

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO | VOLUME 09

ANAIIS DE PROJETOS DE PESQUISA 2022

PRODUÇÃO TÉCNICA DO MESTRADO PROFISSIONAL

ADRIANA CARLA SILVA DE OLIVEIRA
PATRICIA BORBA VILAR GUIMARÃES
SERGIO LUIS RIZZO DELA SAVIA
(ORGANIZADORES)

ANAIIS DE PROJETOS DE PESQUISA 2022
PRODUÇÃO TÉCNICA DO MESTRADO PROFISSIONAL
Inovação no Setor Público, volume 09

Uma publicação do **Direito, desenvolvimento sustentável e inovação - DINOVA**
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Conselho editorial

Adriana Carla Silva de Oliveira (TJ/RN, Brasil)
Celso Luiz Braga de Castro (UFBA, Brasil)
Cristina Foroni Consani (UFRN, Brasil)
Fernando Manuel Rocha da Cruz (Portugal)
José Luiz Borges Horta (UFMG, Brasil)
José Orlando Ribeiro Rosário (UFRN, Brasil)
Juan Manuel Velasquez Gardeta (UPV, Espanha)
Maria Raquel Guimarães (UPORTO, Portugal)
Maria dos Remédios Fontes Silva (UFRN, Brasil)
Patrícia Borba Vilar Guimarães (UFRN, Brasil)
Ricardo Tinoco de Góes (UFRN, Brasil)
Ricardo Sebastián Piana (UNLP, Argentina)
Sérgio Luiz Rizzo Dela Sávaia (CCHLA, UFRN, Brasil)
Yanko Marcus de Alencar Xavier (UFRN, Brasil)

Preparação de texto

Patrícia Borba Vilar Guimarães

Revisão final

Jefferson Azevedo

Projeto da capa

Agência Designer do Livro

Projeto gráfico, diagramação

Editora Motres

CIP BRASIL — CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

OL48a Oliveira, Adriana Carla Silva de —

Anais de projetos de pesquisa 2022: produção técnica
do mestrado profissional / Adriana Carla Silva de Oliveira.
Patrícia Borba Vilar Guimarães. Sérgio Luis Rizzo Dela
Sávaia (Orgs.).
1ª edição / Salvador - BA. Motres, 2023.

323p: 16x23cm

ISBN 978-65-5513-126-0

1. Direito 2. Anais 3. Pesquisa 4. Mestrado I. Título.

CDD 340

CDU 335.9

Índice para catálogo sistemático:

1. Direito : Anais 343.483

© 2023 Direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 12 de fevereiro de 1998. O selo editorial proíbe a reprodução total ou parcial deste material sem a sua autorização.

editora
motres 

Editora Motres
contato@editoramotres.com.br
www.editoramotres.com.br

Caro leitor,

Com grande satisfação e entusiasmo que apresento o livro “Anais de projeto de pesquisa 2022”, que tem como objetivo demonstrar os elementos da produção técnica do mestrado profissional a partir de artigos. Nele, você encontrará um compêndio detalhado de conhecimentos e técnicas necessárias para planejar, desenvolver e executar um projeto de pesquisa de forma eficaz e bem-sucedida.

A pesquisa é a base do conhecimento humano, impulsionando descobertas que moldam nosso mundo e influenciam nossas vidas de maneiras significativas. Neste livro, buscamos fornecer uma abordagem abrangente para aqueles que desejam se aventurar nesse campo fascinante e desafiador.

Desde o início, o leitor será conduzido através dos princípios fundamentais da pesquisa, explorando conceitos teóricos, estratégias de coleta de dados e metodologias de análise. Serão abordados tópicos como a formulação de perguntas de pesquisa relevantes, a revisão crítica da literatura existente, a seleção das melhores abordagens metodológicas e a interpretação dos resultados obtidos.

Não pretendemos oferecer soluções prontas ou fórmulas mágicas, pois reconhecemos que cada projeto de pesquisa é único e requer um olhar cuidadoso e criativo. Em vez disso, nossa missão é equipá-lo com as ferramentas e o conhecimento necessários para tomar decisões informadas e conduzir uma investigação sólida e confiável.

Ao longo da obra, você encontrará exemplos práticos, estudos de caso inspiradores e conselhos de pesquisadores experientes, tudo com o intuito de tornar o processo de pesquisa acessível e gratificante. Acreditamos que a pesquisa pode ser uma jornada emocionante, repleta de descobertas gratificantes e novos horizontes intelectuais.

Gostaria de expressar minha sincera gratidão a todos os colaboradores e colegas que tornaram possível a criação deste livro.

Seus insights e contribuições inestimáveis foram essenciais para a qualidade e abrangência deste trabalho.

Por fim, espero que este livro possa inspirar e orientar você, caro leitor, em sua jornada na arte da pesquisa. Que suas indagações e investigações possam gerar conhecimentos valiosos que enriqueçam nossa sociedade e expandam as fronteiras do saber humano.

Boa leitura e excelentes pesquisas!

