 15, n. 42, p. 169-186, 2001. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/9798>>. Acesso em: 27 nov. 2020.

PADILHA, P. R. **Planejamento dialógico: Como construir o Projeto Político Pedagógico da escola**. 5. ed. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2005, (Guia Escola Cidadã; v. 7).

A reorientação da prática do cuidado farmacêutico no contexto da família e da comunidade em uma unidade estratégia de Saúde da Família no interior do Ceará

- Joaquim Alves Diniz
- Renata Evaristo Rodrigues da Silva
- Francisco Elizaudo de Brito Junior
- Karla Deisy Moraes Borges
- Maria de Jesus Lima do Nascimento

■ 1 INTRODUÇÃO

A integração da Assistência Farmacêutica como parte do cuidado ao paciente torna-se imprescindível nas Redes de Atenção à Saúde (RAS). No Brasil, a Assistência Farmacêutica, e em especial na Atenção Primária à Saúde (APS), têm vivenciado significativas transformações com impactos positivos nos serviços de atenção à saúde (GERLACK *et al.* 2017).

Os serviços farmacêuticos centrados no paciente considerados como tecnologias leves em saúde têm redirecionado a prática de trabalho dos profissionais da Estratégia Saúde da Família (ESF) com a inserção dos farmacêuticos na equipe (CARVALHO *et al.*, 2017; NAKAMURA, LEITE, 2016; COSTA *et al.*, 2017).

Desde o ano de 2013 com a edição das resoluções do Conselho Federal de Farmácia nº 585/2013 e 586/2013 que regulamentaram respectivamente as atribuições clínicas do farmacêutico e a prescrição farmacêutica, a clínica farmacêutica na APS vem se integrando aos processos de trabalho da ESF (BRASIL, 2015).

O último relatório da Pesquisa Nacional sobre Acesso, Utilização e Promoção do Uso Racional de Medicamentos do ano de 2015, evidenciou que do total de farmacêuticos (n=285) que

atuavam na atenção básica em todos os estados brasileiros, 79 (21,4%) realizam atividades clínicas, sendo os farmacêuticos da região nordeste com maior percentual (47,5%) representativo da farmácia clínica (ARAÚJO, *et al.*, 2017).

Com o avanço dessas normativas, houve uma ampliação para áreas mais específicas de atuação clínica farmacêutica, em especial aos serviços na APS. Por meio da portaria SAES/MS nº 526/2020, houve uma ampliação do rol de procedimentos farmacêuticos que constará como produção ambulatorial na atenção básica, gerando assim receitas para os municípios e maior visibilidade para os serviços clínicos farmacêuticos (BRASIL, 2020).

Mesmo diante dos avanços expressivos das políticas farmacêuticas no Brasil, é reconhecido que ainda a assistência farmacêutica tem sido potencialmente voltada a gestão do medicamento, e que persistem os desafios a serem enfrentados na perspectiva de garantir em todos os níveis de atenção do Sistema Único de Saúde (SUS) o acesso aos serviços clínicos farmacêuticos (ARAÚJO *et al.*, 2017; BLONDAL *et al.*, 2017).

Diante dessa nova conjuntura, com o intuito de apresentar o processo de trabalho dos serviços clínicos farmacêuticos em uma ESF, este relato de experiência busca descrever os resultados encontrados nas etapas de execução dos serviços clínicos por meio de indicadores de processos e resultados. Justifica-se a realização deste trabalho como marco de um processo atual de discussão da ressignificação da atuação do farmacêutico no país e a implementação de uma nova identidade profissional, a partir das experiências clínicas e da corresponsabilização desse profissional com o cuidado aos pacientes.

■ 2 MÉTODO

Este trabalho consiste em um relato de experiência, de caráter descritivo e abordagem quantitativa. A pesquisa foi desenvolvida na cidade do Crato-CE, durante o primeiro ano de residência



multiprofissional em saúde coletiva. Os dados foram coletados na ESF Dr. José Ribeiro da Cruz, em obediência aos aspectos éticos, no período de março de 2019 a março de 2020, por meio de consultas farmacêuticas oferecidas como parte dos Cuidados Farmacêuticos realizados na ESF. O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Regional do Cariri, sob número do parecer 4.328.014.

A amostra foi do tipo intencional, determinada pela população atendida pelo farmacêutico nos serviços de consulta farmacêutica. As consultas farmacêuticas eram realizadas em consultório da ESF e em domicílio dos pacientes, uma vez na semana, como parte do eixo de atenção em saúde componente de formação específica do residente. Nesse período foram atendidos 78 pacientes no serviço de clínica farmacêutica.

O referenciamento dos pacientes aos Cuidados Farmacêuticos foi realizado por profissionais da equipe de saúde da unidade e também por meio de busca ativa realizada pelo farmacêutico no momento da dispensação de medicamentos. Foram incluídos no serviço de clínica farmacêutica, idosos polimedicados, pacientes com problemas de saúde autolimitados e pacientes domiciliados. Foram excluídos pacientes que apenas receberam dispensação de medicamentos, por não considerar um serviço clínico.

As intervenções realizadas durante a consulta farmacêutica foram registradas em prontuário eletrônico, Sistema Registre, disponibilizado pelo Conselho Federal de Farmácia.

A caracterização das atividades farmacêuticas de natureza clínica ocorreu com base nas informações registradas: Anamnese farmacêutica, Acompanhamento Farmacoterapêutico, Conciliação Medicamentosa, Prescrição de Medicamentos, Consulta em problemas autolimitados.

Os dados foram analisados por estatística descritiva através da quantificação das variáveis primárias. Sociodemográficas e clínicas. As variáveis secundárias foram: Indicadores de produtividade (refe-

rente aos atendimentos farmacêuticos por demanda espontânea/ encaminhadas pela equipe), indicadores de procedimentos (Administração de medicamentos, execução de testes rápidos) e indicadores de serviços farmacêuticos.

■ 3 RESULTADOS

O Serviço de Clínica Farmacêutica na Atenção Primária desenvolvido ao longo do primeiro ano de residência multiprofissional em saúde coletiva, contou com uma população atendida de 78 pacientes.

A maioria dos pacientes eram do sexo feminino, um total de 53 (67,94%), e 25 (32,05%) do sexo masculino. Considerando a faixa etária acima de 21 anos para adultos e acima 60 anos para idosos, tivemos 42 (53,84%) adultos e 29 (37,17%) idosos, conforme características descritas na tabela 1.

Tabela 1: Caracterização Sociodemográfica e Clínica dos 78 Pacientes Atendidos no Serviço de Clínica Farmacêutica, ESF Dr. José Ribeiro da Cruz, Crato/CE, 2020.

	N	%
Sexo (n=78)		
Masculino	25	32,05
Feminino	53	67,94
Idade (anos)		
8-11 (criança)	5	6,41
12-20 (adolescente)	2	2,56
21-59 (adulto)	42	53,84
>60 (idoso)	29	37,17
História Social		
	21-59 (adulto)	>60 (idoso)
Consumo de bebidas alcóolicas		
Sim	9 (21,46%)	3 (10,34%)

Não	33 (78,57%)	26 (89,65%)
Prática atividade física	21-59 (adulto)	>60 (idoso)
Sim	8 (19,04%)	6 (1,74%)
Não	34 (80,95%)	23 (6,67%)
Antropometria	21-59 (adulto)	>60 (idoso)
IMC: <18,5	-	-
IMC: >18,5 e <25	24 (57,14%)	15 (51,72%)
IMC: >25 e >30	12 (28,57%)	9 (31,03%)
IMC: >30	6 (14,28%)	5 (17,24%)
História Clínica		
Principais Diagnósticos Clínicos	21-59 (adulto)	>60 (idoso)
Hipertensão Arterial Sistêmica	7 (16,66%)	19 (65,51%)
Diabetes Mellitus	6 (14,28%)	13 (44,82%)
Dislipidemia	2 (4,76%)	8 (27,58%)
Osteoporose	-	5 (17,24%)
Problemas Mentais	-	1 (3,44%)
Doença Neurológica	-	3 (10,34%)
Doenças Raras	-	2 (6,89%)
Obesidade	6 (14,28%)	5 (17,24%)
Polifarmácia	21-59 (adulto)	>60 (idoso)
2 a 3 medicamentos	-	11 (37,93%)
4 medicamentos	1 (2,38%)	5 (17,24%)
5 ou mais medicamentos	-	13 (44,82%)

Fonte: Autor.

Em relação aos hábitos de vida, ingestão de bebida alcoólica e prática de atividade física, do total de pacientes adultos (n=42) e idosos (n=29) atendidos, identificou-se que 78,57% e 89,65% respectivamente não ingerem bebidas alcoólicas, 80,95% e 6,67% não praticam atividade física.

O índice de massa corporal (IMC) de todos os pacientes adultos e idosos também foi avaliado. Os resultados apontam quantidades variáveis, sendo que os adultos e idosos encontram-se em sua maioria com IMC normal (IMC, >18,5 e <25).

Os principais diagnósticos que levaram os pacientes a serem acompanhados no serviço de clínica farmacêutica representam a clássica tríade das doenças crônicas não transmissíveis (DCNT). Idosos em decorrência das alterações fisiológicas ocorridas com o declínio da idade são os que mais apresentam diagnósticos para Hipertensão Arterial Sistêmica (65,51%); Diabetes Mellitus (44,82%); Dislipidemia (27,58%) e Osteoporose.

Em relação ao perfil farmacoterapêutico, são os idosos os que apresentam um maior número de utilização de medicamentos. A polifarmácia variou de 4 (17,24%) a 5 (44,82%) ou mais medicamentos, representando um número elevado de idosos em polimedicação.

Avaliamos os indicadores de produtividade necessários para a qualificação e reconhecimento do serviço de clínica farmacêutica na atenção primária (Tabela 2). Em sua maioria, 75,54% dos pacientes atendidos foram referenciados pela equipe da unidade básica de saúde e 24,35% por demanda espontânea. O número médio mensal de consultas farmacêuticas em ambulatório foi de 6,5, demonstrando-se maior em relação às consultas domiciliares que foi de 1,9.

Tabela 2: Indicadores de Produtividade do Serviço de Clínica Farmacêutica na APS

Indicadores de Produtividade	nº pacientes atendidos/ total de pacientes x 100
Atendimento farmacêutico por encaminhamento da equipe	75,54%
Atendimento farmacêutico por demanda espontânea	24,35%
	nº total de consultas/nº meses
nº médio de consultas farmacêutica no mês	6,5
nº médio de visita domiciliar farmacêutica no mês	1,9
nº médio de encaminhamentos farmacêuticos no mês	1,0

Fonte: Autor.

Os indicadores de serviços (tabela 3) correspondem àqueles relativos à prática assistencial do farmacêutico centrados no paciente e suas necessidades farmacoterapêuticas. Sendo assim, encontrou-se valores significativos para o serviço de Revisão e Acompanhamento Farmacoterapêutico 28,9/mês e manejo de problemas de saúde autolimitados 17,94/mês, considerados como as principais demandas no serviço de clínica farmacêutica.

Tabela 3: Indicadores de Serviços de Clínica Farmacêutica na APS

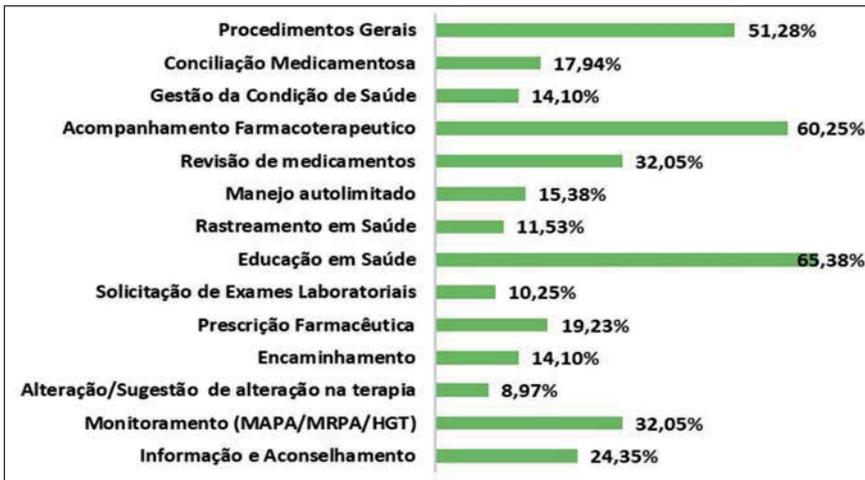
Indicadores de Serviços Farmacêuticos	Cálculo	Resultado
Nº médio de problemas relacionados a medicamentos	nº total de problemas/ nº pacientes atendidos	2,6
Nº médio de intervenções farmacêuticas (Rastreamento e Educação em Saúde)	nº total de intervenções/nº de meses	5,0
Nº médio de intervenções farmacêuticas (Revisão e Acompanhamento de Farmacoterapia)	nº total de intervenções/nº de meses	28,9

Nº médio de intervenções farmacêuticas (Conciliação e Monitorização de Medicamentos)	nº total de intervenções/nº de meses	1,1
% de pacientes atendidos para problemas de saúde autolimitados	nº pacientes atendidos/total de pacientes x 100	17,94

Fonte: Autor.

O gráfico 1 colabora com os dados expressos na tabela 3, onde revela que de todas as intervenções farmacêuticas realizadas nos 78 pacientes atendidos, 60,25% necessitaram de acompanhamento farmacoterapêutico e 32,05% passaram por revisão de medicamentos. 15,08% procuraram ou foram encaminhadas pela equipe para o manejo de problemas de saúde autolimitados e 35,05% passaram por monitoramento das condições clínicas de saúde: Medida ambulatorial de pressão arterial (Mapa); Medida residencial da pressão arterial (MRPA) e Dosagem de glicemia capilar (HGT).

Gráfico 1: Intervenções Farmacêuticas Realizados aos Pacientes Atendidos na Clínica Farmacêutica



Fonte: Autor.

A tabela 4 traz os resultados dos principais problemas de saúde autolimitados tratados pelo farmacêutico e as prescrições realizadas. 22 (vinte e dois) pacientes tiveram problemas de saúde autolimitados resolvidos pelo farmacêutico. Destes, 10 (dez) pacientes foram avaliados para condições dermatológicas (dermatite de contato, onicomicoses, pediculose e acne leve); 5 (cinco) apresentaram problemas relacionados ao sistema musculoesquelético (dor de cabeça, dores musculares, tendinites) e 4 (quatro) problemas do trato gastrointestinal (diarreia).

Tabela 4: Caracterização dos Problemas de Saúde Autolimitados e da Prescrição Farmacêutica

	N (22)	%
Problemas de Saúde Autolimitados		
Trato gastrointestinal	4	18,18
Dermatológicos	10	45,45
Musculoesqueléticos	5	22,72
Respiratórios	3	13,63
Prescrição Farmacêutica		
	N (58)	%
Material para curativo	7	12,06
Vitaminas/Minerais	1	1,72
Reidratação oral	1	1,72
Expectorante/Mucolítico	2	3,44
Antiparasitários	3	5,17
Antifúngico tópico	2	3,44
Anti-inflamatórios	21	36,20
Antissépticos da pele e mucosas	10	17,24
Anti-histamínicos	1	1,72
Antidiarreicos	3	5,17
Antiacneicos	2	3,44

Fonte: Autor.

A prescrição farmacêutica esteve presente em todos os 22 (vinte e dois) pacientes avaliados pelo farmacêutico para condições autolimitadas. Sendo o padrão de distribuição variado conforme condições clínicas. A classe dos anti-inflamatórios correspondeu à maioria das prescrições 36,20%, seguido dos antissépticos da pele e mucosas, 17,24%.

Todos os pacientes idosos atendidos estavam vivenciando algum problema relacionado a medicamentos. Ao todo foram identificados 16 problemas em 29 pacientes, dos quais os mais recorrentes estão demonstrados na tabela 5.

Tabela 5: Caracterização dos Problemas Relacionados a Medicamentos e Resultados das Intervenções Farmacêuticas ao Paciente Idoso Atendido na Clínica Farmacêutica

	N (29)	%
Problemas Relacionados a Medicamentos		
Problemas na administração	13	44,82
Descontinuação indevida pelo paciente	10	34,48
Necessidade de automonitorização	9	31,03
Frequência/horário de administração incorreto	8	27,68
Reação adversa dose-dependente (tipo A)	7	24,13
Interação medicamentosa	6	20,68
Automedicação inadequada	9	31,03
Resultado das Intervenções Farmacêuticas		
Mudanças no comportamento e na adesão ao tratamento	28	96,55
Realização de exames de monitorização	25	86,20
Alterações na farmacoterapia	10	34,48

Fonte: Autor.

Os valores apresentados nessa tabela revelam que problemas relacionados à administração de medicamentos corresponderam a 44,82% de todos os problemas avaliados. Observa-se que problemas relativos à automonitorização do tratamento e automedicação inadequada foram encontradas em 31,03% e que 34,48% descontinuaram o tratamento sem consulta médica.

Diante dos problemas encontrados relativos à farmacoterapia, intervenções farmacêuticas foram realizadas durante o acompanhamento dos pacientes idosos. Observa-se que 96,55% dos pacientes tiveram respostas positivas em relação à adesão ao tratamento, o que reflete o impacto das consultas farmacêuticas sobre a forma como os pacientes utilizam os medicamentos.

Realização de exames de monitorização (86,20%) e alterações na farmacoterapia (34,48%) foram considerados fatores positivos para melhores desfechos das condições de saúde. Esses dados refletem também o processo articulador que o serviço de clínica farmacêutica propõe dentro da equipe multiprofissional.

■ 4 DISCUSSÃO

A clínica farmacêutica na atenção básica é uma realidade brasileira (BARBERATO *et al.*; 2019; HUSZCZ *et al.*; 2018; BLONDAL *et al.*; 2017). Segundo a pesquisa “Atividades farmacêuticas de natureza clínica na atenção básica no Brasil”, dos 285 farmacêuticos entrevistados em todos os estados brasileiros, 47,5% dos farmacêuticos da região nordeste afirmaram realizar atividades clínicas. A mesma pesquisa pontuou que essas atividades eram realizadas de forma multiprofissional, entre médicos, enfermeiros e farmacêuticos e que o registro da prática era documentado em prontuário do paciente, corroborando com todo o processo de clínica farmacêutica descrita nessa pesquisa (ARAÚJO *et al.*, 2017).

As principais características dos pacientes atendidos na clínica farmacêutica foram: mulheres, adultos, baixo consumo de bebida alcoólica, e atividade física. Esses dados podem sugerir um

aumento da preocupação das mulheres em relação à sua saúde, quando comparado aos homens, conforme resultados encontrados em outras pesquisas (MARTINS *et al.*, 2019; DIETRICH *et al.*; 2019; GUIBU *et al.*, 2017).

A taxa de inatividade física entre os adultos foi maior em relação aos idosos. Embora 57, 14% estejam com IMC normal, foi possível evidenciar que 80,95% dos adultos em inatividade física, 28,57% estavam em sobrepeso e 14,28% em obesidade. Sobrepeso e obesidade encontram-se como uma das principais doenças crônicas não transmissíveis. No Brasil, mais da metade da população adulta, ou seja, 56,9%, encontra-se com excesso de peso (MELO *et al.*, 2020).

Dos pacientes acompanhados pelo seguimento farmacoterapêutico (n=29), todos eram idosos com idade acima de 60 anos, o que comprova o aumento da prevalência de DCNT em pacientes com idade mais avançada que pode ser explicado pelo aumento da expectativa de vida, também relatado por outros autores (SANTOS *et al.*; 2019; RODRIGUEZ *et al.*; 2019).

O envelhecimento populacional é um fenômeno mundial. No serviço de clínica farmacêutica todos os idosos acompanhados apresentaram no mínimo duas condições crônicas de saúde, Hipertensão Arterial Sistêmica, Diabetes Mellitus e Dislipidemia e todos apresentaram polifarmácia com um alto percentual para a utilização de 5 ou mais medicamentos (44,82%). Considerável prevalência foi também encontrada nos estudos de Ramos *et al.* (2016) em que 29,0% dos idosos utilizavam três ou quatro medicamentos e 18,0% utilizavam pelo menos cinco.

Os idosos por possuírem múltiplas doenças crônicas, o levam ao uso de vários medicamentos comparadas a outros grupos populacionais (CONSTANTINO *et al.*; 2020; NASCIMENTO *et al.*; 2017). Esse perfil de utilização de medicamentos é de distribuição mundial. Um estudo norte-americano e outro europeu evidenciou que a população idosa com três ou mais doenças crônicas faz uso de cinco ou mais medicamentos por dia (ROSTED *et al.*; 2016).

Devido à situação da polifarmácia vivenciada pelos idosos atendidos, problemas relacionados a medicamentos (PRMs) também foram identificados. Problemas na administração e descontinuação indevida pelo paciente foram os mais prevalentes. A iatrogenia típica da polifarmácia tem relação casual com os PRMs identificados.

A prevalência de 44,82% de problemas relacionados com a administração de medicamentos pode estar relacionada com os 27,68% dos erros relativos à frequência e horários de administração de medicamentos. Já os 34,48% relativos à descontinuação indevida do medicamento poderão ter levado a uma descompensação da doença, justificando os 31,03% terem a necessidade de automonitorização.

Todos os PRMs identificados inserem-se dentro das questões atualmente mais relevantes e prevalentes quando se trata do uso inadequado de medicamentos. Polifarmácia, erros de medicação, não seguimento farmacoterapêutico, baixa efetividade e adesão geram impactos sobre usuários de medicamentos que se não resolvidas podem resultar em danos negativos para o paciente (ARAÚJO *et al.*, 2017; BLONDAL *et al.*; 2017; NDEFO *et al.*; 2017).

Integrar o farmacêutico numa equipe multiprofissional nos cuidados primários à saúde, tem sido um desafio, considerando sua inclusão na APS ser relativamente recente. Mesmo diante dos desafios impostos, consideramos que o serviço de clínica farmacêutica desenvolvida no primeiro ano de residência, foi capaz de assegurar o reconhecimento da equipe quanto a importância do cuidado farmacêutico, dado que de todos os atendimentos realizados, 75,54% foram encaminhados pela equipe, com média mensal de 6,5 consultas realizadas em ambulatório.

Similar situação foi relatada pelo estudo que avaliou o serviço de clínica farmacêutica implantado em unidades básicas de saúde em Curitiba. Em um período de nove meses do ano de 2014, 55,6% dos usuários atendidos na clínica farmacêutica foram encaminhados

pela equipe da unidade básica de saúde (BRASIL, 2015).

O acompanhamento farmacoterapêutico de pacientes idosos foi o serviço farmacêutico considerado de maior impacto para o alcance de resultados positivos. Em média 28,9 intervenções mensais foram realizadas apenas para o acompanhamento e revisão de medicamentos. Estudos já sinalizavam que estes serviços são úteis para reduzir a prescrição inadequada, evitar a subutilização de medicamentos ou o uso de medicamentos potencialmente perigosos, e também para prevenir interações de medicamentos que propiciem insegurança aos pacientes (HUSZCZ *et al.*, 2018; GARSKE *et al.*, 2016).

Como resposta positiva ao seguimento farmacoterapêutico 96,55% dos pacientes idosos tiveram mudanças em relação a utilização de seus medicamentos com potencial positivo para a adesão, seguidos dos 86,20% dos que conseguiram monitorar e obter melhor controle de sua doença. Esse retorno demonstra que o serviço de clínica farmacêutica foi capaz de dar respostas ao que se propôs, que é garantir o uso racional de medicamentos.

A realização de procedimentos farmacêuticos na ESF, foi possível a partir da integração do farmacêutico residente na equipe. Testes rápidos para Infecções Sexualmente Transmissíveis (ISTs) em gestantes e seus parceiros constituíram o procedimento farmacêutico mais realizado.

Tais procedimentos foram também encontrados em outras experiências clínicas de farmacêuticos residentes em que realizaram além de testes rápidos para as IST's, verificação de glicemia capilar e aferição de pressão arterial, funções que são atribuídas a demais profissionais da ESF, não sendo restritas a uma categoria (DIEL *et al.*, 2019).

Observamos ainda, que 15,08% (n=22) dos pacientes foram atendidos para o manejo de condições autolimitadas de saúde, e que todos tiveram ao menos uma prescrição farmacológica. A

experiência do município de Salto Grande - SP, evidenciou que no período de 1 ano, foram realizadas 2.430 consultas farmacêuticas para o manejo de problemas de saúde autolimitados com redução significativa no número de consultas médicas e em pronto socorro para o manejo dessas condições (NETO *et al.*, 2018).

O perfil de atendimento para problemas de saúde autolimitados constitui-se das principais queixas que levam a automedicação: problemas dermatológicos (45,45%), seguidos das disfunções musculoesqueléticas, como cefaléias, dores musculares e tendinites (22,72%). A prescrição de fármacos antiinflamatórios (36,20%) revelam a conduta prescritiva farmacêutica mais prevalente como medida para resolução dos problemas autolimitados.

A automedicação é prática comum na população brasileira, como meio para alívio rápidos de sintomas (DOMINGUES *et al.*, 2017; IURAS *et al.*, 2016). Contudo, é sabido que a automedicação resulta no uso irracional de medicamentos podendo acarretar consequências graves à saúde da população, como: reações adversas, diminuição da eficácia, dependência ao medicamento, interações medicamentosas e, até mesmo, o agravamento do quadro clínico (DELGADO, VRIESMANN, 2018).

Estima-se que os analgésicos são os medicamentos mais comuns em casos de automedicação, tanto em adultos quanto em crianças, e geralmente utilizados para tratamento da dor (FERREIRA, JUNIOR, 2018; JÚNIOR *et al.*, 2018; Rubio *et al.*, 2017). Nessa perspectiva e ao considerar a necessidade de tornar racional o uso de medicamentos, a importância do farmacêutico fica bastante evidente, pois garante melhores resultados terapêuticos, redução ou eliminação de sintomas, bem como prevenção de doenças causadas por uso indevido de medicamentos (SILVA *et al.*, 2019; MATOS *et al.*, 2018).

Os dados até aqui registrados pontuam o quanto é necessário a clínica farmacêutica na ESF. Pode-se observar os impactos positivos na qualidade do cuidado ofertado pelo farmacêutico aos pacientes

polimedicados e aqueles que necessitaram de alguma intervenção clínica do farmacêutico para o manejo de problemas de saúde autolimitados.

■ 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência em clínica farmacêutica no primeiro ano de residência multiprofissional em saúde coletiva, permitiu importantes ponderações sobre o fazer profissional do farmacêutico e seu esforço de integração e exercício de uma prática clínica na ESF.

Os acompanhamentos farmacoterapêuticos regulares junto aos pacientes idosos permitiram melhorar a adesão, adequar às preferências individuais, identificar riscos, minimizar danos e maximizar os benefícios da farmacoterapia.

Importante ressaltar que o reconhecimento do farmacêutico pela equipe no cuidado ao paciente possibilitou o desenvolvimento de todos os serviços e procedimentos clínicos ofertados aos usuários adscritos a ESF. Destaca-se ainda que a clínica farmacêutica na ESF se torna cada vez mais necessária, pois assume ponto estratégico para redução de danos associados ao uso de medicamentos, automedicação e contribui para o fortalecimento da Política Nacional de Segurança do Paciente.

■ REFERÊNCIAS

ARAÚJO, P. S. et al. Pharmaceutical care in Brazil's primary health care. *Revista de Saúde Pública, São Paulo*, v. 51, n. 2, 1s-11s, 2017.

ARAÚJO, S. Q. et al. Organização dos serviços farmacêuticos no Sistema Único de Saúde em regiões de saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, v.22, n. 4. p. 1181-1191, 2017.

BARBERATO, L. C; SCHERER, M. D. DOS. A; LACOURT, R. M. C. O farmacêutico na atenção primária no Brasil: uma inserção em construção. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 24, n. 10. p. 3717-3726, 2019.

BLONDAL, A; SPORRONG, S; ALMARSOTTIR, A. Introducing pharmaceutical care to primary care in Iceland: an action research study. *Pharmacy*, v. 5, n. 2, p. 23-34, 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. Cuidado farmacêutico na atenção básica. Brasília, DF: cad. 4. Ministério da Saúde, 2015.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de atenção especializada à saúde. Portaria nº 526, de 24 de junho de 2020. Brasília, 2020.

CARVALHO, M. N. et al. Força de trabalho na assistência farmacêutica da atenção básica do SUS, Brasil. *Rev. Saúde Pública*. v. 51. 2017.

CONSTANTINO, J. L. et al. Polifarmácia, uso de medicamento inapropriado e fatores associados em idosos brasileiros. *Cadernos Saúde Coletiva*. v. 28, n. 3, 2020.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA (Brasil). Resolução nº 585, de 29 de agosto de 2013. Regulamenta as atribuições clínicas do farmacêutico e dá outras providências. *Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 set. 2013f. Seção 1, p. 186-188.*

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA (Brasil). Resolução nº 586, de 29 de agosto de 2013. Regula a prescrição farmacêutica e dá outras providências. *Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 set. 2013g. Seção 1, p. 136-138.*

COSTA, K. S. et al. Avanços e desafios da assistência farmacêutica na atenção primária no Sistema Único de Saúde. *Rev. Saúde Pública*. v. 51. 2017.

DELGADO, A. F; VRIESMANN, L. C. O perfil da automedicação na sociedade brasileira. *Revista saúde e desenvolvimento*. v. 12, n. 11, 2018.

DIEL, A. C. L. et al. Atuação do farmacêutico na atenção primária em Saúde: experiências a partir da residência multiprofissional em saúde da família. *Rev. Ed. Popular, Uberlândia*, v. 18, n. 2, p. 297-311. 2019.

DIETRICH, A; COLET, C. F; WINKELMANN, E. R, et al. Perfil de saúde dos Usuários da Rede de Atenção Básica baseado no Cadastro Individual e-Sus. *Rev Fund Care Online*. v. 11, n. 5. 2019. DOI: <<http://dx.doi.org/10.9789/2175-5361.2019.v11i5.1266-1271>>.

DOMINGUES, P.H.F. et al. Prevalence and associated factors of self-medication in adults living in the Federal District, Brazil: a cross-sectional,

population-based study. *Epidemiologia e serviços de Saúde*. v. 26. 2017.

FERREIRA, R. L; TERRA, J. A. T. Estudo sobre a automedicação, o uso irracional de medicamentos e o papel do farmacêutico na sua prevenção. *Rev. Cient. Fac. Educ. e Meio Ambiente*. 2018.

GARSKE, C. C. D. et al. Acompanhamento farmacoterapêutico de pacientes atendidos em pronto atendimento em um hospital de ensino. *Revista Saúde Santa Maria*. v. 42, n. 1, p 114-119. 2016.

GERLACK, LF, et al. Gestão da Assistência Farmacêutica na Atenção Primária no Brasil. *Rev. Saúde Pública*. v. 51. 2017.

GUIBU, I. A, et al. Características principais dos usuários dos serviços de atenção primária à saúde no Brasil. *Rev. Saúde Pública*. v. 51, 2017.

HUSZCZ, R. S; SATO, M. D. O; SANTIAGO, R. M. Consultório farmacêutico: atuação do farmacêutico no SUS. *Revista saúde e desenvolvimento, Curitiba*, v. 12, n. 10, p. 144 - 159, 2018.

IURAS, A. et al. Prevalence of self-medication among students of State University of Amazonas (Brazil). *Revista Portuguesa de Estomatologia, Medicina Dentária e Cirurgia Maxilofacial*. 2016.

JÚNIOR, J. G. et al. Influência da publicidade na automedicação na população de um município brasileiro de médio porte. *Journal of Health & Biological Sciences*, v. 6, n. 2, p.152 - 155, 2018.

MARTINS, M. M. F, et al. Acesso aos serviços de atenção primária à saúde por adolescentes e jovens em um município do Estado da Bahia, Brasil. *Cad. Saúde Pública*. v. 35. 2019.

MATOS, J. F. et al. Prevalência, perfil e fatores associados à automedicação em adolescentes e servidores de uma escola pública profissionalizante. *Cadernos Saúde Coletiva*, v. 26, n. 1, p. 76 - 83, 2018.

MELO, S. P. da S. de C, et al. Sobrepeso, obesidade e fatores associados aos adultos em uma área urbana carente do Nordeste Brasileiro. *Rev. Brasileira de Epidemiologia*. v. 23, 2020.

NAKAMURA, C.A; LEITE, S.N. a construção do processo de trabalho no Núcleo de apoio à saúde da família: A experiência dos farmacêuticos em um município do sul do Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, v.21, n.5.p.1565-1572, 2016.



NASCIMENTO, R. C. R. M. do, et al. Polypharmacy:: a challenge for the primary health care of the Brazilian Unified Health System. *Revista de Saúde Pública*. v. 51.2017. <<https://doi.org/10.11606/S1518-8787.2017051007136>>.

NDEFO, U. A. et al. Provision of medication therapy management by pharmacists to patients with type-2 diabetes mellitus in a federally qualified health center. *Pharmacy and therapeutics*, v. 42, n. 10, p. 632-637, 2017.

NETO, P. R. O. et al. Manejo de problemas de saúde autolimitados na atenção primária à saúde. *Rev. Experiências Exitosas de Farmacêuticos no SUS*. 2018.

RAMOS L.R. et al. Polifarmácia e polimorbidade em idosos no Brasil: Um desafio em saúde pública. *Saúde Pública*. v. 50, 2016.

RODRÍGUEZ, J. R. S, et al. Polifarmacia en adulto mayor, impacto en su calidad de vida. Revision de literatura. *Rev. Salud Pública*. v.21 n. 2, p. 271 - 277. 2019.

ROSTED, E. et al. Fragilidade e polifarmácia em pacientes idosos estão associadas a um alto risco de readmissão. *Dan Med J*. v. 63, n. 9, 2016.

RUBIO, M. D. T. et al. Automedicación y creencias en torno a su práctica en Cartagena, Colombia. *Revista Cuidarte*, v. 8, n. 1, p. 1509 - 18, 2017.

SANTOS, A. C. S. Erros de prescrição em uma farmácia básica do Distrito Federal. *Ciencia y Enfermería*, v. 25, 3. 2019.

SILVA, E. P. et al. Cuidados farmacêuticos na automedicação: Uma revisão de literatura. *Rev. Educação, Ciência e Saúde*. v. 6, n. 2, p. 96 – 108, 2019.



O agir estratégico em uma organização pública: um estudo de caso sobre o comitê de gestão e fiscalização de contratos

• José Airton Cunha Bernardo Neto

■ 1 INTRODUÇÃO

A temática central desta pesquisa diz respeito à instituição do Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos (CGFC) de um órgão público estadual. Tal iniciativa apresenta-se como uma ação estratégica que visa prevenir prejuízos à organização pública, evitando aplicações de sanções, tanto na esfera civil, como penal ou administrativa ao servidor público, sujeito inserido em um ambiente marcado por incertezas, surpresas e a constante presença da possibilidade do insucesso. Por causa disso, faz-se necessário o exercício de determinar o que é problema e o que é solução, o que é causa e o que é efeito, o que é risco e o que são oportunidades de forma mais atuante.

A constante busca por resultados futuros a partir de ações e tendências baseia-se na observação, registro e análise de comportamentos. Por causa disso, o mercado, os fornecedores, os prestadores de serviços, o poder público e os gestores de contratos são fontes dos dados comportamentais analisados nesta pesquisa, buscando-se um entendimento dos processos empregados pelo CGFC, no sentido de aprimorar a gestão e fiscalização de seus contratos e focar na melhoria das práticas de gestão institucional, elevando o nível de eficácia e eficiência dos contratos firmados.

A Lei Federal nº 8.666/93, Lei de Licitações e Contratos, prevê que o Administrador Público deve implantar e organizar um sistema de gestão de contratos que compreenda o gerenciamento, o acompanhamento e a fiscalização da execução do contrato. Baseado

nessa premissa, a partir do ano de 2014, o grupo formado pelos gestores de contratos do órgão pesquisado, percebeu a necessidade de nivelar e aprimorar suas atividades de gestão e fiscalização de contratos, através de reuniões periódicas que visavam promover constantes trocas de conhecimentos e de experiências.

Essa atividade de nivelamento de conhecimentos e de procedimentos almejada pelos gestores, foi inspirada em uma norma constante em diversos instrumentos utilizados como referência no processo de institucionalização do CGFC, o Manual do Fiscal de Contratos da Marinha do Brasil, cuja finalidade é propiciar ao fiscal uma visão global das suas atividades e instruí-lo no sentido de regulamentar, orientar e facilitar sua atuação.

Esta temática de estudo foi escolhida, devido o tema planejamento estar em grande evidência no âmbito do poder público, além disso, o autor atua como membro do CGFC do órgão analisado e trabalha com a ferramenta de controle e indicadores de gestão contratual desenvolvida para atender as necessidades dos gestores de contratos do referido órgão.

Neste contexto, apresenta-se como problema de pesquisa: Quais as percepções dos Gestores de Contratos em relação a implantação e atuação do Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos a partir dos resultados obtidos em um órgão público no âmbito da esfera estadual?

Diante do exposto, o objetivo geral desta pesquisa é descrever os aspectos percebidos pelos Gestores de Contratos após os resultados alcançados no cotidiano do referido órgão público após a instituição do Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos. Para alcançar tal intuito, faz-se necessário desenvolver alguns objetivos específicos: (a) identificar o agir estratégico como parte essencial de um Planejamento Estratégico; (b) descrever a importância dos controles internos para o acompanhamento dos processos de gestão e fiscalização de contratos; (c) disseminar o conceito de contrato administrativo; (d) descrever como se deu a instituição do Comitê

de Gestão e Fiscalização de Contratos e quais resultados foram obtidos a partir desta implementação.

Quanto à estrutura, esta pesquisa está organizada em três momentos. Primeiramente realizou-se a revisão da literatura, momento em que delineou-se os principais conceitos de planejamento estratégico, conceitos de controles internos e sua importância na gestão e conceitos sobre contratos administrativos. Dando continuidade, estabeleceu-se a estratégia metodológica aplicada, utilizando um estudo descritivo com características de uma pesquisa qualitativa. A coleta de dados secundários aconteceu através de uma pesquisa bibliográfica e da análise da legislação relacionada, enquanto os dados primários foram coletados através de entrevistas semiestruturadas realizadas com os membros participantes do CGFC do órgão analisado. Por fim, demonstrou-se os resultados obtidos na pesquisa de campo.

■ 2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Planejamento Estratégico

O termo planejamento advém do ato ou efeito de projetar, traçar, fazer um plano para alcançar um objetivo específico (FERREIRA, 2017).

Para Castiglioni (2010), planejar significa elaborar planos para serem acompanhados a fim de se alcançar resultados futuros, e mesmo sendo este, desconhecido, este futuro segue tendências globais e setoriais. Assim, o planejamento não se baseia em adivinhações, mas sim, na construção de resultados a partir do pleno conhecimento do passado e do presente, da análise dos cenários e de tendências e da identificação de impactos e oportunidades.

Deste modo, pode-se descrever o ato de planejar como uma tarefa de gestão e administração que está ligada a preparação, organização e estruturação de um objetivo e é essencial na tomada de decisões. Um indivíduo que se utiliza de um planejamento como uma ferramenta no seu trabalho, demonstra um interesse

em organizar ações e processos prevendo implicações futuras, desenvolvendo assim, sua racionalidade e eficácia.

Segundo Bezerra (2014), existem três níveis de planejamento, podendo ser estratégico, tático e operacional. O estratégico tem um caráter multidisciplinar e para Thompson Jr. e Strickland III (2004), uma característica dessa multidisciplinaridade é a capacidade desse planejamento englobar uma estratégia para a empresa como um todo, para todos os seus negócios.

Pode-se perceber mais claramente a perspectiva de aplicação prática da multidisciplinaridade do planejamento de nível estratégico, através da descrição de Rodrigues *et al* (2017), que apresenta o Ciclo PDCA (Planejar, Dirigir, Controlar e Avaliar), como um exemplo de método gerencial para a melhoria contínua, conseguida a partir do desenvolvimento constante das quatro etapas integradas. Tal abordagem, confirma o defendido por Moreira (2016) ao apresentar o método PDCA como um método utilizado pelas organizações para gerenciar os processos internos de forma padronizada, com o intuito de alcançar metas estabelecidas anteriormente e de forma cíclica, através das informações como fator de direcionamento das decisões.

A definição de planejamento, na evolução dos conceitos sobre administração, tem ligação com o termo estratégia, prova disso é que para Thompson Jr. e Strickland III (2004), estratégia consiste em um conjunto de mudanças competitivas e abordagens que os gestores executam para atingir o melhor desempenho da organização. Já para Chiavenato e Sapiro (2009), o conceito de estratégia é apresentado da seguinte forma:

A estratégia é basicamente um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente. A estratégia é ao mesmo tempo uma arte e uma ciência, é reflexão e ação (...) (2009, p. 4).



Tal abordagem, corrobora o dito por Dagnino (2012), quando o mesmo fala sobre a realização no futuro, dos objetivos traçados no planejamento, através do agir estratégico, mantendo atenção sobre o que é mais importante fazer para o alcance de metas, construindo viabilidade para tal. Assim, essa descrição do agir estratégico assemelha-se com o que Thompson Jr. e Strickland III (2004) apresentam como uma das cinco tarefas da estratégia: a conversão da visão e da missão estratégica em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho.

2.2 Controles Internos

No âmbito das instituições públicas, os controles internos são utilizados como ferramentas de subsídios para tomada de decisões, corroborando o que nos diz Oliveira *et al* (2007) que defende que um controle permanente é uma função gerencial primordial para qualquer organização, embasando assim a contínua vigilância e as possíveis adaptações nas ações implementadas, minimizando o máximo possível, decisões baseadas na sorte e no acaso. Castiglioni (2010) compartilha desse entendimento sobre a importância dos controles internos, como observa-se a seguir:

As empresas organizadas utilizam-se de controles minuciosos para o acompanhamento do que foi realizado, confrontando com o planejado, cabendo a investigação sobre as diferenças quando essas se tornam significativas. (2010, p. 42).

Para Cavalcante e Curado (2004), esse confronto resulta em indicadores que têm o objetivo de auxiliar o gestor no acompanhamento da situação organizacional da empresa em um determinado momento. Os mesmos autores ainda defendem que por meio dos indicadores, o gestor poderá tomar decisões gerenciais necessárias visando corrigir desvios que prejudiquem a performance dos negócios.

Fernandes (2009) ainda defende que o ato de gerenciar, consiste em um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem planejamento, análise e controle de atividades da empresa, com a finalidade de melhorar os resultados decorrentes de suas atividades operacionais. No órgão pesquisado, observa-se a utilização de ferramentas que exemplificam os procedimentos administrativos de análise e controles citados anteriormente, como por exemplo, os relatórios de comparação de resultados, corroborando o defendido por Andrade (2010), que cita que uma metodologia comparativa é um conjunto de métodos que realiza comparações com a finalidade de verificar semelhanças e/ou explicar divergências em resultados distintos.

Tendo como suporte as concepções dos autores que defendem a importância dos controles internos e suas aplicações, é possível enfatizar a estreita relação do uso desses controles com as atribuições de um gestor de contratos. De acordo com o Manual do Fiscal de Contratos da Marinha do Brasil (BRASIL, 2011), o gestor de um contrato deve anotar em formulário próprio os acontecimentos ocorridos durante a execução contratual, bem como irregularidades, providências tomadas e resultados dessas medidas.

Na mesma ótica, o Manual do Fiscal de Contratos da Marinha do Brasil, elaborado pela Capitania dos Portos de São Paulo, traz ainda que a falta dessas anotações, podem acarretar graves consequências. A ausência de anotações ou anotações sem as formalidades previstas no instrumento contratual, impedem a aplicabilidade de sanções previstas, tornando assim, o gestor omisso de suas responsabilidades diante da relação contratual entre contratante e contratado.

2.3 Contratos Administrativos

Segundo Alvim *et al* (2009), o conceito de contrato pode ser definido como sendo um misto de vontades entre partes distintas, e para ele, o que diferencia um contrato de direito privado de um

contrato administrativo, são as cláusulas do edital de licitação e a possibilidade de alteração legítima do contrato, mesmo depois de feito, em nome e por causa do interesse público.

Como complemento, a concepção de Barros (2009) cita que esta modalidade de contrato possui um conceito legal segundo a Lei nº 8.666/93 ao enfatizar que a relação contratual com a presença da Administração Pública tem características marcantes e que o distingue dos contratos de direito privado. Concomitantemente a essas definições, o conteúdo para impressão do curso Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2014), estabelece que o contrato administrativo, em regra, é sempre formal e escrito e tem como principais características a supremacia do interesse público, a modificação unilateral, a imposição de sanções, a garantia do equilíbrio econômico-financeiro, a forma prescrita em lei e a presença de cláusulas exorbitantes. Vale acrescentar que na Administração Pública, os contratos mais comuns são de obras públicas e de prestação de serviços.

Os itens essenciais de um contrato, como direitos, obrigações e responsabilidades das partes, condições de execução do contrato, objeto e elementos característicos do serviço, regime e prazo de execução, preço e condições de pagamento, previsão orçamentária, garantias, penalidades, hipóteses de rescisão e foro, são apresentados no conteúdo para impressão do curso Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2014), de acordo com o Artigo 55 da Lei nº 8.666/93.

O conceito de Alvim *et al* (2009) completa o citado anteriormente quando diz que o elemento público, mais especificamente, o interesse da Administração Pública em celebrar com um particular uma espécie de avença, é a característica principal do gênero contrato administrativo, originário do contrato de direito privado. Por fim, no instrumento contratual, há uma cláusula específica sobre a nomeação do gestor do contrato, onde é informada que

a execução contratual será acompanhada e fiscalizada por um servidor previamente escolhido e especialmente designado pela contratante para este fim, de acordo com o estabelecido no Artigo 67 da Lei nº 8.666/93.

2.4 O Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos

Em conformidade com a Portaria nº 64/2014, de 24 de Fevereiro de 2014, publicada no Diário Oficial do Estado, o Procurador-Geral do Estado do Ceará estabeleceu mecanismos para alcançar a excelência na administração pública e subsidiar o início da participação do referido órgão no Prêmio Ceará Gestão Pública (PCGP). Tais objetivos induziram uma adequação dos processos de gestão e fiscalização de contratos ao Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

Além disso, a busca pelo aperfeiçoamento das competências dos gestores de contratos resultou na criação de um comitê empenhado em nivelar conhecimento e realizar deliberações conjuntas que visassem maior eficácia, eficiência e efetividade dos objetos contratados. Para tanto, foi instituído o Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos (CGFC), com o objetivo de definir regras, almejando maximizar resultados, minimizar riscos econômicos e jurídicos, garantindo que os serviços e/ou produtos contratados atendam aos padrões de quantidade e qualidade fixados.

Os membros do CGFC reuniam-se uma vez por semana para definir os parâmetros de funcionalidade do comitê. No primeiro ano, as atividades do comitê eram voltadas para a melhoria na gestão de contratos, fortalecendo os benefícios e resultados nas contratações do serviço público, proporcionando eficiência aos processos de compras, gestão e acompanhamento de bens e serviços. Tal atividade, busca representar um modelo de gerência pública através de práticas mais eficazes, de modo mais simples, célere e sem desperdícios, desenvolvendo uma relação de custo x benefício que apresente resultados satisfatórios na administração pública.



Com esse intuito, boa parte dos membros procuraram adquirir conhecimentos através de cursos *online* disponibilizados pela Escola Nacional de Administração Pública, onde conceitos e exemplos foram trabalhados de acordo com a legislação existente. Os membros do comitê que participaram do curso, posteriormente, atuaram como multiplicadores através de um *workshop* interno, onde as informações mais importantes foram compartilhadas e apresentadas através de modelos de manuais de gestão e fiscalização de contratos de órgãos distintos. Os membros decidiram então, elaborar seu próprio instrumento de guia de referência sobre a gestão e fiscalização de contratos: o Manual do Gestor de Contratos do referido órgão.

Na ocasião, a quantidade de contratos vigentes era de 66, divididos para os 14 gestores devidamente nomeados. Ao final do primeiro ano, foi elaborado pelo Comitê, um relatório de atividades realizadas e entre elas, a regularização através de Portaria Oficial dos encontros periódicos para o compartilhamento de informações, apresentação das responsabilidades de um Gestor de Contratos e suas atribuições, participação dos gestores na elaboração dos termos de referência para a contratação de produtos e serviços, a capacitação interna sobre contrato, gestor e fiscal.

Ainda como parte das atividades realizadas pelo Comitê no primeiro ano, está a elaboração de um manual de informações e responsabilidades de um Gestor de Contratos, a elaboração de um *check-list* para conferência de documentação em processos de pagamento, a capacitação dos gestores no curso Gestão e Fiscalização de Contratos na Administração Pública, ministrado via ensino a distância pela Escola Nacional de Administração Pública, a definição de indicadores para medição e monitoramento dos contratos e o desenvolvimento de um sistema de informações e de acompanhamento de contratos.

Embora a maior parte do planejamento previsto pelo comitê tenha sido concluído, de acordo com o relatório gerado, ainda

havia alguns aspectos a serem melhorados, como por exemplo, a falta de treinamento externa para a gestão de contratos, a questão de alguns gestores ficarem responsáveis por contratos de áreas em que não atuavam, a baixa frequência de alguns gestores nas reuniões semanais, a indefinição do fluxo de alguns processos e a não priorização institucional no desenvolvimento do sistema de acompanhamento de contratos.

Ainda no relatório do primeiro ano, foram definidas metas de aprimoramento, a serem alcançadas no ano seguinte, como a elaboração de um relatório trimestral do acompanhamento individual de cada contrato, complementando o relatório anual de atividades desempenhadas pelo Comitê, baseado no acompanhamento dos indicadores individuais. Além do relatório trimestral individual, a implantação de um painel com os indicadores criados pelo comitê, assim como acompanhamento mensal de uma ferramenta conhecida como LED de vigência dos contratos (do inglês *Light Emitting Diode*, que apresenta resultados diversos através de cores, facilitando assim a compreensão dos dados analisados), a busca por treinamento para os membros do Comitê na área de contratos, o aumento da participação dos gestores na elaboração e acompanhamento dos termos de referência para contratação de produtos e serviços e a busca de palestras sobre gestão de contratos em outros órgãos.

No relatório de atividades realizadas no segundo ano, consta a solicitação de um curso de capacitação na área de gestão e fiscalização de contratos à Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGP/CE) para uma turma exclusiva do órgão analisado, a elaboração do LED de presença dos gestores nas reuniões, o acompanhamento mensal do LED de vigência dos contratos e produção dos relatórios trimestrais de cada contrato. Como meta de melhorias para o ano seguinte, o Comitê registrou a responsabilidade de um gestor por um contrato que não diz respeito a sua área de atuação e a definição de fluxos de processos. Em 2016, o Comitê teve sua institucionalização atualizada através da Portaria nº 88/2016, de 30 de maio de 2016, publicada no Diário Oficial do Estado.

■ 3 METODOLOGIA

Andrade (2010) define uma pesquisa como sendo um conjunto de procedimentos sistemáticos que segue um raciocínio lógico e procura encontrar uma solução para um problema proposto. Tal conceito é complemento para o defendido por Marconi e Lakatos (2011), que apresentam em sua obra a definição de pesquisa como sendo o levantamento de dados de variadas fontes. Esta pesquisa é um exemplo aplicado destes conceitos, pois se utiliza de pesquisa bibliográfica em livros, artigos e sites da Internet.

O desenvolvimento e aplicação de métodos específicos buscam ampliar o conhecimento sobre determinado assunto, no caso, as percepções dos Gestores de Contratos em relação à implantação e atuação do Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos a partir dos resultados obtidos em um órgão público no âmbito da esfera estadual. Nesse sentido, Zanella (2012) defende que método é a maneira ou forma que um pesquisador escolhe para aplicar procedimentos intelectuais e técnicos para atingir um conhecimento desejado.

Com base nisso, esta pesquisa caracteriza-se por ser do tipo descritiva, já que separou o todo em partes, buscando estudar cada elemento com o intuito de conhecer suas características e compreendendo algo, através de uma análise crítica do assunto abordado. Para Salomon (2004), isso é o que define uma pesquisa descritiva: algo que tem por objetivo definir melhor o problema, proporcionar intuições de solução e descrever comportamentos, definindo e classificando variáveis. Em complemento a este conceito, Andrade (2010) nos diz que uma pesquisa é do tipo descritiva quando os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem a interferência do pesquisador, como aqui se apresenta.

Além da abordagem do tipo descritiva, esta pesquisa apresenta ainda especificidades relacionadas ao conceito de Gunther (2006) que define pesquisa qualitativa como sendo uma

pesquisa que busca compreender o comportamento e os estados subjetivos, a partir de três premissas básicas: a observação do comportamento natural, a criação de situações artificiais no intuito de observar o comportamento diante destas situações e, por fim, o questionamento às pessoas sobre o que fizeram e seus estados subjetivos, características essas encontradas neste estudo.

Gunther (2006) ainda defende que em uma pesquisa qualitativa, não existem variáveis interferentes e irrelevantes, todas são consideradas importantes. Diante disso, a coleta de dados primários aconteceu através de entrevistas semiestruturadas realizadas com os membros participantes do Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos do órgão analisado. Já a coleta de dados secundários aconteceu através de uma pesquisa bibliográfica e da análise da legislação relacionada.

Apesar de ser uma pesquisa descritiva, este estudo também caracteriza-se como exploratório ao constatar fenômenos ocorridos em um determinado ambiente pesquisado, dando razão ao conceito de estudo de caso apresentando por Ramos (2009), que defende que um estudo de caso é desenvolvido a partir da análise de uma determinada organização e por ter como foco uma única organização, esta pesquisa se caracteriza também como um estudo de caso.

Matias-Pereira (2012), traz um conceito complementar de que um estudo de caso se caracteriza por ser um estudo profundo e exaustivo de um objeto de maneira que se permita obter seu amplo e detalhado conhecimento. Nessa perspectiva, o local onde acontecerá a pesquisa é um órgão público da esfera estadual localizado no estado do Ceará e tem suas atividades voltadas para a representação jurídica e judicial do estado, além de processos de licitação e gestão da dívida ativa.

A coleta de dados se deu através de uma entrevista aplicada no âmbito da instituição investigada, caracterizando-se assim, como uma pesquisa de campo, visto que o pesquisador estava

inserido na instituição analisada, permitindo assim, uma consulta aos instrumentos que armazenam dados e seus demais fenômenos, em concordância com a concepção de Andrade (2010) que afirma que a coleta de dados efetuada “em campo”, onde ocorrem espontaneamente os fenômenos analisados é uma característica básica de uma pesquisa de campo. Assim sendo, confirma-se a abordagem de Oliveira (2011) que compreende o ambiente como uma fonte direta de dados e de seus fenômenos reais.

Tal pesquisa de campo foi realizada com o universo total dos gestores de contratos do órgão analisado, atualmente constituído por 10 sujeitos, devidamente nomeados como membros do CGFC. Com o intuito de proporcionar uma representatividade que dê confiança e sustentabilidade à análise dos dados coletados, seguiu-se as instruções de Matias-Pereira (2012) que compreende a amostra como parte da população ou do universo selecionada de acordo com uma regra ou plano. O instrumento aplicado foi um questionário estruturado, que segundo Lima (2008) corresponde a uma técnica de coleta de dados utilizada em pesquisas de campo que envolve a observação direta da realidade de forma extensiva. É resultado da formulação e da aplicação de uma série ordenada de questões e alternativas de respostas cujo teor detalha aspectos da realidade analisada, e será aplicado pessoalmente através de abordagem nas dependências do referido órgão.

■ 4 RESULTADOS

Parte do instrumento de pesquisa foi um questionário, aplicado com o total de dez servidores que atuam como gestores de contratos no órgão analisado, dos quais nove, ou seja, 90% do universo total pesquisado, responderam ao questionário. Para obtenção de resultados, seguiu-se um plano com duas perspectivas: (i) obter informações sobre o perfil do respondente e (ii) apreender a percepção dos gestores sobre os resultados obtidos pelo Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos do referido órgão.

a) Perfil do respondente

Os primeiros itens do questionário tinham o propósito de identificar o perfil dos sujeitos que participaram da pesquisa. Identificou-se que, 67% dos respondentes eram do sexo feminino, 22% do sexo masculino e 11% se identificaram com outros gêneros. Quanto ao nível de escolaridade, verificou-se que 22% possuem nível médio e 22% possuem graduação, enquanto 56% possuem formação em nível de pós-graduação.

Ao analisarmos a formação por gênero, identificamos que entre os respondentes do sexo feminino, não há quem detenha apenas o nível médio, enquanto entre os respondentes do sexo masculino, 50% possuem apenas o nível médio. Tal análise demonstra que os servidores do sexo feminino que participaram da pesquisa, têm um nível de escolaridade superior aos respondentes do sexo masculino e dos que se declararam com outro gênero.

Em relação à faixa etária, o grupo é constituído por indivíduos com idades variadas, dentre as quais 11% dos respondentes têm entre 26 e 35 anos de idade, 11% têm entre 36 e 45 anos, e a maioria, 67%, têm entre 46 e 60 anos, enquanto os que têm acima de 60 anos representam outros 11% dos respondentes.

A análise sobre o tempo de atuação profissional na função de gestor de contrato, demonstrou que 22% dos respondentes tem menos de dois anos de experiência, outros 33% tem de três a cinco anos e 44% dos pesquisados declararam ter experiência por mais de 10 anos com gestão de contratos.

Foi perguntado ainda se os respondentes já participaram de algum curso na área de gestão de contratos como formação específica. Sobre esta questão, 56% disseram que não fizeram curso algum, enquanto outros 44% declararam já terem feito algum curso de formação em gestão de contratos.

b) Percepção dos gestores

Com base na atuação e conseqüente experiência obtida no Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos, foi perguntado aos

gestores sobre a percepção que eles têm a respeito da regularização da periodicidade das reuniões através da Portaria nº 64/2014 da Procuradoria-Geral do Estado do Ceará, de 24 de Fevereiro de 2014. Para 89% dos respondentes, este aspecto foi percebido como positivo.

Este resultado é justificado por uma das demandas do grupo de gestores, que sentia necessidade de promover deliberações conjuntas a respeito da gestão de contratos, e a forma encontrada foi através de reuniões periódicas.

Sobre a explanação das responsabilidades e atribuições do gestor através de um *workshop* interno, 100% dos respondentes reconhecem este aspecto como positivo.

Quando questionados sobre a participação dos gestores na elaboração dos termos de referência para contratação de serviços e produtos, 78% dos sujeitos respondentes perceberam este aspecto como positivo, enquanto para 22%, essa ação é indiferente diante dos resultados. A opção de uma percepção negativa não teve aderência de nenhum gestor.

Sobre a elaboração do Manual do Gestor de Contratos, um instrumento próprio de orientação aos gestores, onde os mesmos podem a qualquer momento realizar consultas e eliminar dúvidas sobre suas responsabilidades e atribuições, 89% dos respondentes perceberam como um aspecto positivo, enquanto 11% tem um olhar indiferente para este resultado do trabalho do Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos. Nenhum respondente viu a elaboração deste manual como sendo um aspecto negativo.

Quando perguntados sobre a criação de um *check-list* para conferência da documentação constante nos processos de prestação de serviços dos contratos dos quais os gestores têm por obrigação de realizar o acompanhamento, 89% dos gestores têm uma percepção positiva deste aspecto, enquanto 11% o consideram indiferente em relação aos resultados do comitê. Nenhum respondente viu a elaboração deste instrumento como sendo um aspecto negativo.

Em relação à capacitação dos gestores indicada pelo Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos, no curso Gestão e Fiscalização de Contratos na Administração Pública, ministrado pela Escola Nacional de Administração Pública, para 45% dos respondentes, este é considerado um aspecto positivo, 33% declararam que essa capacitação era indiferente e para 22% dos respondentes, a percepção foi declarada como outros. Em campo específico para justificativas, estes sujeitos declararam não terem feito o curso sugerido pelo Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos. Nenhum dos respondentes considerou a referida capacitação como sendo um aspecto negativo.

Sobre os indicadores elaborados pelo comitê para medição e monitoramento dos contratos, 100% dos respondentes consideraram um aspecto positivo diante dos resultados alcançados pelo Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos.

Quando questionados sobre o desenvolvimento do Portal dos Contratos, o sistema de informações e de acompanhamento de contratos desenvolvido a partir de uma parceria entre a Coordenadoria de Tecnologia da Informação, Inovação e Governança (CTIG) e o Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos, com o objetivo de aperfeiçoar e padronizar os modelos de gestão de contratos e minimizar riscos, 100% dos respondentes consideraram este como sendo um aspecto positivo em relação aos resultados alcançados pelo Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos. As opções de uma percepção negativa, indiferente ou de que não saberiam opinar, não tiveram aderência de nenhum gestor.

Em relação à solicitação feita à Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará para oferta de um curso exclusivo para o órgão analisado, 11% dos pesquisados consideraram um aspecto positivo, 22% consideraram indiferente e para 67% dos sujeitos respondentes, a percepção foi declarada como outros. Em campo específico para justificativas, estes declararam que a referida escola não atendeu o pedido do Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos. Nenhum

dos respondentes considerou a referida solicitação como sendo um aspecto negativo.

Sobre a elaboração de um LED (*Light Emitting Diode*, que apresenta resultados através de cores, facilitando assim a compreensão dos dados analisados) de acompanhamento das presenças dos gestores nas reuniões, 67% dos respondentes consideraram um aspecto positivo, 11% consideraram um aspecto negativo e para 22% dos gestores, este é um aspecto indiferente.

Os relatos dos sujeitos que têm uma percepção negativa quanto a este acompanhamento, foram justificados através do discurso de que estes servidores não atuam apenas como gestor de contratos, acumulando assim, outras funções. Por causa disso, nem todos os gestores podem comparecer a todas as reuniões do Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos.

Quando perguntados sobre o acompanhamento do LED de vigência dos contratos, 100% dos respondentes consideraram um aspecto positivo do Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos. Diante do pesquisador, os gestores declararam que com o acompanhamento contínuo da vigência dos contratos nas reuniões, seria mais difícil um gestor deixar que um contrato chegue a sua data de vencimento sem tomar as devidas providências.

Em relação à produção dos relatórios trimestrais de acompanhamento individual de cada contrato, 89% dos respondentes consideraram um aspecto positivo, enquanto para 11% dos gestores, este é um aspecto indiferente, como podemos comprovar no Gráfico 17. Nenhum dos sujeitos respondentes percebeu a produção destes relatórios como sendo um aspecto negativo do Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos.

Por fim, quando os gestores foram incentivados a citar uma característica do Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos, itens como a definição de metas, o acompanhamento da operacionalização dos contratos e seus pagamentos e o atendimento à legislação

vigente foram utilizados. Além disso, a transparência na gestão de contratos e o compromisso com a excelência na gestão dos recursos públicos foram outras características escolhidas pelos gestores para definir a importância do comitê. A característica mais predominante nas respostas dos pesquisados, tinha relação com a importância dos controles internos, confirmando sua importância para qualquer organização.

■ 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao compreender o conceito de planejamento estratégico como sendo o ato de planejar algo estrategicamente e identificar no ambiente pesquisado um exemplo do agir estratégico, fica comprovada através da pesquisa aplicada a importância dos controles internos para qualquer organização, inclusive as públicas, que tem especificidades em relação às organizações privadas. A informação colhida com o instrumento de pesquisa de forma predominante pelos gestores como sendo a maior característica do comitê, que é a relevância dos controles internos, corrobora o defendido pelos autores citados na pesquisa documental.

Quando os conceitos de planejamento estratégico são correlacionados ao ambiente pesquisado, percebe-se que a instituição do CGFC é um exemplo do agir estratégico aplicado no ambiente pesquisado. Como ator presente no órgão público analisado e como membro representante do Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos, o autor concluiu que a maioria dos resultados alcançados pelo CGFC, foram percebidos como positivos pelos gestores.

A partir da aplicação do questionário, pode-se identificar, quais as percepções dos gestores de contratos em relação aos resultados alcançados pelo Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos. Do universo de resultados alcançados pelo CGFC e avaliados na pesquisa, 12 no total, temos que 82% foram avaliados como sendo considerados como aspectos positivos, ou seja, dos 12 itens citados, 10 foram considerados positivos.

Dos 12 itens citados na pesquisa, apenas 2 não foram considerados como positivos, ou seja, 9% foram percebidos como sendo indiferente e outros 9% obtiveram a classificação de outros, segundo os respondentes. Essas respostas diziam respeito à solicitação feita à Escola de Gestão Pública do Ceará para oferta de um curso exclusivo para o órgão, onde a maioria dos respondentes optou por escolher a resposta “outros” e em campo específico para justificativas, estes declararam que a referida escola não atendeu o pedido do Comitê.

Diante do exposto, a partir desta pesquisa, torna-se possível a realização de uma maior formalização dos processos desenvolvidos pelo CGFC para que possam, assim, ser melhorados, adaptados e padronizados à realidade de outros órgãos.

■ REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: Elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALVIM, Arruda; ALVIM, Eduardo Arruda; TAVOLARO, Luiz Antônio. **Licitações e contratos administrativos**. 1. ed. 4ª reimp. Curitiba: Juruá, 2009.

BARROS, Wellington Pacheco. **Licitações e contratos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2009.

BEZERRA, Filipe. **Portal da Administração**: Planejamento estratégico, tático e operacional, 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/planejamento-estrategico-tatico-operacional.html>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

BRASIL, Marinha do. **Manual do fiscal de contratos da Marinha do Brasil**. Capitania dos Portos de São Paulo, p. 3. 2011.

CASTIGLIONI, José Antonio de Mattos. **Assistente administrativo**. 6. ed. São Paulo: Érica, 2010.

CAVALCANTE, José Carlos. CURADO, Ricardo Simões. **Saiba Mais**: Gestão financeira. 2. ed. São Paulo: Sebrae, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão e fiscalização de contratos administrativos**. Brasília: Diretoria de Comunicação e Pesquisa, 2014.

FERNANDES, Ehuinder. **Controles financeiros para o comércio varejista**: Manual do participante. Brasília: Sebrae, 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio**: O dicionário da língua portuguesa. 8. ed. revista, atualizada e ampliada. Positivo, 2017.

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa *Versus* Pesquisa quantitativa: Esta é a questão? **Psicologia**: Teoria e pesquisa, Brasília, Mai-Ago, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210, 2006.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia**: A engenharia da produção acadêmica. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOREIRA, Elisabete de Abreu e Lima. **Administração Geral e Pública para concursos**. Salvador: Jus Podivm, 2016.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

OLIVEIRA, Luís Martins de. PEREZ JÚNIOR, José Hernandez. SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica**: Como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.

RODRIGUES, Alyson da Luz Pereira. SANTOS, Mariene Silva. SERRA, Mayanne Camara. PINHEIRO, Eduardo Mendonça. A utilização do ciclo PDCA para melhoria da qualidade na manutenção do shuts. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, SC, Brasil, v. 9, n. 18, p. 48 – 70, 2017.

SALOMON, Dêlcio Vieira. **Como fazer uma monografia**: Preparação do original Mtsue Morisawa. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

THOMPSON JR, Arthur A; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop: ações de enfrentamento à pandemia pelo Governo do Estado do Ceará

- José de Lima Freitas Júnior
- Márcia Maria Soares Gurgel
- José Artur Vasconcelos Lima

■ 1 INTRODUÇÃO

O vertente artigo tem como objeto o complexo de ações realizadas pelo Governo do Estado do Ceará, fomentadas com recursos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop, como medidas relacionadas à emergência de saúde pública, de importância internacional, concernentes ao enfrentamento da pandemia do novo Coronavírus (Covid-19), mais precisamente geradas no decorrer dos exercícios financeiros de 2020 e 2021.

Cumprir destacar que o problema submetido à investigação científica cinge-se em conhecer as providências governamentais adotadas pela Administração Pública do Estado do Ceará, realizadas que foram mediante a aplicação de recursos provenientes do sobredito Fundo Especial de Gestão, tendo como destinatários os pobres e os extremamente pobres, residentes no território cearense, por ocasião da aludida enfermidade epidêmica amplamente disseminada.

No seio de sua estrutura, o trabalho tem início com uma abordagem substancial, contextualizada mediante a revisão da literatura nele construída, e que, por sua vez, se apresenta como alicerce para o seu desenvolvimento, no qual constam informações bibliograficamente levantadas acerca do assunto estudado, e que dão suporte ao estudo, cuja seção é a sua base teórica fundamental.

Na sequência, tem-se a apresentação da metodologia utilizada para a construção do presente trabalho, discorrendo-se, nesta seção, uma abordagem direcionada para o tipo de pesquisa adotada, além de retratar o método utilizado no âmbito da respectiva pesquisa, e, bem assim, a adoção de técnicas complementares.

Mais adiante, constituem-se a apresentação e a análise dos resultados, gerados em decorrência da pesquisa envidada, compreendendo todos os dados relevantes desta mesma pesquisa, levantados mediante coleta, seguidas das consequentes interpretação e discussão dos referidos dados, com base na revisão bibliográfica.

Por derradeiro, aponta-se à parte final do trabalho, consolidada por meio da conclusão, nela apresentada a síntese de toda uma reflexão decorrente da pesquisa desencadeada, demonstrando-se nesta seção, com clareza, os desenlaçamentos alcançados, de modo a conduzir o leitor à compreensão dos fatos e dos fenômenos observados.

■ 2 REVISÃO DA LITERATURA

De saída, invoca-se o pensamento de que o Estado, enquanto sociedade política e juridicamente organizada, constituído por três elementos fundamentais, a saber: povo, território e governo soberano, tem como um fim, geral e precípua, a promoção do bem comum, este, por sua vez, qualificado como sendo “o conjunto de todas as condições de vida social que consintam e favoreçam o desenvolvimento integral da personalidade humana” (DALLARI, 2007, p. 108).

Conforme registram Dias e Matos (2012), na sociedade existe uma área ou domínio da vida, que não é privada ou somente individual, mas em comum com os outros segmentos, enquanto dimensão denominada propriedade pública, que não pertence a ninguém em particular, e cujo controle, para propósitos públicos, é de monopólio do Estado, a quem compete, através da Administração Pública, mediante decisão política, resolver problemas públicos,

com a finalidade de gerar bens públicos, defender a coisa pública e satisfazer o próprio interesse público.

Na lição de Secchi (2010), é pela intervenção da Política Pública, enquanto área do conhecimento humano compreendida na seara da Ciência Política, que se consubstanciam diretrizes elaboradas para enfrentar os problemas públicos, orientadas à atividade ou passividade de alguém, constituídas por dois elementos fundamentais, quais sejam: a intencionalidade pública e a resposta a um problema público, sendo, porquanto, a sua razão, a resolução de um problema entendido como coletivamente relevante.

Porquanto, sendo o problema público, objeto de intervenção da política pública, a ser suprimido, a fim de que se alcance uma realidade melhor, do que a enfrentada e demandada pela sociedade, imperioso se faz observar que:

A expressão política pública é utilizada, num sentido amplo, para indicar a atividade ou o conjunto delas, tendo como referência o Estado, responsável pela deflagração das referidas ações. O Estado deve ser entendido como uma organização destinada a manter, pela aplicação do Direito, as condições universais da ordem social. O Direito é o conjunto das condições existenciais da sociedade, que ao Estado cumpre assegurar. Neste sentido, a **política pública** é vista como uma forma de **resolução pacífica de conflitos**, visto que, por meio dela, torna-se possível obter a satisfação de direitos básicos da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 204, grifos nossos).

Destarte, é pelo manejo da política pública que esta, em nome do Estado, e sob o manto do Direito, intervém no campo da sociedade, para efeito de resolução pacífica dos conflitos existentes, e, porque não dizer, solução dos problemas que permeiam a ordem social, de modo a satisfazer as necessidades públicas egressas do seio da sociedade, a fim de mantê-la organizada e em paz, porquanto

refletindo a ação intencional do Estado junto à sociedade (Kanaane *et al.*, 2010).

■ 3 METODOLOGIA

Adotou-se o método científico qualitativo, aqui contextualizado como um “conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade” (CERVO, 1996, p. 20), a ser percorrido enquanto caminho orientador à composição de uma abordagem de natureza eminentemente qualitativa, no desejo de que a pesquisa seja tida por adequadamente conduzida, e capaz de levar a conclusões merecedoras de adesão racional (RUIZ, 1996).

Destarte, a considerar os objetivos da abordagem escolhida, a investigação produzida restou consolidada, inicialmente, por meio de pesquisa exploratória, voltada, especialmente, para proporcionar uma maior familiaridade com o problema, de modo a torná-lo mais explícito, e, bem assim, instigar o desenvolvimento e o esclarecimento de ideias, na certeza de que “este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele” (GIL, 2021, p. 26).

Aplicou-se, concorrentemente, pesquisa descritiva, na medida em que o pesquisador foi exigido a captar uma série de informações a respeito do tema, todas elas voltadas à perspectiva de se descrever os fatos e os fenômenos da realidade existente, em relação ao objeto da matéria investigada, considerando-se, necessariamente, o entendimento de que “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico, e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador” (RAMPAZZO, 2015, p. 53).

Empreendeu-se, em simetria às pesquisas anteriores, a consecução de pesquisa explicativa, tendo como foco a identificação

de fatores que determinaram ou que contribuíram para a ocorrência dos fatos e dos fenômenos da realidade enfrentada pela investigação, considerado o embasamento conceitual de que a pesquisa genuinamente explicativa é “aquela que, além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas, seja através da aplicação do método experimental/matemático, seja através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos” (SEVERINO, 2016, p. 132).

Registre-se, por sua vez, que, quanto aos procedimentos técnicos utilizados no âmbito da investigação realizada, enveredou-se pela adoção de três meios instrumentais legitimamente apropriados, estabelecidos como expressões do conhecimento humano, a traduzir um modo de trabalho e de produção, e, bem assim, a solucionar eficientemente a situação-problema (BARROS & SOUZA, 2000), observando-se, a rigor, a concepção de que “técnica significa os diversos procedimentos ou a utilização de diversos recursos peculiares a cada objeto de pesquisa, dentro de diversas etapas do método” (RUIZ, 1996, p. 138).

Por conseguinte, fez-se uso de intensa pesquisa bibliográfica, direcionada a partir de referências teóricas analisadas e publicadas, amplamente levantadas, de modo a permitir com que o investigador obtivesse o conhecimento adequado acerca do que já se estudou sobre o assunto, para efeito de recolher informações prévias sobre o problema, a respeito do qual se procurou uma resposta resolutiva, destacando-se que “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2021, p. 28).

Assinale-se, outrossim, que o investigador se valeu de exaustiva pesquisa documental, desencadeada sobretudo em conteúdo de textos mais diversificados, e, porque não dizer, dispersos, despojados de quaisquer tratamentos analíticos, contudo, postos como matéria-prima, e fonte ao desenvolvimento da investigação,

consubstanciada mediante análises realizadas em instrumentos legais, diários oficiais, manuais gerenciais, documentos oficiais, relatórios de gestão, julgamentos de prestação de contas, dentre outros mecanismos..., uma vez que “esse tipo de pesquisa é usado comumente e especificamente para colher dados e informações importantes nadescrição de fatos ocorridos” (LEITE, 2008, p. 52).

Finalmente, como consolidação conclusiva do processo investigatório, adotou-se a técnica da observação indireta intensiva, na modalidade participante, destinada a abordar, no próprio ambiente de investigação, fatos e fenômenos correlatos ao tema investigado, tal como ocorrem espontaneamente, com o objetivo de captar informações esclarecedoras sobre o problema para o qual se procurou uma resposta, sendo certo, ademais, tratar-se de uma “uma etapa imprescindível em qualquer tipo ou modalidade de pesquisa” (SEVERINO, 2016, p. 134), na medida em que este procedimento consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou grupo, onde o próprio observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga (LAKATOS & MARCONI, 2017).

■ 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Preliminarmente, é imperioso destacar a Assembleia Legislativa do Estado do Ceará, por meio do Decreto Legislativo nº 543, de 03 de abril de 2020 (DOE de 03/04/2020), reconheceu a ocorrência de estado de calamidade pública, em função da flagrante emergência de saúde pública, de importância internacional, concernente ao enfrentamento da pandemia do novo coronavírus (Covid-19), cuja vigência, num primeiro momento, deu-se da data de sua publicação (03/04/2020) até 31 de dezembro daquele ano, sendo certo, ademais, que a augusta Casa Legislativa expediu, na sequência, mais dois outros Decretos Legislativos, quais sejam: o Decreto Legislativo nº 555, de 11 de fevereiro de 2021 (DOE de 11/02/2021), com o objetivo de prorrogar a ocorrência do estado de calamidade pública até 30 de junho de 2021, e; o Decreto Legislativo

nº 571, de 1º de julho de 2021 (DOE de 01/07/2021), com a finalidade de novamente prorrogar a mencionada ocorrência, desta feita, de 30 de junho até 31 de dezembro de 2021.

Por todo o decorrer deste período, a Administração Pública do Estado do Ceará, valendo-se do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop, centrou todos os esforços, possíveis e necessários, à implementação de políticas públicas vocacionadas ao enfrentamento da pandemia do novo coronavírus (Covid-19), com foco na população mais vulnerável (pobres e extremamente pobres), dispersa por todo o território estadual, diga-se de passagem, sem deixar de utilizar outras fontes de recursos disponíveis, para além da fonte “fecopiana” (Código Fonte 10).

O Estado do Ceará mobilizou um conjunto de Secretarias setoriais para, no âmbito da Gestão do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop, participar efetivamente no reforço das políticas públicas até então empreendidas setorialmente, bem como, na formulação e construção de novos projetos, assistenciais e estruturantes, respectivamente, no afã de gerar soluções imediatas às urgentes demandas sociais, e, por conseguinte, benefícios em prol da população destinatária, a fim de mitigar os efeitos nocivos da pestilência.

Ao cabo do ano de 2020, restaram mobilizadas onze Secretarias de Estado, as quais, no geral, apresentaram um total de 65 projetos, dentre assistenciais e estruturantes, para um orçamento da ordem de R\$ 636.453.386,72 (seiscentos e trinta e seis milhões, quatrocentos e cinquenta e três mil, trezentos e oitenta e seis reais e setenta e dois centavos), projetos estes devidamente aprovados pelo Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – CCPIS, representando um montante de investimentos públicos correspondente a R\$ 471.963.358,65 (quatrocentos e setenta e um milhões, novecentos e sessenta e três mil, trezentos e cinquenta e oito reais e sessenta e cinco centavos), tendo sido empenhados R\$ 467.613.611,50 (quatrocentos e sessenta e sete milhões, seiscentos e treze mil, seiscentos e onze

reais, e cinquenta centavos), e pagos R\$ 412.379.694,68 (quatrocentos e doze milhões, trezentos e setenta e nove mil, seiscentos e noventa e quatro reais e sessenta e oito centavos), num desempenho equivalente a 99,08%, se comparado o valor do recurso empenhado em relação ao valor do recurso aprovado.

Até o encerramento do primeiro semestre de 2021, foram mobilizadas doze Secretarias de Estado, que apresentaram um conjunto de 52 projetos, também, dentre assistenciais e estruturantes, para um orçamento correspondente a R\$ 681.042.770,00 (seiscentos e oitenta e um milhões, quarenta e dois mil e setecentos e setenta reais), sendo estes mesmos projetos aprovados pelo Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – CCPIS, cujas deliberações deduzem um investimento público equivalente a R\$ 618.961.222,71 (seiscentos e dezoito milhões, novecentos e sessenta e um mil, duzentos e vinte e dois reais e setenta e um centavos), tendo sido empenhados R\$ 254.176.706,65 (duzentos e cinquenta e quatro milhões, cento e setenta e seis mil, setecentos e seis reais, e sessenta e cinco centavos), e pagos R\$ 218.797.227,87 (duzentos e dezoito milhões, setecentos e noventa e sete mil, duzentos e vinte e sete reais e oitenta e sete centavos), perfazendo, assim, um desempenho de 41,07%, quando comparado o valor do recurso empenhado em relação ao valor do recurso aprovado.

Do quantitativo geral de projetos apresentados e reapresentados nos anos de 2020 e 2021, cuja grande maioria é composta por ações tradicionalmente empreendidas para cada setorial no combate à pobreza, como reforço contínuo das políticas públicas envidadas destacam-se, como formulação e construção de novos projetos, com foco exclusivo no enfrentamento da pandemia, projetos específicos, considerados inovadores, egressos dos seguintes órgãos setoriais, a saber: Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior – Secitece, Secretaria da Proteção Social, Justiça, Cidadania, Mulheres e Direitos Humanos – SPS e Secretaria do Desenvolvimento Econômico e Trabalho – Sedet.

A Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior – Secitece, implementou uma única ação, formalizada mediante projeto, também de natureza assistencial, igualmente voltado à proteção social básica, diga-se de passagem, consubstanciado através do Projeto Mapp 178 – Virando o Jogo: juventude e superação, no valor de R\$ 4.932.200,00 (quatro milhões, novecentos e trinta e dois mil e duzentos reais).

O projeto associa, na formação dos jovens, que não estudam e não trabalham, a implementação de ações comunitárias, que são efetuadas em locais públicos, com a monitoria do Corpo de Bombeiros do Estado do Ceará, e suporte de equipes interdisciplinares, para fornecer suporte emocional, cultural e esportivo, acompanhamento grupal e individual aos jovens, com os pais e/ou responsáveis daqueles que apresentam dificuldades durante o processo de formação, e na vida cotidiana, visando possibilitar uma oferta de vivências, de cunho socioeducativo, de qualificação profissional, na perspectiva de fomentar o retorno dos jovens ao ambiente escolar.

O seu público-alvo compreende jovens de alta vulnerabilidade social, na faixa etária de 15 a 19 anos, que estão fora da escola, e que não possuem nenhuma ocupação formal, com renda *per capita* inferior a meio salário mínimo, residentes na periferia do município de Fortaleza, Estado do Ceará, concentrados em 41 áreas da cidade, classificadas como “aglomerados subnormais”, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010), caracterizadas por altos índices de violência, múltiplas vulnerabilidades sociais.

Devido à pandemia do novo Coronavírus (Covid-19), alguns municípios viram agravadas fortemente as suas condições sociais, elevando, com isto, a necessidade de programas que busquem mitigar seus efeitos na pobreza, com foco especial para a juventude, daí a extensão do projeto, consistente na identificação de tais municípios e na projeção de potenciais impactos sociais decorrentes da enfermidade epidêmica amplamente disseminada, com o

desenvolvimento de indicadores da capacidade de atuação dos governos municipais, no trato da atenuação dos efeitos sociais da pandemia, que permitirão identificar e monitorar municípios com maior risco de aumento da pobreza, possibilitando uma atuação mais direta e com maior eficácia do projeto.

Em termos gerais, tem-se que o objetivo do projeto visa desenvolver intervenções, por equipes interdisciplinares, reforçando habilidades socioemocionais e cognitivas, fatores protetivos e suporte afetivo de até 5.000 jovens e familiares em situação de alta vulnerabilidade, mediadas pelo trabalho de agentes educacionais, plataformas e materiais, monitoradas e avaliadas, segundo sua eficácia e eficiência como política pública, implementando a sistematização do ciclo de avaliação de políticas públicas do Centro de Análise de Dados e Avaliação de Políticas Públicas – Capp, do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará – Ipece.

Em 2020, contando inicialmente com recursos da ordem de R\$ 940.000,00 (novecentos e quarenta mil reais), voltados para contemplar 3.000 jovens, adotaram-se as seguintes metas, que vingaram de julho a dezembro de 2020: a) formação de 18 monitores (bombeiros); recrutamento e treinamento da equipe de 29 profissionais responsáveis pela intervenção nos seis territórios pré-definidos pelo Programa Ceará Pacífico; b) obtenção de informações sobre as até 3.000 famílias participantes do Projeto Virando o Jogo: juventude e superação; c) realização de trabalho de campo, através de visitas domiciliares às famílias, de até 10% dos participantes; d) realização do acompanhamento de até 3.000 jovens, identificando os que necessitam de maior suporte pela equipe de profissionais da intervenção; e) desenvolvimento de um banco de dados para acompanhamento da taxa de evasão e análise dos principais motivos para descontinuidade do Programa pelo aluno, bem como da satisfação dos participantes e da adequação das diferentes estratégias educacionais utilizadas (formação cidadã, cursos de qualificação profissional, atividades culturais e desportivas), e; f) elaboração

de um documento com recomendações para aprimoramento das estratégias e ações, que possam potencializar os impactos positivos do Programa, incluindo o cálculo de custo efetividade.

Já em 2021, com recursos ampliados num montante de R\$ 3.992.200,00 (três milhões, novecentos e noventa e dois mil e duzentos reais), voltados para contemplar mais 2.000 jovens, estabeleceu-se um quantitativo de 16 metas, a vingar de janeiro a dezembro de 2021, no sentido de obter uma adesão do maior número de jovens, para concluir a formação, e ter a reinserção na Escola, especialmente daqueles que a abandonaram.

A Secretaria da Proteção Social, Justiça, Cidadania, Mulheres e Direitos Humanos – SPS, executou duas importantes ações assistenciais de proteção básica, quais sejam: a) o Projeto Mapp 574 – Concessão de Vale-Gás às famílias cearenses vulnerabilizadas, no valor de R\$ 29.933.113,00 (vinte e nove milhões, novecentos e trinta e três mil, e cento e treze reais, e; b) o Projeto Mapp 587 – Auxílio-Alimentação para famílias vulneráveis durante a pandemia, no valor de R\$ 7.804.600,00 (sete milhões, oitocentos e quatro mil e seiscentos reais).

O Projeto Mapp 574 – Concessão de Vale-Gás às famílias cearenses vulnerabilizadas, constitui-se numa ação emergencial, proposta como apoio às famílias em situação de extrema vulnerabilidade, moradoras das zonas urbana e rural dos 184 municípios cearenses, distribuídos nas 14 regiões de planejamento, executado durante o período de emergência, gerado em função da pandemia do novo Coronavírus (Covid-19).

Como a justificativa de sua formulação, o projeto apresentou a necessidade de garantir, junto às famílias em situação de vulnerabilidade social, o acesso ao gás em botijão, no formato de vale-gás, para possibilitar o preparo da alimentação, especialmente diante da gravidade da crise sanitária, e de seus efeitos devastadores, tanto no tocante ao risco de morte por contaminação pelo novo Coronavírus (Covid-19), como em relação, no âmbito do trabalho

e da consequente perda da renda das famílias, da situação de insegurança alimentar e nutricional, além do empobrecimento da população mais vulnerável.

O público-alvo deste Projeto compreende famílias beneficiadas com o Programa Bolsa Família, com renda *per capita* igual ou inferior a R\$ 89,34 (oitenta e nove reais e trinta e quatro centavos), bem como famílias beneficiadas pelo Programa Mais Infância Ceará, e beneficiários do Projeto Virando o Jogo: juventude e superação, sendo o seu objetivo geral contribuir para a redução da vulnerabilidade social de famílias cearenses, durante o estado de calamidade pública ocasionada pela pandemia do novo Coronavírus (Covid-19), além de complementar, de forma indireta, a renda mínima das famílias mais vulneráveis, por todo o decorrer da emergência gerada pela aludida pandemia; possibilitar o acesso ao gás de cozinha, contribuindo para o preparo da alimentação das famílias assistidas, e; contribuir para que as famílias, em grave situação de vulnerabilidade, tenham acesso à alimentação.

O projeto estabeleceu, como meta para 2020, fornecer uma recarga de gás em botijão de 13kg da marca Nacional Gás, em forma de vale-gás, para 245.966 famílias em situação de vulnerabilidade social, porquanto, beneficiando 1.013.379 de pessoas, localizadas nos 184 municípios cearenses, pelo que foram aplicados R\$ 12.298.300,00 (doze milhões, duzentos e noventa e oito mil e trezentos reais), diga-se de passagem, meta 100% atendida. Para o ano de 2021, consolidou-se, como meta, o fornecimento de uma recarga de gás em botijão de 13kg da marca Nacional Gás, em forma de vale-gás, para 255.577 famílias em situação de vulnerabilidade social, ou seja, 1.052.977 pessoas beneficiadas, localizadas nos 184 municípios cearenses, com aplicação de recursos de R\$ 17.634.813,00 (dezessete milhões, seiscentos e trinta e quatro mil e oitocentos e treze reais), cujo desempenho financeiro, aferido até o encerramento do primeiro semestre de 2021, aponta tendência de cumprimento integral desta meta ao cabo do ano.

O mencionado projeto almeja alcançar, ao final, por meio das respectivas entregas, os seguintes resultados: famílias beneficiadas com o fornecimento de vale-gás, redução da vulnerabilidade social das famílias assistidas, acesso à renda complementar, e contribuição no preparo da alimentação das famílias.

Em seu turno, o Projeto Mapp 587 – Auxílio-Alimentação para famílias vulneráveis durante a pandemia, formulado no ano de 2021, propõe, enquanto ação emergencial, apoiar os 184 municípios cearenses, distribuídos nas 14 regiões de planejamento, com a concessão de auxílio-alimentação às famílias de extrema vulnerabilidade social, especialmente diante do contexto da pandemia global provocada pela pandemia do novo coronavírus (Covid-19), que muito vem afetando a vida da população mundial, de modo a garantir alimentação e outras providências à população mais vulnerável.

Este projeto está amparado pela Lei Ordinária Estadual nº 17.443, de 14/04/2021 (DOE de 14/04/2021), que autoriza o Poder Executivo a conceder auxílio cesta básica em apoio a trabalhadores, inclusive autônomos, que tiveram a renda familiar prejudicada em razão da pandemia do novo coronavírus (Covid 19), diploma legal este regulamentado pelo Decreto Estadual nº 34.040, de 20/04/2021 (DOE de 20/04/2021).

Público-alvo: trabalhadores do transporte alternativo e escolar, ambulantes e feirantes, mototaxistas, taxistas, motoristas de aplicativos, bugueiros, guias de turismo e despachantes documentalistas de trânsito, sendo o seu objetivo geral apoiar os trabalhadores autônomos em extrema vulnerabilidade social, em situações de emergência e calamidade pública, atingidos pelo impacto causado pela pandemia do novo Coronavírus (Covid-19), para além de prestar apoio em segurança alimentar e nutricional, por meio do repasse de auxílio-alimentação, e contribuir para que as famílias, em situação de vulnerabilidade, tenham acesso à alimentação.

O projeto visa, como meta, conceder 39.023 auxílios-alimentação, sob forma de cartão, pelo que conta com investimento garantido da ordem de R\$ 7.804.600,00 (sete milhões, oitocentos e quatro mil e seiscentos reais), na expectativa de alcançar os seguintes resultados: beneficiar 41.512 trabalhadores com auxílios-alimentação; contribuir no preparo da alimentação das famílias e diminuir a situação de insegurança alimentar, e viabilizar o incremento da economia com o consumo em comércios alimentícios locais.

Finalmente, a Secretaria do Desenvolvimento Econômico e Trabalho – Sedet, empreendeu, por igual, uma única ação, mediante projeto próprio essencialmente estruturante, vez que, alinhado ao eixo ocupação e renda, contextualiza-se no fomento de crédito para os pequenos negócios, viabilizado por meio do Projeto Mapp 1 – Microcrédito Produtivo do Ceará, no valor de R\$ 99.960.000,00 (noventa e nove milhões e novecentos e sessenta mil reais).

Este projeto tem como propósito promover ocupação e geração de renda, através da promoção do empreendedorismo, como estímulo para ativar a capacidade de produção da base da pirâmide empresarial do Estado, com estratégia voltada para grupos específicos de baixa renda e minorias com potencial empreendedor de maneira geral, diante do elevado nível de desocupação e pessoas desalentadas, bem como, da grande quantidade de trabalhadores por conta própria, na força de trabalho cearense.

Sua justificativa se dá em razão da inexistência de uma política de promoção do microempreendedorismo, pensada como mecanismo articulado de apoio aos trabalhadores informais, autônomos e desempregados, tão necessária e premente, sobretudo, diante do desafio de recuperação dos níveis de ocupação e renda das famílias mais vulneráveis, durante e pós pandemia da Covid-19.

Neste projeto, fazem parte do seu público-alvo microempreendedores e trabalhadores autônomos informais, microempreendedores individuais, agricultores familiares, que



desenvolvam seu trabalho e seus negócios em qualquer ramo da atividade econômica: segmentos de produção, artesanato, comércio e serviços, inclusive empreendedorismo social e cultural, no meio urbano e rural, sendo que no meio rural somente para atividades não agrícolas.

As ações priorizam mulheres e jovens em situação de vulnerabilidade, e beneficiários das políticas sociais, a exemplo de mulheres vítimas de violência, mulheres chefes de famílias, mulheres do Programa Mais Infância, jovens do Programa Virando o Jogo: juventude e superação, pessoas com deficiência, egressos do sistema prisional, jovens egressos da escola profissionalizante e outros empreendedores, cujas atividades foram atingidas pela pandemia.

Como objetivo geral, o projeto possui as seguintes diretrizes: ampliar oportunidade de trabalho e renda para microempreendedores, trabalhadores autônomos, formais e informais, e agricultores familiares, por meio da disponibilização de crédito produtivo orientado, capacitação empreendedora e educação financeira, como estratégia de inclusão produtiva e financeira da camada mais vulnerável da população, sendo seus objetivos específicos: financiar o fortalecimento de pequenos negócios já existentes; conceder financiamento para implantação de pequenos novos negócios, com ênfase para o empreendedorismo juvenil e egressos das políticas sociais; promover a capacitação empreendedora e educação financeira para a sustentabilidade dos empreendimentos; facilitar a comercialização de bens e serviços por meio de plataformas digitais de comercialização; facilitar e estimular a formalização dos negócios como microempreendedor individual.

Suas metas compreendem: realizar 35.943 operações contratadas de microcrédito produtivo com microempreendedores, com valor desembolsado total de R\$ 69.759,00 (sessenta e nove mil e setecentos e cinquenta e nove reais); realizar 5.000 operações

contratadas de microcrédito com microempreendedores, com valor desembolsado total de R\$ 13.741,00 (treze mil e setecentos e quarenta e um reais); fornecer uma plataforma de meio de pagamento digital para abertura de contas digitais, liberação dos créditos para 100% dos clientes; implantar 37 postos de atendimento do Programa; contratar 111 agentes de crédito; contratar oito supervisores de equipe de apoio à gestão; fornecer uma plataforma digital para cadastramento e integração com plataformas financeiras dos parceiros, e desenvolvimento de *Business Intelligence (BI)* para monitoramento das operações e resultados; capacitar 7.188 empreendedores de baixa renda, através de plataforma de ensino a distância.

Com a conclusão desta ação, espera-se alcançar os seguintes resultados, a saber: inclusão financeira e bancária de 35.943 beneficiários do microcrédito; inclusão produtiva, com 20% dos tomadores de empréstimos abrindo novos negócios, e; geração de trabalho e renda, cujo impacto deve ser objeto de oportuna avaliação, com apoio do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará – Ipece.

Em sede de interpretação e discussão dos dados levantados pela pesquisa, seguem-se as análises dos dados coletados, a partir dos resultados alcançados, considerado o referencial teórico anteriormente estabelecido, observadas as considerações adiante transcritas.

Cumprindo inicialmente destacar que todo problema público é merecedor de resolução pragmática e eficiente, como resposta à satisfação das necessidades públicas, reclamada pela expressão coletiva, importando a intervenção da Política Pública como vetor preponderante para enfrentamento o estigma da pandemia do novo coronavírus (Covid-19), cuja base da lógica deste pensamento perpassa pela lição de Secchi (2010).

Doutra banda, importa considerar que as medidas adotadas pela Administração Pública do Estado do Ceará, traduzidas pelo

complexo de projetos fomentados com recursos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop, e mais especialmente os projetos inovadores produzidos em função do desafio de se enfrentar o flagelo do novo coronavírus (Covid-19), constituem a ação intencional do Estado junto à sociedade (KANAANE *et al*, 2010).

As políticas públicas inovadoras, expressas formalmente através dos projetos anteriormente dissecados, revelam o manejo de políticas compensatórias e redistributivas, portadoras de caráter emergencial, e de que se vale o Governo do Estado do Ceará, no propósito de consolidar ações institucionais, capazes de responder as demandas sociais, resguardar os direitos da cidadania e promover o desenvolvimento social (MATIAS- PEREIRA, 2012).

A pestilência do novo coronavírus (Covid-19) impacta frontalmente no crescimento da pobreza, enquanto fenômeno multidimensional que é, evidenciado pela propensão à doença, à falta de infraestrutura básica, à falta de ativos físicos, humanos, sociais e ambientais, e à maior vulnerabilidade e exposição ao risco (CRESPO & GUROVITZ, 2002), agravando ainda mais o problema da desigualdade social (DEMO, 1996).

É protuberante a adoção de ações preventivas, a exemplo das que foram adotadas pela Administração Pública estadual, capazes de concentrar esforços que, atentos à questão social da exclusão, agravada pela pandemia da Covid-19, promovam condicionantes eficazes ao seu enfrentamento, pelo estabelecimento de diretrizes eficientes, para efeito de se efetivar uma distribuição equânime das riquezas sociais (CASTEL, 2019).

Em resumo, as medidas produzidas pelo Governo Estadual revelam o seu pleno alinhamento com o fim, geral e precípuo, que todo Estado deve se direcionar, qual seja, a promoção do bem comum, enquanto “conjunto de todas as condições de vida social que consintam e favoreçam o desenvolvimento integral da personalidade humana” (DALLARI, 2007, p. 108).

■ 5 CONCLUSÃO

Verifica-se a expressividade das ações governamentais estabelecidas pela Administração Pública do Estado do Ceará, adotadas em caráter emergencial, face ao urgente e imperioso enfrentamento da pandemia da Covid-19, com a utilização dos recursos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop, em prol da população vulnerável constante em seu território.

No decorrer do período em tablado (2020-2021), o Governo do Estado do Ceará mobilizou um quantitativo significativo de Secretarias de Estado, orientando-as a reforçar as políticas sociais, tradicionalmente executadas com recursos “fecopianos”, recomendando-as, ademais, a produzirem novas políticas públicas, para efeito de gerar soluções impreteríveis às demandas sociais manifestadas, em razão, notadamente, da excepcionalidade vivenciada.

Para esta quadra foi estabelecido um persuasivo orçamento, o qual, endereçado ao mencionado Fundo Especial de Gestão, de um ano para o outro, cresceu significativamente, num correspondente percentual de 7,01%, o que, para além de constituir prévia dotação de receita e estimativa de despesa, pôs-se como um plano orçamentário, orientador à alocação ideal dos recursos inerentes ao custeio das ações imanentes ao atendimento dos reclamos sociais.

Por parelha, infere-se o crescimento fecundo dos investimentos públicos são consolidados, especialmente quando observados os quantitativos correspondentes aos volumes de recursos relativos ao conjunto de projetos aprovados pelo Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – CCPIS, ano a ano, cujas deliberações permitiram um progresso percentual equivalente a 31,15%, de um ano para o outro, o que demonstra o absoluto interesse do Estado em fomentar políticas públicas eficientes, a bem da população vulnerável.

Em sede de novas políticas públicas produzidas, foram subsidiadas três ações de natureza assistencial, sendo uma

concentrada na Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior – Secitece e duas na Secretaria da Proteção Social, Justiça, Cidadania, Mulheres e Direitos Humanos – SPS, e também uma de ordem estruturante, fomentada pela Secretaria do Desenvolvimento Econômico e Trabalho – Sedet.

As ações assistenciais voltaram-se à concessão de vale-gás às famílias cearenses vulnerabilizadas, à concessão de auxílio-alimentação para famílias vulneráveis durante a pandemia, e à formação de jovens, que nem estudam e nem trabalham. Já a ação estruturante pautou-se na promoção da ocupação e geração de renda, através do fomento ao microempreendedorismo. Todas foram para bem enfrentar e mitigar os efeitos da malsinada pandemia, junto a população pobre e extremamente pobre, domiciliada no Estado do Ceará.

Pela conjugação do escopo de cada projeto, em análise conjunta a partir de suas respectivas descrições, justificativas, objetivos geral e específico, públicos-alvo, metas e resultados esperados, constata-se a consolidação de um expressivo investimento público realizado por ocasião da alocação de recursos financeiros da ordem de R\$ 172.629.913,00 (cento e setenta e dois milhões, seiscentos e vinte e nove mil e novecentos e treze reais), com vistas a atender um quantitativo imediato de 2.148.811 pessoas beneficiárias.

■ REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; SOUZA, Neide Aparecida de. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

CASTEL, Robert. As armadilhas da exclusão. *In*: _____ . **Desigualdade e a questão social**. 4. ed. São Paulo: Educ, 2019. Págs. 27-58.

CEARÁ. Decreto nº 29.910, de 29 de setembro de 2009. Regulamenta a Lei Complementar nº 37, de 26 de novembro de 2003, que institui o Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop. **Diário Oficial do Estado – DOE**, Poder Executivo, Fortaleza-CE, 30 set 2009, série 3, ano I, nº 183, caderno 1/2, p. 1-3.

CEARÁ. Decreto Legislativo nº 543, de 03 de abril de 2020. Reconhece a ocorrência de estado de calamidade pública. **Diário Oficial do Estado – DOE**, Poder Executivo, Fortaleza-CE, 03 abr 2020, série 3, ano XII, nº 68, caderno 1/2, p. 40.

CEARÁ. Decreto Legislativo nº 555, de 11 de fevereiro de 2021. Prorroga a ocorrência de estado de calamidade pública, estabelecida pelo Decreto Legislativo nº 543, de 03 de abril de 2020. **Diário Oficial do Estado – DOE**, Poder Executivo, Fortaleza-CE, 11 fev 2021, série 3, ano XIII, nº 35, caderno 1/2, p. 65.

CEARÁ. Decreto Legislativo nº 571, de 1º de julho de 2021. Prorroga a ocorrência de estado de calamidade pública, estabelecida pelo Decreto Legislativo nº 543, de 03 de abril de 2020, e prorrogada pelo Decreto Legislativo nº 555, de 11 de fevereiro de 2021. **Diário Oficial do Estado – DOE**, Poder Executivo, Fortaleza-CE, 01 jul. 2021, série 3, ano XIII, nº 153, caderno 1/2, p. 63.

CEARÁ. Lei Complementar nº 37, de 26 de novembro de 2003. Institui o Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop. **Diário Oficial do Estado – DOE**, Poder Executivo, Fortaleza-CE, 27 nov 2003, série 2, ano VI, nº 228, caderno 1/2, p. 1-2.

CEARÁ. Lei Ordinária nº 14.859, de 28 de dezembro de 2010. Dispõe acerca do conceito de pobreza, a forma de sua comprovação, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado – DOE**, Poder Executivo, Fortaleza-CE, 06 jan. 2011, série 3, ano III, nº 4, caderno 1/2, p. 1.

CEARÁ. Regimento Interno do Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – CCPIS, de 10 de julho de 2013. Dispõe sobre o Regimento Interno do Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – CCPIS. **Diário Oficial do Estado – DOE**, Poder Executivo, Fortaleza-CE, 12 ago 2013, série 3, ano V, nº 149, caderno 1/2, p. 43.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CRESPO, Antônio Pedro Albernaz; GUROVITZ, Elaine. **A pobreza como um fenômeno multidimensional**. ERA-eletrônica. Editora: Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, volume 1, número 2, p. 02-12, jul-dez, 2002.

DALARI, Dalmo de Abreu. **Elementos de teoria geral do estado**. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____. **Introdução à metodologia da ciência.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DEMO, Pedro. **Combate à pobreza:** Desenvolvimento como oportunidade. Campinas, SP: Autores Associados, 1996.

DIAS, Reinaldo; MATOS, Fernanda. **Políticas públicas:** Princípios, propósitos e processos. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

KANAANE, Roberto *et al.* **Gestão pública:** Planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Fundamento de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia científica:** Métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de gestão estratégica na administração pública.** São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Manual de gestão pública contemporânea.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica:** Para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 8. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica:** Guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas:** Conceitos, esquemas de análise, casos práticos. – São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.



Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop: análise do modelo de gestão do monitoramento físico de projetos

- José de Lima Freitas Júnior
- Valberg Barbosa Cavalcante
- Notlin de Araújo Almeida

■ 1 INTRODUÇÃO

O tema de que trata o vertente artigo tem como objeto de estudo o modelo de gestão do monitoramento físico dos projetos que são executados com recursos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop, com ênfase nos resultados, inerentes e necessários à supressão da pobreza e da desigualdade social no Estado do Ceará.

Com efeito, cumpre considerar, todavia, que o problema submetido à investigação científica cinge-se em conhecer a organização existente no seio da Administração Pública estadual, consolidada pelo conjunto de mecanismos modeladores à realização do monitoramento físico dos aludidos projetos.

Em termos de hipóteses, extrai-se a ideia central de que a Gestão do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop, por mandamento legal, tem o dever de ofício em realizar o acompanhamento, sistemático e periódico, de todos os projetos fomentados com recursos seus, no afã de mensurar o grau de desempenho e, bem assim, o nível de alcance dos resultados.

Como objetivo geral do presente trabalho, infere-se a pretensão de demonstrar o corpo orgânico do monitoramento físico dos projetos ditos “fecopianos”, sendo os seus objetivos específicos: a) revelar a composição do monitoramento; b) indicar os mecanismos de monitoramento, e; c) discorrer sobre a funcionalidade dos instrumentos de monitoramento.

O ensaio bem se justifica diante dos embasamentos de ordem lididamente científica, contemporizados no bojo da revisão de literatura alhures estabelecida, centralizados como pilares fundantes à sua consolidação, legitimação, validação e sustentação científicas, elementos que, em sede de conjugação, bem demonstram a relevância social acerca do tema.

No bojo de sua estrutura, o trabalho tem início com uma abordagem substancial, contextualizada mediante o referencial teórico nele construído, e que, por sua vez, se apresenta como alicerce para o seu desenvolvimento, no qual constam informações bibliograficamente levantadas acerca do assunto estudado, e que dão suporte ao estudo, cuja seção é a sua base teórica fundamental.

Na sequência, tem-se a apresentação da metodologia utilizada para a construção do presente trabalho, discorrendo-se esta seção a partir de uma abordagem direcionada para o tipo de pesquisa adotada, além de retratar o método utilizado no âmbito da respectiva pesquisa, e, bem assim, a adoção de técnicas complementares.

Mais adiante, constituem-se a apresentação e a análise dos resultados, gerados em decorrência da pesquisa envidada, compreendendo todos os dados relevantes desta mesma pesquisa, levantados mediante coleta, seguidas das consequentes interpretação e discussão dos referidos dados, com base na revisão bibliográfica.

Ao final, consolidam-se as considerações finais, como síntese de reflexão decorrente da pesquisa desencadeada, demonstrando-se nesta seção, com clareza, os desenlaçamentos alcançados, de modo a conduzir o leitor à compreensão dos fatos e dos fenômenos observados.

■ 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Parte-se do pressuposto de que a palavra “modelo” implica a ideia de organização e ordenamento de partes que compõem um conjunto, ao tempo em que “gerir” significa organizar e

modelar, através de instrumentos e técnicas adequados, os recursos financeiros e materiais da organização, e até mesmo as pessoas que a compõem (FERREIRA *et al.*, 2009).

Nesta toada, modelo de gestão significa “gerir por meio de um exemplo já existente, realizando apenas as modificações necessárias para a necessidade de cada organização” (SANTOS, 2015, p. 366), sendo certo que uma boa gestão é aquela que visa alcançar resultados, a atender: demandas, interesses e expectativas dos beneficiários (MARTINS *et al.*, 2010).

Por parelha, com base no pensamento de Matias-Pereira (2012), tem-se no monitoramento o seguimento sistemático e periódico da execução de uma atividade, que busca determinar o grau em que seu desenvolvimento coincida com o programado, com o fim de detectar, oportunamente, deficiências, obstáculos e ou necessidade de ajustes da execução.

Na lição do citado autor, trata-se, pois, de um processo de avaliação permanente, que permite coletar, armazenar, analisar informação do projeto, retroalimentando o próprio projeto desenvolvido, subsidiando a tomada de decisões políticas quanto a propósitos, processos de ações e alocação de recursos (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Martins *et al.* (2010) lecionam que a sua finalidade consiste em gerar informações sobre o desempenho de algo (organização, política, programa, projeto, pessoa etc.), para explicá-lo (identificação de fatores inibidores e promotores de resultados), e fazer uso de tais informações, incorporando-as ao processo decisório do objeto monitorado, a fim de buscar aprendizado, transparência e responsabilização.

Cunha & Bugacov (1998, *apud* LÜCK, 2013) prelecionam que o monitoramento também objetiva determinar se a implantação e implementação do projeto são realizadas de acordo com o planejado, constituindo-se num componente fundamental de gerenciamento

do projeto, pois, sem monitoramento, as ações deixam de ser acompanhadas e controladas, perdendo-se, desta forma, a garantia da maximização da relação custo-benefício, como também, da oportunidade de construção do conhecimento gerado pela ação, de que somos tão carentes.

Neste sentido, enquanto mecanismo de controle e correção que é, bem observam Martins *et al.* (2010), *in verbis*: “o monitoramento tem como objeto verificar a extensão na qual a agenda estratégica é pertinente e está sendo realizada, além de averiguar se os esforços empreendidos estão direcionados para ela” (MARTINS *et al.*, 2010, p. 219).

Anotam que as suas principais características são: gerar informações sobre o desempenho do projeto; produzir informações acerca do esforço envidado; permitir a verificação da extensão do que foi realizado; identificar fatores inibidores e promotores de resultados; proporcionar correções no momento oportuno, e; viabilizar: a tomada de decisão; o aprendizado; a transparência, e; a responsabilização (MARTINS *et al.*, 2010).

A considerar o Ciclo de Vida do Projeto, orientado pelo Guia PMBOK®, como sendo a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término, a saber: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento, importa destacar o magistério de Vargas (2009), o qual, reportando-se notadamente à fase monitoramento e controle, assim enfatiza:

É a fase que acontece paralelamente às demais fases do projeto. Tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado pelo projeto, de modo a propor ações corretivas e preventivas no menor espaço de tempo possível, após a detecção da anormalidade. O objetivo do controle é comparar o *status* atual do projeto com o *status* previsto pelo planejamento, tomando ações preventivas e corretivas em caso de desvio (VARGAS, 2009, p. 12).

Por derradeiro, Arregui *et al.* (2004, *apud* MATIAS-PEREIRA, 2012) consideram que o desenvolvimento do monitoramento reforça a necessidade sobre o que registrar e como registrar, isto é, à base de um sistema definido previamente e de acordo com os objetivos do programa e dos gestores, de maneira que essa base de dados e o pleno funcionamento do sistema permitirão elaborar sínteses e relatórios analíticos de monitoramento e oferecer informações para futuras avaliações, sendo certo que, tanto o monitoramento, quanto a avaliação, exigem que se faça planejamento e estruturação do sistema, de forma que isso inclui a pesquisa e a definição de: indicadores, métodos e técnicas de coleta de dados, instrumentos e ferramentas de armazenamento das informações, desenvolvimento de tecnologias apropriadas, fluxos de monitoramento, instrumentos de interpretação e análise de dados.

■ 3 METODOLOGIA

O artigo possui rigoroso vínculo com o objeto de estudo das Ciências Sociais Aplicadas. Essencialmente qualitativo, ocupa-se, pois, em realizar uma abordagem genuinamente qualitativa, eis que, a considerar a sua natureza, dificilmente pode ser traduzida exclusivamente em números e indicadores quantitativos (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2016).

A considerar os objetivos da abordagem escolhida, qual seja, qualitativa, a investigação restou consolidada, inicialmente, por meio de pesquisa exploratória, voltada, especialmente, para proporcionar uma maior familiaridade com o problema, de modo a torná-lo mais explícito, e, bem assim, instigar o desenvolvimento e o esclarecimento de ideias, na certeza de que “este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele.” (GIL, 2021, p. 26).

Note-se que essa mesma investigação resultou sedimentada pela concorrente aplicação de pesquisa descritiva, na medida em

que o pesquisador foi exigido a captar uma série de informações a respeito do tema, todas elas voltadas à perspectiva de se descrever os fatos e os fenômenos da realidade existente, em relação ao objeto da matéria investigada, considerando-se, necessariamente, o entendimento de que “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico, e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador” (RAMPAZZO, 2015, p. 53).

Doutra banda, empreendeu-se, em simetria às pesquisas anteriores, a consecução de pesquisa explicativa, tendo como foco a identificação de fatores que determinaram ou que contribuíram para a ocorrência dos fatos e dos fenômenos da realidade enfrentada pela investigação, considerado o embasamento conceitual de que a pesquisa genuinamente explicativa é “aquela que, além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas, seja através da aplicação do método experimental/matemático, seja através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos” (SEVERINO, 2016, p. 132).

Registre-se, por sua vez, que, quanto aos procedimentos técnicos utilizados no âmbito da investigação realizada, enveredou-se pela adoção de três meios instrumentais legitimamente apropriados, estabelecidos como expressões do conhecimento humano, a traduzir um modo de trabalho e de produção, e, bem assim, a solucionar eficientemente a situação-problema (BARROS & SOUZA, 2000), observando-se, a rigor, a concepção de que “técnica significa os diversos procedimentos ou a utilização de diversos recursos peculiares a cada objeto de pesquisa, dentro de diversas etapas do método” (RUIZ, 1996, p. 138).

Por conseguinte, fez-se uso de intensa pesquisa bibliográfica, direcionada a partir de referências teóricas analisadas e publicadas, amplamente levantadas, de modo a permitir com que o investigador obtivesse o conhecimento adequado acerca do que já se estudou

sobre o assunto, para efeito de recolher informações prévias sobre o problema, a respeito do qual se procurou uma resposta resolutiva, destacando-se que “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2021, p. 28).

Assinale-se, outrossim, que o investigador se valeu de exaustiva pesquisa documental, desencadeada sobretudo em conteúdo de textos mais diversificados, e, porque não dizer, dispersos, despojados de quaisquer tratamentos analíticos, contudo, postos como matéria-prima, e fonte ao desenvolvimento da investigação, consubstanciada mediante análises realizadas em instrumentos legais, diários oficiais, manuais gerenciais, documentos oficiais, relatórios de gestão, julgamentos de prestação de contas, dentre outros mecanismos..., uma vez que “esse tipo de pesquisa é usado comumente e especificamente para colher dados e informações importantes na descrição de fatos ocorridos” (LEITE, 2008, p. 52).

Finalmente, como consolidação conclusiva do processo investigatório, adotou-se a técnica da observação indireta intensiva, na modalidade participante, destinada a abordar, no próprio ambiente de investigação, fatos e fenômenos correlatos ao tema investigado, tal como ocorrem espontaneamente, com o objetivo de captar informações esclarecedoras sobre o problema para o qual se procurou uma resposta, sendo certo, ademais, tratar-se de uma “uma etapa imprescindível em qualquer tipo ou modalidade de pesquisa” (SEVERINO, 2016, p. 134), na medida em que este procedimento consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou grupo, onde o próprio observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga (LAKATOS & MARCONI, 2017).

Em suma, gerou-se uma pesquisa estrategicamente produzida à luz de embasamento legitimamente qualitativo, consubstanciada pela interveniência concorrente de pesquisas exploratória, descritiva e explicativa, ponderadas pela mediação técnica dos meios

instrumentais da pesquisa bibliográfica, da pesquisa documental e da observação indireta intensiva, na modalidade participante, cujos resultados constam nos termos seguintes.

■ 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Descrição dos Resultados

Cumprir registrar, preliminarmente, que o monitoramento físico dos projetos executados com recursos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop, é uma política setorial fruto de um Plano de Ação específico, expedido em 21/05/2019, criado pela Célula de Monitoramento de Programas e Projetos – Cempp, da Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – CPCOP, da Secretaria do Planejamento e Gestão – Seplag, na perspectiva de empreender prática inovadora, fomentadora à consecução de exitosos resultados.

Referido Plano de Ação nasceu em virtude da necessidade de se cumprir o regramento previsto no Art. 31, do Decreto Estadual nº 29.210, de 29/09/2009 (DOE de 30/09/2009),⁴ e, bem assim, em atenção às recorrentes recomendações e determinações expedidas pelo colendo Tribunal de Contas do Estado – TCE, que, por ocasião de um seriado de julgamentos de prestações de contas, sempre se manifestara pela implementação de um monitoramento sistematizado e periódico relativo aos projetos “fecopianos”.

Em decorrência do mencionado Plano de Ação, foi consolidado, em julho de 2019, o Planejamento Operacional relativo ao monitoramento físico dos projetos do sobredito Fundo Especial de Gestão, pautado na formalização de diretrizes metodológicas de desenvolvimento e implementação de resultados próprios, consubstanciadas pelos seguintes eixos estruturantes: unidade orgânica, inteligência, plano e sistema, tidos como componentes

4 Art. 31. A Gerência Executiva do Fundo – GEF, em parceria com os executores locais, será responsável pela análise e monitoramento da execução dos projetos, utilizando o sistema de monitoramento previamente implantado para o acompanhamento das ações financiadas pelo Fecop.

lógicos necessários à planificação operacional detalhada, bases fundamentais à composição do planejamento destacado, nele, porquanto, estando plasmado o modelo de gestão de monitoragem.

Anote-se, por oportuno, que, para efeito do aludido planejamento operacional, unidade orgânica pressupõe o centro de competência instituído para o desempenho de funções estatais, cujas atribuições específicas na organização são realizadas através de seus agentes, para a consecução dos seus fins (MEIRELLES, 2008); inteligência, compreende o componente que, consubstanciado tão somente por pessoas físicas, é da essência da prestação dos serviços, a serem realizados pela unidade orgânica, pessoas estas que, incumbidas, definitiva ou transitoriamente, do exercício de alguma função estatal, no âmbito da organização, desempenham funções do órgão, estas, por sua vez, distribuídas entre os cargos de que são titulares (MEIRELLES, 2008); plano, infere-se o produto do planejamento, nele contidos os principais enunciados deste, ordenando os objetivos gerais e decompondo os objetivos específicos, sendo o elo entre o processo de elaboração do planejamento e a implementação, identificando e ordenando as ações necessárias para atingir os objetivos, e, em regra, trazendo consigo o mapa estratégico da organização (PALUDO & PROCOPIUCK, 2011), e; sistema, tem-se a ferramenta viabilizadora à realização do monitoramento sistemático e periódico, de modo a determinar o grau em que seu desenvolvimento coincida com o programado, com o fim de detectar, oportunamente, deficiências, obstáculos e/ou necessidades de ajuste da execução (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Com efeito, em pronto alinhamento aos ditames do Planejamento referido, foi criada a unidade orgânica, representada pela Célula de Monitoramento de Programas e Projetos – Cemp, no âmbito da Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – CPCOP, da Secretaria do Planejamento e Gestão – Seplag.

Na sequência, a inteligência também foi prontamente estabelecida, quando da fixação do cargo de Orientador de Célula,

a gerir o citado núcleo, que, por sua vez, restou preenchido por servidor de carreira da pasta, fazendo-se acompanhar de outro Analista de Gestão Pública, a servirem como *experts* no trato de toda matéria.

Outrossim, foi estabelecido, em outubro de 2019, o Plano Operacional de Monitoramento de Projetos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop, compreendido por um complexo de diretrizes norteadoras à realização do monitoramento físico dos projetos “fecopianos”, consubstanciado notadamente por método, técnicas, e processos, com foco no acompanhamento direcionado ao alcance de metas, produtos e atividades, a servir como um instrumental prévio, guia essencial à realização dos processos, subprocessos, atividades, tarefas e rotinas, inerentes à produção dos serviços de monitoramento, bem como à construção de diagnósticos, de modo a viabilizar o confronto dos resultados almejados com os realmente concretizados.

E, finalmente, foi construído, e em plena operacionalização, no âmbito do Sistema Corporativo de Planejamento e Gestão – SPG, no Subsistema Fecop, no Módulo Ccpis, o Submódulo Monitoramento, constituído por quatro importantes ferramentas, quais sejam: a) *dashboard*; b) acompanhamento; c) indicadores, e; d) relatório, todas voltadas para a pronta realização do conjunto de atividades, tarefas e rotinas, pertinentes ao monitoramento dos projetos “fecopianos”, na perspectiva de mensurar, periodicamente, o grau de desempenho e os resultados alcançados, e, por conseguinte, a maior efetividade na aplicação dos recursos.

Na esteira do Plano Operacional de Monitoramento de Projetos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop, instrumento a servir de guia aos operadores de plantão, tem-se, como método a ser observado, o exaurimento de duas fases de acompanhamento, assim definidas, a saber: a) uma primeira fase, intitulada de “produção de dados”, e; b) uma segunda fase, denominada de “exploração de dados”.

Na fase de “produção de dados”, constituída em ambiente virtual, e mais exatamente no Submódulo Monitoramento, consubstancia-se a composição de informações específicas, produzidas inicialmente pelas Secretarias de Estado, para, ato contínuo, recebidas e consolidadas pela Célula de Monitoramento de Programas e Projetos – Cempp, subsidiar o acompanhamento do desempenho físico de cada projeto.

Por sua vez, na fase de “exploração de dados”, estabelecida, desta feita, em ambiente presencial, por meio de reuniões técnicas recorrentes, consubstancia-se a análise das informações específicas consolidadas, como objeto de conhecimento, discussão e providências, e que segue até a determinação do grau de desempenho do projeto, em relação ao que foi programado, para fins de se detectar intercorrências, em virtude de mudanças, deficiências, obstáculos, dificuldades e riscos, ou em razão de necessidades de ajustes, de modo que, ao final, sejam determinados os encaminhamentos devidos, para efeito das correções necessárias, e, bem assim, documentadas as lições apreendidas.

Em seu turno, na seara de cada uma das fases de acompanhamento indicadas, estabeleceu-se a observância das seguintes técnicas procedimentais, para fins de execução das ações a elas relacionadas, e que se fazem necessárias à consecução do monitoramento físico dos projetos “fecopianos”, quais sejam:

- 1) Na fase de “produção de dados”:
 - a) Coleta de dados;
 - b) Análise dos dados;
 - c) Construção de indicador(es), e;
 - d) Geração de relatório de monitoramento.
- 2) Na fase de “exploração de dados”:

Reunião Técnica de Monitoramento, estruturada com a seguinte pauta:

- a) Análise de relatório;

- b) Determinação do grau de desempenho;
- c) Indicação de intercorrências;
- d) Encaminhamentos, e;
- e) Lições apreendidas.

Com vistas à execução de cada técnica procedimental anteriormente fixada, sugere-se o cumprimento dos seguintes processos, a acontecer, sempre, na primeira quinzena do mês de monitoramento, em relação ao mês anterior monitorado, para efeito de realização de todas as atividades, tarefas, rotinas, e fluxos, que se fizerem necessárias à produção e prestação dos serviços de monitoramento, a saber:

- 1) Na fase de “produção de dados”, a ser toda ela constituída em ambiente virtual, notadamente no módulo específico “monitoramento”, constante como parte integrante de sistema do governo, compreendendo:
 - a) Coletar os dados, mediante a inserção de informações específicas, quanto a produtos, atividades e metas, por parte de cada Secretaria de Estado, para cada projeto submetido à deliberação do Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – Ccpis;
 - b) Analisar os dados coletados, mediante detido exame das informações específicas levantadas, a cabo da Célula de Monitoramento de Programas e Projetos – Cempp, com o objetivo de verificar a execução física em que se encontra cada projeto;
 - c) Construir indicador(es), com o intuito de estabelecer parâmetros para a realização periódica do acompanhamento, por conta da Célula de Monitoramento de Programas e Projetos – Cempp, e;
 - d) Gerar relatório de monitoramento, como a finalidade de determinar o grau de desempenho de cada projeto, por setorial, a cargo da Célula de Monitoramento de Programas e Projetos – Cempp.

- 2) Na fase de “exploração de dados”, que deverá ser toda ela construída em ambiente presencial, por meio de Reunião Técnica de Monitoramento, a ocorrer para fins de discussão e deliberação, e que será concentrada sempre na segunda quinzena do mês de monitoramento, em relação ao mês anterior monitorado, a envolver todos os atores responsáveis pelo projeto, donde haverá de ser cumprida a seguinte programação, qual seja:
- a) Fixação de calendário;
 - b) Reserva de recinto;
 - c) Convocação dos atores responsáveis pelo projeto;
 - d) Condução da reunião pelo Orientador da Célula;
 - e) Chamada dos convocados;
 - f) Registro dos presentes;
 - g) Fixação de pauta, e;
 - h) Apresentação, constante com os seguintes itens de pauta:
 - Aprovação de ata de reunião (anterior);
 - Análise do relatório (gerado pela Célula);
 - Determinação do grau de desempenho (via relatório de monitoramento);
 - Intercorrências setoriais (apontadas via relatório de monitoramento);
 - Lições apreendidas (registradas em ata e consolidadas no módulo).

Registre-se, por oportuno, que, excepcionalmente, por conta da emergência de saúde pública, de importância internacional, concernentes ao enfrentamento da pandemia da Covid-19, da qual, inclusive houvera sido declarado estado de calamidade pública, por parte da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará – Alce,⁵

5 *Vide* Decreto Legislativo nº 543, de 03 de abril de 2020 (DOE de 03/04/2020), Decreto Legislativo nº 555, de 11 de fevereiro de 2021 (DOE de 11/02/2021) e Decreto Legislativo nº 571, de 1º de julho de 2021 (DOE de 01/07/2021).

a implementação dos trabalhos relativos ao monitoramento físico dos projetos “fecopianos”, que estava programada para acontecer a partir de janeiro de 2020, foi deveras prejudicada, por todo o decorrer deste período, tendo sido prontamente retomada em janeiro de 2021, contudo com a estratégia alterada pela Célula de Monitoramento de Programas e Projetos – Cempp, em comunhão com a Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – CPCOP, decidindo-se pela manutenção de todo o roteiro estabelecido para a fase de “produção de dados”, porém, especialmente no tocante a fase de “exploração de dados”, concentrando os trabalhos *interna corporis* tão somente na análise do relatório, na determinação do grau de desempenho, no apontamento das intercorrências setoriais, e na consolidação das lições apreendidas.

Num cenário parcial, a título de resultados, a considerar o período de janeiro a junho de 2021, dos 52 (cinquenta e dois) projetos deliberados pelo Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – Ccpis, 46 (quarenta e seis) destes foram efetivamente submetidos ao monitoramento, e 02 (dois) com programação para o segundo semestre de 2021, sendo certo que os outros 04 (quatro) assim não o foram, por motivo de mudança da Fonte de Recursos.

Observe-se que, em simetria aos processos ora convencionados, a Célula de Monitoramento de Programas e Projetos – Cempp, mobiliza-se no sentido de realizar Inspeções Técnicas periódicas, constituídas por visitas *in locu*, devidamente planejadas, com o objetivo de vistoriar, no ambiente físico propriamente dito, mediante a utilização de critérios objetivos, o cumprimento das metas projetadas, das atividades realizadas e dos produtos entregues, em face de projetos previamente selecionados e priorizados pela Coordenadoria, a ocorrer sempre no mês de novembro de cada ano, reservada a primeira quinzena do mês dezembro à consolidação do competente Relatório Inspeccional, a ser difundido por ocasião da Reunião Técnica de Monitoramento, trabalhada na segunda quinzena deste último mês.

Por fim, recomenda-se que o Relatório de Monitoramento acompanhe o Relatório de Desempenho Físico-Financeiro do Fecop, peça documental de prestação de contas, apresentada, após o encerramento de cada semestre, no prazo de 60 (sessenta) dias, aos órgãos de controle interno (Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado – CGE) e externo (Assembleia Legislativa do Estado do Ceará – Alce, e Tribunal de Contas do Estado – TCE), conforme dispõe o Art. 13, inciso VII, do Decreto Estadual nº 29.910, de 29/09/2009 (DOE de 30/09/2009), em prestígio aos primados da ética, da moral jurídica, da lei, da publicidade, e, sobretudo, da transparência pública, do controle social, da responsabilidade e da *accountability*.

4.2 Discussão dos Resultados

Em sede de discussão, a referendar os resultados epigrafados, tem-se inicialmente a percepção de que todo projeto surge para resolver um problema, sendo, por assim dizer, que a configuração de determinado projeto se dá em função da existência de um problema, o qual, identificado claramente para que seja resolvido, pressupõe tratar-se de uma questão proposta, a fim de que se gere uma solução, tido, portanto, como uma situação negativa ou de carência, que o projeto deve superar, inclusive pautado pela geração de um produto ou de um serviço que vise resolvê-lo (THIRY-CHERQUES & PIMENTA, 2013).

Com efeito, quão é importante a observância aos ditames trazidos pela Gestão de Projetos, mormente quando dela se infere um conjunto de ações a serem produzidas no âmbito das dimensões do projeto, no decorrer de todo o seu ciclo de vida, para o êxito de seus processos, e, bem assim, para o alcance de resultados extraordinários, onde os processos de monitoramento e controle, à luz do Guia PMBOK®, correspondem exatamente aos meios pelos quais se torna possível acompanhar e controlar a evolução do projeto (CIERCO *et al.*, 2012).

Ademais, importa destacar a necessidade de que sejam incorporados ao projeto uma série de técnicas e procedimentos que sejam, de fato, capazes de monitorar a sua execução, e, porque não dizer, os seus próprios resultados, de forma a garantir, para além do seu desempenho ideal, nos termos estabelecido planejadamente, a eficiência e a eficácia de seus recursos, bem como, a identificação de medidas corretivas durante o processo, acaso necessárias, para fins de consolidação da efetividade do projeto (LÜCK, 2013).

Destaque-se, por parelha, que todo desenvolvimento girado em torno do monitoramento, seja em função dele, seja para ele próprio, remete a necessidade do registro de informações geradas a respeito do desempenho envidado, à base de um sistema apropriado, previamente definido na conformidade dos objetivos do projeto e, também, de seus gestores, de modo que essa base de dados e o pleno funcionamento do sistema permitirão, não tão somente a elaboração sintética de relatórios analíticos, contudo, e especialmente, informações para avaliações vindouras (MATIAS-PEREIRA, 2012).

A considerar os ensinamentos que a governança para resultados nos direciona, ainda que o ponto crítico, em relação ao sistema de monitoramento, diga respeito a gerar e disponibilizar informações clarividentes, incitadoras às oportunas correções, é preciso considerar que uma adequada sistemática de monitoramento comporta, sim, incorporar tais informações ao processo decisório, de maneira a fomentar aprendizado, transparência e responsabilização, para o alcance de resultados expressivos e significativos, a solucionar os problemas enfrentados mediante à formulação de projetos (MARTINS *et al.*, 2010).

Arremate-se, finalmente, que é na monitoração que se concentram os controles técnicos, voltados para garantir o funcionamento cotidiano do planejamento operacional da organização, empreendidos para que os resultados materializem-se de fato, de forma que as funções organizacionais devem controlar

os processos e os resultados, por seus módulos ou sistemas, onde as informações, indicadores e conhecimentos estejam vinculados, tanto ao sistema de informação operacional, quanto ao corpo técnico da organização (REZENDE, 2011).

■ 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em termos conclusivos, importa destacar as seguintes evidências:

1) O monitoramento físico dos projetos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop, decorre de mandamento legal e de recomendações recorrentes do egrégio Tribunal de Contas do Estado – TCE;

2) Este mecanismo foi gerado em 2019, mediante adoção de um Plano de Ação, do qual decorreu um Planejamento Operacional específico, deste redundando um Plano Operacional de Monitoramento de Projetos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop;

3) O modelo de gestão do Monitoramento Físico de Projetos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop, encontra-se plasmado num Planejamento Operacional previamente estabelecido, pautado nos eixos: unidade orgânica, inteligência, plano e sistema;

4) O Plano Operacional de Monitoramento de Projetos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop, constituído por diretrizes norteadoras à realização do monitoramento físico dos projetos “fecopianos”, corporifica-se por método, técnicas, e processos, com foco no acompanhamento direcionado à mensuração de metas, produtos e atividades;

5) Como método a ser observado, tem-se o exaurimento de duas fases de acompanhamento, assim definidas, a saber: a) uma primeira fase, intitulada de “produção de dados”, e; b) uma segunda fase, denominada de “exploração de dados”;

6) Devem ser trabalhadas técnicas procedimentais específicas, para efeito de execução das ações relacionadas a cada uma das fases

de acompanhamento, e que se fazem necessárias à consecução do monitoramento físico dos projetos “fecopianos”;

7) Para cada técnica procedimental adotada, cumpre realizar os processos correspondentes, a acontecer, respectivamente, nas quinzenas do mês de monitoramento, em relação ao mês anterior monitorado;

8) Devem ser realizadas Inspeções Técnicas periódicas, constituídas por visitas *in locu*, devidamente planejadas, com o objetivo de vistoriar, no ambiente físico propriamente dito, o cumprimento das metas projetadas, das atividades realizadas e dos produtos entregues;

9) Cabe instruir o Relatório de Desempenho Físico-Financeiro do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop, com o Relatório de Monitoramento, em prestígio aos primados principiológicos, legais e institucionais;

10) Por causa da pandemia da Covid-19, a implementação do Monitoramento Físico de Projetos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop, programada para acontecer a partir de janeiro de 2020, restou deveras prejudicada;

11) A retomada dos trabalhos de implementação do Monitoramento Físico de Projetos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – FECOP, ocorreu em janeiro de 2021, com o estabelecimento de adequações estratégicas específicas;

12) No período de janeiro a junho de 2021, o Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – Ccpis, deliberou um quantitativo de 52 (cinquenta e dois) projetos, respectivamente distribuídos dentre 11 (onze) Secretarias de Estado, dos quais 46 (quarenta e seis) foram submetidos a efetivo monitoramento, e 02 (dois) com programação para o segundo semestre de 2021; os outros 04 (quatro) projetos assim não o foram, por motivo de mudança da Fonte de Recursos;

13) O quantitativo de projetos, objetos de monitoramento (48), para o período de janeiro a junho de 2021, corresponde a um volume de investimentos da ordem de R\$ 593.904.810,97 (quinhentos e noventa e três milhões, novecentos e quatro mil, oitocentos e dez reais e noventa e sete centavos), cuja execução, até 31/06/2021, alcançou o empenho de R\$ 297.218.020,27 (duzentos e noventa e sete milhões, duzentos e dezoito mil, vinte reais e vinte e sete centavos), representando um desempenho financeiro de 50,04% (cinquenta vírgula zero quatro centavos), com pagamento equivalente a R\$ 269.154.738,01 (duzentos e sessenta e nove milhões, cento e cinquenta e quatro mil, setecentos e trinta e oito reais e um centavo), num percentual de evolução financeira de 45,32% (quarenta e cinco vírgula trinta e dois por cento), e;

14) Deste cenário infere-se que a Célula de Monitoramento de Programas e Projetos – Cemp p atingiu um desempenho satisfatório, correspondente a 88,46% (oitenta e oito vírgula quarenta e seis por cento) de projetos em monitoramento, superadas as mais diversas intercorrências, para efeito de internalização, sedimentação e funcionalização exitosa de uma cultura organizacional, que se anuncia nova e de sucesso.

■ REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; SOUZA, Neide Aparecida de. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

CEARÁ. Decreto nº 29.910, de 29 de setembro de 2009. Regulamenta a Lei Complementar nº 37, de 26 de novembro de 2003, que institui o Fundo Estadual de Combate à Pobreza – FECOP. **Diário Oficial do Estado – DOE**, Poder Executivo, Fortaleza-CE, 30 set. 2009, série 3, ano I, nº 183, caderno 1/2, p. 1-3.

CEARÁ. Lei Complementar nº 37, de 26 de novembro de 2003. Institui o Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop. **Diário Oficial do Estado – DOE**, Poder Executivo, Fortaleza - CE, 27 nov. 2003, série 2, ano VI, nº 228, caderno 1/2, p. 1-2.

CEARÁ. Lei Ordinária nº 14.859, de 28 de dezembro de 2010. Dispõe acerca do conceito de pobreza, a forma de sua comprovação, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado – DOE**, Poder Executivo, Fortaleza - CE, 06 jan. 2011, série 3, ano III, nº 4, caderno 1/2, p. 1.

CEARÁ. Regimento Interno do Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – CCPIS, de 10 de julho de 2013. Dispõe sobre o Regimento Interno do Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – CCPIS. **Diário Oficial do Estado – DOE**, Poder Executivo, Fortaleza - CE, 12 ago. 2013, série 3, ano V, nº 149, caderno 1/2, p. 43.

CIERCO, Agliberto Alves *et al.*. **Gestão de projetos**. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela *et. al.*. **Modelos de gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamento de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia científica: Métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros**. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Metodologia de projetos: Uma ferramenta de planejamento e gestão**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MARTINS, Humberto Falcão *et al.*. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília - DF: Publix Editora, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de planejamento governamental: Foco nas políticas públicas e nos indicadores sociais**. São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

PALUDO, Augustinho Vicente; PROCOPIUCK, Mário. **Planejamento governamental: Referencial teórico, conceitual e prático.** São Paulo: Atlas, 2011.

PMI. **Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK®).** Project Management Institute. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: Para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação.** 8. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado: Guia para projetos em organizações de governo ou de negócios.** São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública.** 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto; PIMENTA, Roberto da Costa. **Gestão de projetos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

_____. **Gestão de programas e projetos públicos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto: Utilizando o PMBOK Guide.** 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.



Capacitando os servidores públicos para uma melhor prestação de serviço à sociedade

- José Ivan Amarante de Santiago Filho
- Manoel Paulino Secundino Neto
- Patrick Herlly Silva Reis

■ 1 INTRODUÇÃO

Segundo o Decreto Estadual nº 33.258/2019, compete ao Núcleo de Formação e Capacitação da Escola de Trânsito a atribuição do gerenciamento de cursos de trânsito para aperfeiçoamento contínuo dos servidores do Detran - Ce, bem como fomentar e promover a pesquisa e produção de conhecimento na área de trânsito.

O estudo realizado pautou-se justamente em entender como a Escola de Trânsito pautou sua política de aperfeiçoamento do servidor em termos quantitativos e qualitativos. Nessa perspectiva algumas hipóteses foram elencadas para o processo de pesquisa: • Como elevar o padrão de qualificação do servidor público? • Quais didáticas e tecnologias são eficientes atualmente no processo de capacitação? • Em um período caracterizado pela presença de uma pandemia, que afastou muitos servidores do convívio social, como trabalhar o conhecimento e aperfeiçoamento utilizando novos padrões de tecnologia e acesso?

A delimitação temporal do estudo compreende o período do ano de 2014 até 2021, uma vez que nessa temporalidade foi possível coletar uma quantidade estatística de cursos e compreender a evolução dessa política educacional como podemos ver no gráfico:

Gráfico 1 - Alunos Formados e projeção.



Fonte: Diretoria da Escola de Trânsito – Detran/Ce

O estudo dessa atuação da Escola de Trânsito do Detran - Ceará teve como objetivo entender como se pautou essa mudança positiva na visão do servidor público. Este é percebido como um ente importante de uma engrenagem social, que repassa, mediante conhecimentos, um serviço de melhor qualidade capitaneada por práticas inovadoras educacionais.

A metodologia do estudo concentrou-se na pesquisa de campo conhecendo os modelos das aulas em cursos de aperfeiçoamento, recolhimento de dados estatísticos concedidos pela Escola de Trânsito bem como o aprofundamento do tema mediante um acervo bibliográfico relacionando questões que envolvem trânsito, legislação, papel do Estado e importância do servidor público.

■ 2 SERVIDOR PÚBLICO

Atualmente, a sociedade brasileira vem exigindo um serviço público cada vez de mais excelência. É direito do cidadão e da cidadã ser bem tratado quando é atendido por um servidor público. Hoje, com o acesso à informação cada vez mais presente na sociedade, qualquer pessoa, independente da classe social, exige que o servidor público a trate com respeito e urbanidade e também

trabalhe de forma que possa lhe prestar um serviço público com eficiência e eficácia.

Isso nem sempre foi assim. Antigamente, o serviço público era conhecido pela burocracia e lentidão, não atendendo à finalidade pública que era a prestação de um serviço que atendesse às necessidades do povo. Era costumeiro a ganância de recursos públicos sem que os mesmos fossem usados de forma econômica. Além da má prestação do serviço público ao cidadão por parte do servidor, o gestor também não tinha o cuidado de aplicar o dinheiro público de forma econômica e eficiente.

Com o passar do tempo, essa gestão burocrática foi perdendo espaço e passou-se a trabalhar em uma gestão com mais eficiência. Um dos grandes pilares para isso foi a emenda constitucional 19 de 1998. Essa alteração na Constituição Federal inseriu o princípio da eficiência no rol dos princípios constitucionais da administração pública.

Anteriormente, tinha-se os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Com essa emenda, foi acrescido o princípio da eficiência que dizia que a administração pública deve assumir um caráter gerencial na hora de aplicar os recursos públicos, ou seja, o novo princípio pregava uma gestão mais eficiente e menos burocrática, onde o gestor público administrasse a máquina pública como uma empresa, visando extrair o máximo na aplicação dos recursos públicos e também usando a economicidade para não haver gastos desnecessários. Era preciso haver eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública.

Após o passar dos anos, o gestor público começou a sofrer mais cobranças na sua administração. Essas cobranças partiam tanto da sociedade quanto dos órgãos de fiscalização e controle, tais como as controladorias internas e o Ministério Público. Dessa forma, passou-se a ter uma responsabilidade maior com o uso do dinheiro público. A partir daí, não só o dinheiro público passou a ser fiscalizado, mas também a prestação do serviço público.

Faz parte da essência do Estado prestar um bom serviço à coletividade. O Estado foi criado com a finalidade de organizar a vida em sociedade. Segundo Hobbes (2003, p. 96), a origem da formação do Estado deu-se há milhares de anos quando o homem compreendeu que deveria haver uma organização para se poder viver em paz. Ele entendia que, sem essa organização, tinha-se o estado de natureza, onde era representada uma condição permanente de guerra. Com o objetivo de acabar com essa guerra eterna, Hobbes sugeriu que haveria uma necessidade de se criar um Estado para controlar e punir o homem que vivia no estado de natureza. Daí criou-se o Estado, para regular a vida em sociedade.

Dessa maneira, se o Estado existe para harmonizar a convivência entre as pessoas, ele também deve dar condições para isso acontecer. O Estado, além de direitos, também tem deveres para com seus cidadãos. Estando dentro do Estado, a administração pública tem a obrigação de prestar um bom serviço a todos os seus administrados, independente de origem, raça, cor ou classe social. Deve ser dado um tratamento justo e igualitário para seu povo, sendo admitidas exceções.

Diz o Artigo 5º da Constituição Federal: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes.” (BRASIL, 1988, p. 5)

A regra geral na CF/88 é a igualdade entre todos, porém, deve ser analisada como essa igualdade é interpretada. Tem-se a igualdade formal, onde supõe-se que todos estão nas mesmas condições e podem competir com as mesmas armas. Nesse caso, todos devem ser iguais perante a lei. Só que na prática, isso não é possível de ser alcançado, devendo o Estado prover a igualdade material para que mesmo aqueles que estão em condições diferentes, possam também usufruir daquilo que o Estado proporciona.

Pelo princípio da igualdade, estima-se que aquela pessoa

que está situada num patamar inferior possa ter um tratamento desigual perante aquela que está num patamar superior: “Dar tratamento isonômico às partes significa tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na exata medida de suas desigualdades”. (NERY JUNIOR, 1999, p. 42).

Diante do exposto, conclui-se que o Estado tem a obrigação de proporcionar um bem estar ao seu povo, devendo prestar um serviço público de qualidade de modo que possa atender aos anseios coletivos. Vendo a necessidade que a sociedade tem de ser bem tratada pelo servidor público, passou-se a investir cada vez mais em capacitação dos recursos humanos para se atender essa finalidade. É notório que se o Estado não prepara bem o seu servidor, ele não irá atender aos anseios da sociedade, independente de qual área seja.

■ 3 CAPACITAÇÃO DO SERVIDOR

O Departamento Estadual de Trânsito do Estado do Ceará passou a investir de forma significativa no capital humano, visando prestar um melhor serviço público a toda sociedade. Através da Escola Pública de Trânsito do Detran, foi feito um planejamento estratégico para que houvesse uma capacitação não só dos servidores do órgão, mas também de servidores de outros órgãos do Estado do Ceará e também de servidores municipais, atendendo praticamente todo o Estado do Ceará.

Desde 2019 o Detran vem nessa força tarefa com o intuito de capacitar os mais diversos servidores públicos, indo desde o agente de trânsito, passando pelo policial militar e chegando até o servidor da justiça estadual, por exemplo. Somente no primeiro semestre de 2021, oitocentos e noventa e nove (899) servidores foram capacitados pela Escola de Trânsito do Detran nos mais diversos cursos como podemos observar nos respectivos dados:

É um número bastante significativo, visto que esse foi um semestre atípico devido à pandemia do Coronavírus, onde a

amplitude dos cursos e das aulas foi bastante afetada. Após a retomada do investimento na capacitação dos servidores no ano de 2019, a educação levou um duro golpe com as primeiras medidas de isolamento social e restrições devido à pandemia. Aquele trabalho que estava sendo feito sofreu uma severa interrupção, visto que as aulas presenciais tiveram que ser suspensas e os servidores tiveram que trabalhar *home office* devido ao isolamento social rígido.

A partir de alguns meses com as aulas paradas, passou-se a investir na tecnologia para não deixar o trabalho morrer. Buscou-se novas ferramentas para estabelecer uma comunicação entre a escola e seus alunos. No início não tinha o hábito de ministrar aulas através do ensino a distância. Devido a necessidade do momento, essa foi a opção mais viável para continuar com o dever de transferir conhecimento.

Através de ferramentas como o Google Meet e Zoom, buscou-se a criação de uma plataforma própria, possibilitando o acesso de conteúdos e a integração entre alunos e professores. A capacitação a distância era feita de vários modos, desde a modalidade convencional EaD, onde o aluno se capacita através de um material interativo previamente feito, até as aulas online de forma síncrona, onde professor e alunos são conectados de forma simultânea em tempo real e todos participam ativamente da aula através de áudio e vídeo.

1 – Site da Educação de Trânsito



Fonte: Diretoria da Escola de Trânsito – Detran/Ce

Com o uso da tecnologia, foi possível ampliar o leque de pessoas capacitadas pela Escola de Trânsito do Detran. Importante mencionar que a capacitação prestada pela Escola de Trânsito do Detran é realizada de modo que o aluno não só adquira conhecimento, mas também possa multiplicar aquele conhecimento adquirido.

Paulo Freire (1988), em sua teoria da Educação Problematizadora, diz que a reflexão e a crítica são as bases da educação. Ainda segundo o renomado autor, existe uma grande diferença entre educação e instrução. Essa pode ser aplicada a todo tipo de conhecimento, pois relaciona-se com transferência de informações, algo mais simplório que a educação, que está relacionada a uma regra moral e com o exercício do conhecimento sobre as bases dessa regra. Se um agente de trânsito de um pequeno município passou por um curso de capacitação, então ele tem que replicar tudo que aprendeu em benefício da população de seu município.

Essa é a real finalidade de se capacitar um servidor público, e é isso que o núcleo de capacitação da Escola de Trânsito do Detran vem fazendo. Além de transferir o conhecimento, os professores da Escola estimulam os alunos a levarem esses conhecimentos para a prática, de modo que seja atingido o espírito público da coletividade.

De acordo com o decreto 31.198/13, que instituiu o Código de Ética e Conduta da Administração Pública Estadual, é dever do servidor público praticar a cortesia e a urbanidade nas relações do serviço público e respeitar a capacidade e as limitações individuais dos usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, orientação sexual, nacionalidade, cor, idade, religião, preferência política, posição social e quaisquer outras formas de discriminação.

Diante disso, existe uma obrigação legal que o servidor público trate bem todos os usuários da administração pública. Para isso, é necessário que o Estado o capacite, pois sem planejamento

e organização, o serviço público não será prestado com qualidade. Além da obrigação legal prevista no Art. 17 V do Decreto 31.198/13, existe uma obrigação moral do Poder Público para estar em um processo permanente de capacitação para com seus servidores.

A Constituição Federal traz em seu corpo o Princípio da Moralidade, que diz que o gestor público deve agir não só conforme a legalidade, mas também com decoro e boa-fé. Nem tudo que é legal é moral, portanto, o administrador público deve agir também com a moralidade pública. Indo para a seara do trânsito, tem-se uma área que gera bastante resistência por parte da população, pois algumas pessoas não gostam de cumprir a legislação em vigor. Para isso existe a fiscalização de trânsito, que é justamente para averiguar se os condutores estão cometendo infrações ou não. Caso esse condutor infrator seja identificado, ele será penalizado conforme determina o Código de Trânsito Brasileiro.

É a partir daí que algumas pessoas vêem os órgãos de trânsito de forma negativa, pois muitos acreditam que este apenas tem a função de aplicar multas. Por algumas vezes também, existem reclamações pelo tratamento que aquele agente público oferece para o cidadão que está sendo atendido. Muitas pessoas afirmam que são maltratadas pelos agentes.

Por vezes, isso é verdade, visto que aquele agente ficou anos e anos longe da sala de aula, totalmente alheio à evolução da legislação e também das boas regras que norteiam o serviço público. A Escola de Trânsito do Detran vem procurando estender os horizontes e capacitar seus servidores não só nas suas respectivas áreas técnicas, mas também nas áreas sociais.

Por várias vezes, resolveu-se inovar nessa capacitação e trazer professores de grande gabarito para participarem do processo de educação dos servidores, visando sempre oferecer o que há de melhor para essa capacitação. Além das aulas e dos cursos ministrados, a Escola do Detran também realiza outras atividades com os servidores, tais como atividades físicas para melhorar não só a saúde física, mas também a saúde mental.



Em maio de 2021, iniciou-se um projeto de ginástica laboral para os servidores do Detran. Esse projeto foi muito bem aceito pelos funcionários. Profissionais de fisioterapia faziam exercícios físicos diariamente com os servidores, que melhoravam a saúde física, além de se sentirem mais valorizados pelo Estado. Isso refletiu de forma bastante positiva na produtividade desses servidores, que passaram a trabalhar de forma mais leve e relaxada.

Dessa maneira, a Escola de Trânsito do Detran, através do núcleo de capacitação, tem planejamentos de curto, médio e longo prazo para capacitar todos os servidores do Estado do Ceará na área de trânsito.

O intuito dessa capacitação é que o atendimento relacionado ao trânsito feito pelo servidor público seja padronizado em qualquer ponto do Estado do Ceará. Se um cidadão ou uma cidadã forem abordados por algum servidor de algum órgão ligado ao trânsito, ele receberá o mesmo tratamento na cidade de Fortaleza, na cidade de Milagres, na cidade de Piquet Carneiro ou na cidade de Sobral, por exemplo. Esse é o espírito do serviço público, onde o servidor esteja capacitado para prestar um bom serviço e um bom atendimento ao usuário em qualquer órgão público. É em cima desse objetivo que a Escola de Trânsito do Detran capacita os seus servidores e também os servidores de outros órgãos, visando atingir uma excelência na prestação do serviço público e conseqüentemente diminuir as reclamações. Dito isso, pode-se concluir o quanto é importante que o Poder Público eduque e capacite seus servidores. Falando um pouco da experiência da Escola de Trânsito do Detran, já houve um impacto positivo na imagem do órgão para com a sociedade. Isso já é reflexo do investimento em educação que a Escola do Detran vem empregando para capacitar o seu servidor e conseqüentemente este multiplicar o conhecimento adquirido para toda a sociedade. É importante que todo órgão público tenha a prática de capacitar seus servidores de forma permanente, pois isso trará bons frutos e irá refletir de forma positiva perante a sociedade.

■ 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do artigo em questão, buscou-se mostrar a relevância da capacitação no dia a dia de um órgão público. Foi visto que além de ser uma obrigação moral, capacitar os servidores também é uma obrigação legal, pois é através da transferência de conhecimento que ele ficará apto a prestar um serviço público cada vez com mais qualidade.

Pode-se concluir que o Estado só conseguirá elevar o padrão de qualificação do servidor público através da educação. No Departamento Estadual de Trânsito, busca-se de forma permanente colocar o servidor dentro da sala de aula para o mesmo cada vez mais adquirir novos conhecimentos de forma que possa prestar um melhor serviço público à sociedade.

Com a pandemia do Coronavírus, a Escola de Trânsito mudou sua forma de transferir esse conhecimento e passou a adotar o ensino a distância através da internet. Dessa forma, mesmo com as restrições por conta do isolamento social, foi possível capacitar os servidores públicos.

Essa nova metodologia vem ganhando cada vez mais força e já faz parte do modo de como a Escola de Trânsito chega até as pessoas para contribuir com o aumento do conhecimento, pois sem educação não há um serviço público de qualidade.

■ REFERÊNCIAS

BRASIL. **Código de Trânsito Brasileiro**: instituído pela Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CEARÁ. DECRETO Nº 33.258, de 30 de agosto de 2019. **Diário Oficial do Estado do Ceará (Doece)**. Fortaleza, 2019.

CEARÁ. DECRETO Nº 31.198, de 02 de outubro de 2013. **Diário Oficial do Estado do Ceará (Doece)**. Fortaleza, 2013.



DETRAN/CE. Escola de Educação para o Trânsito, 2020. Disponível em: <<https://educacao.detran.ce.gov.br/missao-visao-e-valores/>>. Acesso em: 30 maio 2021.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 36. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

NERY JÚNIOR, Néelson. **Princípios do processo civil à luz da Constituição Federal**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

HOBBS, Thomas. **Leviatã ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil**. São Paulo: Martin Claret, 2003.

OBSERVATÓRIO DE SEGURANÇA VIÁRIA DE FORTALEZA (OSV). Disponível em: <<https://www.unifor.br/web/osv>>. Acesso em 10 jun. 2021.

■ SOBRE OS AUTORES E AS AUTORAS

■ ANTÔNIO GERMANO GUIMARÃES JUNIOR

Graduado em Pedagogia (UFC) e História (Uece). Mestre e Doutor em Educação (UFC). Pós-Doutor (UFRN). Professor adjunto da Uece, leciona no programa de Pós-Graduação em Educação da Uece (PPGE).

E-mail: germano.junior@uece.br

■ ANTÔNIO WELDERLAN DA SILVA SALES

Graduado em Processos Gerenciais (Unifor). Possui MBA em Gestão Estratégica de Processos de Negócios – BPM (Unifor). Experiência como gerente de projetos corporativos com ênfase na transformação de processos de negócios, além de participante do projeto de implantação da disciplina BPM - *Business Process Management* na Cogerh, através da elaboração e implementação da metodologia “Melhoria de Processos com Foco em Riscos”. Atualmente está como Coordenador de Gestão de Processos, Riscos e Controle Interno na Cogerh.

E-mail: welderlan.sales@cogerh.com.br

■ CÍDIA QUEIROZ DE VASCONCELLOS

Graduada em Administração de Empresas (Uece). Graduada em Administração Pública (Uece). Pós-graduada em Auditoria (Unifor). Especialista em Gerenciamento de Projetos (Unifor). Analista de Sistemas e Suporte I na Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará – Seplag.

E-mail: cidia.queiroz@seplag.ce.gov.br

■ CLARISSA CAVALCANTE BARROSO

Mestre em Economia (UFC). Especialista em Marketing (Unifor). Graduada em Ciências Contábeis (Unifor). Auditora Fiscal da Receita Estadual, da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (Sefaz-CE). Atualmente ocupando o cargo de Supervisora do Núcleo

de Cidadania Fiscal (Nucif), da Sefaz-CE.

E-mail: clarissa.barroso@sefaz.ce.gov.br

▪ **EVERTON CABRAL MACIEL**

Mestre em Avaliação de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Servidor de carreira da Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag) e atualmente orientador da Célula de Gestão para Resultados (Ceger). Professor de pós-graduação da Academia Estadual de Segurança Pública do Ceará – Aesp-CE.

E-mail: everton.maciell@seplag.ce.gov.br

▪ **FABÍOLA MARIA DE GIRÃO LIMA**

Médica veterinária graduada (Uece-1991). Especialista em Vigilância Sanitária (ESP-CE -2001), Especialista em Gestão em Saúde pela Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (2014). Servidora concursada da Secretaria Estadual da Saúde do Estado do Ceará, lotada na Célula de Vigilância em Saúde da Superintendência da Região Litoral Leste/Jaguaribe.

E-mail: fabiola.lima@saude.ce.gov.br

▪ **FERNANDA AZEVÊDO BENEVIDES**

Graduada em Administração de Empresas (Unifor - 1996) e Bacharel em Computação (UFC - 1992). Especialista em Tecnologia da Informação (Ênfase em Desenvolvimento de *Software* para Web), em nível de Pós-Graduação “*Latu Sensu*”, pelo Departamento de Computação da Universidade Federal do Ceará (UFC - 2003). Possui MBA em Governança, Riscos, Controle (Unichristus - 2020). Empregada pública da Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos (Cogerh), desde 2006, ocupando os cargos de Analista em Gestão dos Recursos Hídricos e Gerente de Tecnologia da Informação. Atualmente está como Assessora de Governança, Riscos e Conformidade da Cogerh.

E-mail: fernanda.benevides@cogerh.com.br

▪ **FERNANDA MARIA DINIZ DA SILVA**

Graduada em Letras (UFC), Mestre em Letras (UFC), Doutora em Letras (UFC), Pós-Doutora em Educação (UFC). Professora da Rede Estadual de Ensino do Ceará. Coordenadora Pedagógica da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE.

E-mail: prof.fernandadiniz@gmail.com

▪ **FRANCISCO ELIZAUDE DE BRITO JUNIOR**

Graduado em Fisioterapia. Professor Adjunto da Universidade Regional do Cariri. Especialista em Práticas Integrativas e Complementares em Saúde, com ênfase em Acupuntura. Mestre em Bioprospecção Molecular. Doutor em Bioquímica Toxicológica.

E-mail: naldobrittoo2018@gmail.com

▪ **GEORGE HENRIQUE FERREIRA DOS SANTOS**

Graduado em Licenciatura em Matemática pelo IFCE-CE (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará), Pós-Graduado em Gestão e Coordenação Pedagógica pela FAK (Faculdade Kurios), Pós-Graduado em Tecnologias Digitais para a Educação Básica pela Uece-CE (Universidade Estadual do Ceará) e Pós-Graduado em Metodologia do Ensino de Matemática pela Faculdade Uniasselvi e Mestrando em Ciências da Educação pela Facem (Faculdade de Administração, Comércio e Empreendedorismo). Professor de Matemática e Coordenador Pedagógico Escolar na EEMTI Vicente Antenor Ferreira Gomes, Brotas, Miraíma. Professor de Matemática da Educação Básica - Ensino Fundamental II - Prefeitura Municipal de Itapipoca-CE.

E-mail: george.santos2@prof.ce.gov.br

▪ **GEOVANI JACÓ DE FREITAS**

Licenciado em Letras (Urne). Doutorado em Sociologia (UFC). Mestrado em Sociologia (UFP). Professor Adjunto da Uece, no curso de Ciências Sociais e do Programa de Pós- Graduação em

Sociologia (PPGS/Uece). Coordenador do Covoio/Uece, pesquisador do Observatório Cearense da Cultura Alimentar (Occa) e pesquisador associado do Labvida/Uece. Tem pesquisado temas relacionados a culturas alimentares e cidade, juventudes, violência e conflitualidades campo e cidade.

E-mail: gil.jaco@uece.br

▪ **GERMANA PARENTE NEIVA BELCHIOR**

Doutora em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Direito (UFC). Professora do Centro Universitário 7 de Setembro. Auditora Fiscal Jurídica da Receita Estadual, atualmente ocupando o cargo de Coordenadora de Relações Institucionais da Sefaz-CE.

E-mail: germana.belchior@sefaz.ce.gov.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

▪ **IMACULADA MARIA VIDAL DA SILVA**

Doutorando em Administração Pública na Universidade de Lisboa. Mestre em Planejamento e Políticas Públicas (Uece). Especialista em Teorias da Comunicação e da Imagem (UFC). Graduada em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo. Auditora Fiscal Adjunta da Receita Estadual da Sefaz-CE. Atualmente ocupando o cargo de Orientadora da Célula de Comunicação Institucional.

E-mail: imaculada.vidal@sefaz.ce.gov.br

▪ **IRLÂNIA MARIA LIMA NUNES**

Graduada em Processos Gerenciais (Unip). Pós-graduada em Pedagogia (Uninassau). Pós-Graduada em Pedagogia Empresarial

(Uninassau). Assistente Técnica da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCE.

E-mail: irlanyalima@hotmail.com

▪ **JANE EYRE RODRIGUES DE AZEVEDO**

Graduação em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Especialização pelo Sírio-Libanês de Ensino e Pesquisa em Educação na Saúde para Preceptores do SUS (2013), Mestrado Profissional em Saúde da Criança e do Adolescente da Universidade Estadual do Ceará (Uece); Psicóloga da Sesa-CE lotada no Hospital Geral de Fortaleza. Coordenadora Geral de Estágios Acadêmicos no HGF (2014 até o momento). Coordenadora do Serviço de Psicologia do HGF (2004 – 2020)

E-mail: janeazevedopsi@gmail.com

▪ **JEAN LOPES DOS SANTOS**

Graduado em Licenciatura Plena em Pedagogia (UVA). Especialista em Administração de Recursos Humanos (Idecc). Especialista em Ouvidoria Pública pela CGU/OGU/OEI e Faculdade Verbo Jurídico. Articulador da Coordenadoria de Ouvidoria da CGE-CE. Vice-Presidente da Associação Brasileira de Ouvidores/ABO-CE. Participação em diversos projetos institucionais e em normativos no âmbito do Sistema Estadual de Ouvidoria.

E-mail: jean.lopes@cge.ce.gov.br

▪ **JOÃO ALCIDES DE OLIVEIRA GUERRA**

Servidor. Graduado em Engenharia (Unifor). Especialista em Ciência da Computação (Uece). Coordenador de Tecnologia da Informação e Comunicação (Cotec) da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (Seplag).

E-mail: alcides.guerra@seplag.ce.gov.br

▪ **JOÃO PAULO DE SOUSA PIO**

Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Básica pela UFJF; Professor Efetivo em História pela Rede Estadual do Ceará, atualmente atuando como Diretor Escolar da EEMTI Tabela José Pinto Quezado.

E-mail: jppio2@hotmail.com

▪ **JOAQUIM ALVES DINIZ**

Graduado em Farmácia pela Faculdade de Medicina de Juazeiro do Norte/CE (2018). Especialista em Saúde Coletiva pelo Programa de Residência Multiprofissional da Universidade Regional do Cariri (2020). Atualmente é residente em Pediatria no Hospital Infantil Albert Sabin pelo Programa de Residência Multiprofissional da Escola de Saúde Pública do Ceará/ ESP /CE (2021).

E-mail: joaquimdouglasalves@gmail.com

▪ **JONILMA CARVALHO MAIA**

Pós-Graduação em Contabilidade Tributária (UFC). Graduada em Administração de Empresas (Unichristus). Auditora Fiscal Adjunta da Receita Estadual. Atualmente ocupando o cargo de Supervisora do Núcleo de Incentivo à Emissão de Documentos Fiscais da Sefaz-CE.

E-mail: jonilma.maia@sefaz.ce.gov.br

▪ **JOSÉ AIRTON CUNHA BERNARDO NETO**

Graduado em Administração, com Registro no Conselho Regional de Administração do Ceará, MBA em Auditoria, Controladoria e Finanças pela Faculdade Stella Maris e Especialista em Gestão Pública pela Unilab. Assessor Técnico em Direção e Assessoramento na Procuradoria-Geral do Estado do Ceará. Membro do Comitê de Gestão e Fiscalização de Contratos da PGE desde 2014.

E-mail: bernardoneto_0@hotmail.com

▪ **JOSÉ ARTUR VASCONCELOS LIMA**

Graduado em Administração (Uece). Administrador da Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará - Etice, Empresa Pública do Governo do Estado do Ceará, em exercício na Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – Cpcop, da Secretaria do Planejamento e Gestão – Seplag, do Governo do Estado do Ceará.
E-mail: arthur.lima@seplag.ce.gov.br

▪ **JOSÉ DE LIMA FREITAS JÚNIOR**

Graduado em Direito e Pós-Graduado em Direito Constitucional pela Universidade de Fortaleza – Unifor. Analista de Gestão Pública, Coordenador da Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – Cpcop, Secretário do Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – Ccpis, da Secretaria do Planejamento e Gestão – Seplag, Gerente Executivo do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop, do Governo do Estado do Ceará.
E-mail: jose.freitas@seplag.ce.gov.br

▪ **JOSÉ IVAN AMARANTE DE SANTIAGO FILHO**

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará; graduado em Direito pelo Centro Universitário Estácio do Ceará, especialista em Direito de Família e Sucessões pela Universidade Cândido Mendes; cursando especialização em Gestão e Educação de Trânsito pelo Centro Universitário Estácio do Ceará; Servidor Público do Detran-CE; Agente de Trânsito e Perito de Trânsito; Professor e Palestrante da Escola de Trânsito do Detran-CE.

E-mail: ivan_amarante@yahoo.com.br

▪ **JOSÉ MAURÍCIO VIEIRA FILHO**

PhD em Política Internacional e Resolução de Conflitos pela Universidade de Coimbra, Portugal/2020. Pesquisador do Observatório das Nacionalidades (ON) e do Laboratório de Estudos Conflitualidade e Violência (Covio), ambos vinculados à

Universidade Estadual do Ceará (Uece), no Brasil. Mestrado em Relações Internacionais pela Universidade de Coimbra (2010/2012). É especialista em Direito Internacional pela Universidade de Fortaleza, no Brasil, onde também obteve o grau de Bacharel em Jornalismo (2006). É pesquisador associado do Laboratório de Estudos da Conflitualidade e da Violência - Covoio/Uece.

E-mail: mauriciovieira.ce@gmail.com

▪ **KARLA DEISY MORAIS BORGES**

Graduada em Farmácia pela UFC-CE, Especialista em Controle, Avaliação, Regulação e Auditoria em Saúde pela Urca, Mestre em Farmacologia pela UFC, Doutoranda em Ciências Farmacêuticas pela UFC. É orientadora de célula da Assistência Farmacêutica na Secretaria Executiva de Políticas em Saúde (Seps) / Sesa.

E-mail: karladeisy7@gmail.com

▪ **LARISSA MARIA FERREIRA MOREIRA**

Graduada em Farmácia (UFC). Especialização em Indústria Farmacêutica (UFC) e Mestrado em Economia do Setor Público (UFC). Auditora de Controle de Interno de Carreira da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE) desde 2015. Atualmente ocupa o cargo de Coordenadora de Ouvidoria da CGE.

E-mail: larissemoreira@cge.ce.gov.br

▪ **LÍLLIAN VIRGÍNIA CARNEIRO GONDIM**

Mestre em Planejamento e Políticas Públicas (Uece). Professora (Unip). Coordenadora da Pós-Graduação em Resolução de Conflitos e Mediação (Uni7). Psicopedagoga. Mediadora. Facilitadora de Círculos de Justiça Restaurativa e de Construção de Paz. Atua na Coordenadoria de Mediação, Justiça Restaurativa e Cultura de Paz da Vice Governadoria do CE. É pesquisadora associada do Laboratório de Estudos da Conflitualidade e da Violência - Covoio/Uece.

E-mail: lillian.gondim85@gmail.com

▪ **MANOEL PAULINO SECUNDINO NETO**

Graduado em História pela Universidade Estadual do Ceará; Mestre em História pela Universidade Estadual do Ceará, cursando Doutorado em História pela Universidade Federal Fluminense; Servidor Público do Detran-Ce, Agente de Trânsito; Professor e Palestrante da Escola de Trânsito do Detran-ce.

E-mail: netosecundino@gmail.com

▪ **MÁRCIA MARIA SOARES GURGEL**

Graduada em Gestão de Recursos Humanos (Unifametro). Analista Assistente de Planejamento e Orçamento, da Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – Cpcop, da Secretaria do Planejamento e Gestão – Seplag, do Governo do Estado do Ceará.

E-mail: marcia.gurgel@seplag.ce.gov.br

▪ **MÁRCIO LUIZ CARLOS DE MORAIS**

Doutorando em Administração Pública na Universidade de Lisboa. Mestre em Informática Educativa (Uece). Especialista em Gerência Estratégica da Informação e Direito Tributário. Graduação em Informática, Direito e Contabilidade.

E-mail: marcio.morais@sefaz.ce.gov.br

▪ **MARIA CRISTIANE LOPES DA SILVA**

Mestre em Sociologia (PPGS/Uece). Especialista em Administração Escolar (UVA). Graduada em Serviço Social (Uece) e Licenciada em Filosofia (Uece). Professora da Rede Pública Estadual do Ceará, lotada na Sede da Seduc/Coade/Cedra. Pesquisadora Associada ao Laboratório de Estudos da Conflitualidade e da Violência - Covio/ Uece. Tem pesquisado sobre práticas restaurativas e mediação de conflitos no contexto escolar. É facilitadora dos Círculos de Construção de Paz.

E-mail: crisneto19@gmail.com

■ **MARIA DE FÁTIMA COSTA LIMA**

Médica veterinária graduada pela Universidade Federal Rural do Semiárido (2004). Especialista em Vigilância Sanitária pela Escola de Saúde Pública do Ceará (2004) e em Gestão em Saúde pela Fundação Osvaldo Cruz (2011). Prestadora de Serviço como Assessora Técnica III na área da Vigilância Sanitária e Ambiental, lotada na Célula de Vigilância em Saúde da Superintendência da Região Litoral Leste/Jaguaribe da Secretaria de Saúde do Estado do Ceará.

E-mail: fatima.costa@saude.ce.gov.br

■ **MARIA DE FÁTIMA MARROCOS FONTENELE**

Mestre em Administração pela Uece; especialista em Gestão Pública e Gestão Estratégica de Pessoas. Servidora Estadual da Secretaria da Saúde do Estado do Ceará, lotada no Hospital Geral de Fortaleza – HGF, integrando a equipe do Núcleo de Segurança do Paciente e Qualidade. Experiência em Gestão Estratégica e Planejamento Organizacional, Gestão de Pessoas e Gestão de riscos hospitalares. Experiência durante 15 anos em docência universitária.

E-mail: marrocosfontenelle@gmail.com

■ **MARIA DE JESUS LIMA DO NASCIMENTO**

Graduada em Farmacêutica Bioquímica pela Universidade Federal do Ceará (1981), Especialista pela Sociedade Brasileira de Análises Clínicas/Sbac-CE e Mestre em Saúde da Criança e Adolescente pela Universidade Estadual do Ceará (2005). Atualmente é Farmacêutica Bioquímica da Sesa no Banco de Leite Humano do Hospital Infantil Albert Sabin.

E-mail: madje2811@gmail.com

■ **MARIA THAÍ PINHEIRO HOLANDA**

Graduada em Administração de Empresas (Uece). MBA em Marketing. Especialista em Liderança e Neurolinguística & Coaching. Orientadora da Célula de Gestão de Ouvidoria da

Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado. Coordenou o projeto Cidadania Participativa, da Controladoria e Ouvidoria Geral em parceria com a Fundação Demócrito Rocha e a Universidade Aberta do Ceará e escritora de um dos fascículos, sou Servidora Pública Estadual.

E-mail: thais.holanda@cge.ce.gov.br

▪ **MATHEUS FROTA BRAGA**

Graduado em Engenharia Civil pela Unichristus, Alumni em Gestão Pública pelo Vetor Brasil. Técnico em Gestão para Resultados na Coordenadoria de Planejamento e Gestão, da Secretaria do Planejamento e Gestão do Governo do Estado do Ceará (Seplag).

E-mail: matheus.frota@seplag.ce.gov.br

▪ **MERE BENEDITA DO NASCIMENTO**

Assistente Social graduada pela Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (2002). Especialista em Educação Comunitária pela Escola de Saúde Pública do Ceará (2008). Superintendente Regional da Superintendência da Região Litoral Leste/Jaguaribe da Secretaria de Saúde do Estado do Ceará.

E-mail: mere.nascimento@saude.ce.gov.br

▪ **NOTLIN DE ARAÚJO ALMEIDA**

Graduado em Estatística e Mestre em Economia pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Analista de Gestão Pública lotado na Célula de Monitoramento de Programas e Projetos – Cempp, da Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – Cpcop, da Secretaria do Planejamento e Gestão – Seplag, do Governo do Estado do Ceará.

E-mail: notlin.araujo@seplag.ce.gov.br

▪ **PATRICK HERLLY SILVA REIS**

Graduado em Direito pela Universidade de Fortaleza, especialista

em Direito Penal pela Universidade de Fortaleza, Servidor Público do Detran-Ce, Agente de Trânsito; Professor e Palestrante da Escola de Trânsito do Detran-ce.

E-mail: pherlly@hotmail.com

▪ **PAULO SÉRGIO COUTINHO DE ALMADA**

Pós-Doutor em Educação e Docência Universitária pelo Instituto Universitário Italiano de Rosario. Doutor em Ciências Jurídicas e Sociais pela *Universidad Del Museo Social Argentino*. Auditor Fiscal Adjunto da Receita Estadual, lotado na Célula de Relacionamento com a Sociedade (Ceres), da Sefaz-CE.

E-mail: paulo.almada@sefaz.ce.gov.br

▪ **RAFAEL PARAISO SOUTO MAIOR MALTA**

Mestre em Ciência Política pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Técnico em Gestão para Resultados na Coordenadoria de Planejamento e Gestão para Resultados (Cpger), da Secretaria do Planejamento e Gestão do Governo do Estado do Ceará (Seplag-CE).

E-mail: rafael.paraiso@seplag.ce.gov.br

▪ **RENATA EVARISTO RODRIGUES DA SILVA**

Graduada em Farmácia pela UFPB, Mestre em Bioprospecção Molecular pela Urca e Doutora em Química Biológica. Participou como Tutora de Pós-Graduação em caráter de Residência Multiprofissional em Saúde da Família e Comunidade da UFPB. Atualmente trabalha como Professora de Fisiologia e Farmacologia no Centro Universitário Dr. Leão Sampaio-Unileão, e está como Preceptora do Núcleo da Farmácia da Residência Multiprofissional em Saúde Coletiva da Universidade Regional do Cariri-Urca.

E-mail: renata_ers@hotmail.com

▪ **RENATO ÂNGELO DE ALMEIDA MOREIRA**

Graduado em Ciências Sociais (Uece). Sociólogo. Mestre em Políticas Públicas e Sociedade (Uece). Especialista em Gerência Executiva de Marketing (Uece-Iepro). Professor Universitário e Palestrante nas áreas de Sociologia, Marketing e Políticas Públicas e Humanismo. Pesquisador das áreas de Cidadania e Humanismo, Tecnologia e Disfunções Sociais. Professor Substituto do Curso de Ciências Sociais da Uece e Pesquisador Associado do Laboratório de Estudos da Conflitualidade e da Violência - Covoio/Uece.

E-mail: renato.angelo@uece.br

▪ **ROSIMARY DA SILVA BARBOSA**

Tecnóloga em Alimentos. Graduada pelo Instituto Centro de Ensino Tecnológico (Centec) (2006). Especialista em Vigilância Sanitária pela ESP/CE (2013), Vigilância em Saúde pelo Hospital Sírío Libânes (2016), Gestão em Saúde pela Fundação Oswaldo Cruz (2015). Assessora Técnica em Vigilância Epidemiológica, lotada na Célula de Vigilância em Saúde da Superintendência da Região Litoral Leste/Jaguaribe da Secretaria de Saúde do Estado do Ceará.

E-mail: rosimary.silva@saude.ce.gov.br

▪ **SABRINA DE FREITAS SOARES VERAS**

Graduada em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo (FAC). Especialista em Gestão e Coordenação Escolar (Faculdade PLUS). Assistente Administrativo da Escola de Gestão Pública - EGPCE.

E-mail: sabrina.freitas.soares@gmail.com

▪ **SAMARA DA SILVA TRAJANO**

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (Unifor) com Dupla Titulação em Estratégias e Negócios Internacionais pelo Instituto Tecnológico de Deggendorf na Alemanha. Técnica em gestão para Resultados na equipe Célula de Gestão para Resultados da Secretaria do Planejamento e Gestão do

Estado do Ceará (Seplag-CE).

E-mail: samara.trajano@seplag.ce.gov.br

▪ **SARUANNA DIAS DE CARVALHO**

Doutoranda e Mestre em Sociologia pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Técnica em Gestão para Resultados na equipe da Célula de Gestão para Resultados da Secretaria do Planejamento e Gestão do Governo do Estado do Ceará (Seplag-CE).

E-mail: saruanna.dias@seplag.ce.gov.br

▪ **VALBERG BARBOSA CAVALCANTE**

Graduado em Ciências Econômicas e Mestre em Avaliação de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Analista de Gestão Pública, Orientador da Célula de Monitoramento de Programas e Projetos – Cempp, da Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – Cpcop, da Secretaria do Planejamento e Gestão – Seplag, do Governo do Estado do Ceará.

E-mail: valberg.cavalcante@seplag.ce.gov.br

▪ **VANUZA COSME RODRIGUES**

Enfermeira Graduada pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (2005). Especialista em Enfermagem do Trabalho pela Universidade Potiguar (2007) e em Gestão em Saúde pela Fundação Oswaldo Cruz (2011). Orientadora da Célula de Vigilância em Saúde, Superintendência da Região de Saúde Litoral Leste/Jaguaribe da Secretaria de Saúde do Estado do Ceará.

E-mail: vanuza.rodrigues@saude.ce.gov.br

▪ **YGOR SAMPAIO DA CRUZ**

Especialista em Engenharia de *Software* (UNI7). Analista de Sistemas/ Suporte IV na Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará - Seplag.

E-mail: ygor.sampaio@seplag.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



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DO
PLANEJAMENTO E GESTÃO