Atenciosamente,

Raquel Elena Rinaldi Maciel

SUMÁRIO

3 PREFÁCIO

9 REDE SOCIAL CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO SOBRE OS EFEITOS POSITIVOS DE SEU USO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Ana Patrícia de Almeida Lima
Sebastião Faustino Pereira Filho

29 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CUSTOS EM HOSPITAL PÚBLICO: DIAGNÓSTICO PARA IMPLANTAÇÃO EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO

Antonio Augusto de Alencar Fernandes
Marcelo Rique Carício

47 ODS 16 E APLICAÇÃO DE LINGUAGEM SIMPLES A DOCUMENTOS JURÍDICOS: O CASO DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Antônio Vicelmo Alencar Pereira
José Guilherme Santa Rosa
Patrícia Borba Vilar Guimarães

83 CONSULTA EM REPOSITÓRIOS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS: O QUANTITATIVO DE MATERIAL SOBRE AFASTAMENTO DO PAÍS DE SERVIDORES

Beatriz Tiara Santos Carneiro
Yanko Marcus de Alencar Xavier
Patrícia Borba Vilar Guimarães

101 PANORAMA DA PRESENÇA DIGITAL DAS CÂMARAS DE VEREADORES POTIGUARES EM 2022

Breno Tavares Nunes
Sebastião Faustino Pereira Filho

117 COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS: ANÁLISE DAS LICITAÇÕES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO DE 2019 A 2022

Daniel Nazareno Souza de Oliveira
Marcelo Rique Carício

141 ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: A CONDUTA ÉTICA COMO PREVENÇÃO

Danriley Soares da Silva
Denise Pereira do Rego

163 A ERGONOMIA ORGANIZACIONAL NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Dirceu Victor Monte de Hollanda
Josué Vitor De Medeiros Júnior

181 A ABORDAGEM LEAN NO SERVIÇO PÚBLICO E SEU ATUAL ESTADO NO PODER JUDICIÁRIO

Divanda Lima de Freitas Cavalcanti
Carlos David Cequeira Feitor

209 ANÁLISE DO FLUXO DE ADITIVO A INSTRUMENTO JURÍDICO ACADÊMICO À LUZ DA ABORDAGEM LEAN: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Janilda Silva Sousa
Josué Vitor de Medeiros Júnior

235 TRABALHO EMOCIONAL: LIMITES E POSSIBILIDADES

Larissa Cunha Dantas
Cynara Carvalho de Abreu

247 AUTONOMIA DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

Luiz Carlos Nóbrega Nelson
Jose Orlando Ribeiro Rosário
Patrícia Borba Vilar Guimarães

269 UM EXERCÍCIO DE ÉTICA APLICADA: A PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA UMA COORDENAÇÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

Marcelo Esteves da Silva
Adriana Carla Oliveira

285 O TELETRABALHO COMO INSTRUMENTO EFETIVO DE SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA UFRN

Rafael Rivera M. Cruz
Patrícia Borba Vilar Guimarães

307 IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM SAÚDE: UM ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Talita Araújo de Andrade
Adriano Charles da Silva Cruz

321 Pós-fácio

1

**REDE SOCIAL CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO
DE COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO SOBRE
OS EFEITOS POSITIVOS DE SEU USO NAS
ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**

**Ana Patrícia de Almeida Lima
Sebastião Faustino Pereira Filho**

REDE SOCIAL CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO SOBRE OS EFEITOS POSITIVOS DE SEU USO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Ana Patrícia de Almeida Lima¹
Sebastião Faustino Pereira Filho²

INTRODUÇÃO

As transformações pelas quais o mundo passa na contemporaneidade impõe às organizações diversos desafios. Questões de grande relevância mundial, como as relacionadas ao meio ambiente, por exemplo, estão na pauta dos temas mais discutidos na atualidade e são colocadas como prioridade em todos os níveis. (KUNSCH, 2014). As organizações, como atores importantes na dinâmica da construção social, política e econômica, e inseridas num contexto mais amplo da sociedade, são chamadas a questionar o seu papel diante do que acontece a nível global, sendo cobradas, sobretudo, por uma atuação mais concreta diante dos desafios que se apresentam. Nesse contexto, a comunicação organização ganha cada vez mais importância e passa a ser considerada como fundamental para que esses entes cumpram seus compromissos perante à sociedade. Nesse sentido, ela passa a ser pensada de forma mais estratégica nas organizações, englobando todos os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos, visando estabelecer “uma relação sinérgica entre o mundo e as organizações”. (KUNSCH, 2014, p. 37), e mais, entre elas e seus públicos interno e externo.

Posto isto, pode-se dizer que a comunicação interna, como um dos componentes da comunicação organizacional, atua para ajudar as organizações a conseguirem realizar seus objetivos, por meio de ações coordenadas que objetivam, segundo Curvello (2012, p. 22), “ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados

¹ Discente do Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais - UFRN.

² Professor do Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais - MPGPI/UFRN, e Superintendente de Comunicação da UFRN (desde junho de 2019).

por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública”. Mas não só isso, com as transformações observadas no contexto atual, os profissionais de comunicação precisam criar alternativas para que os fluxos comunicacionais se desenvolvam de forma eficaz, buscando inovar em espaços e canais que possibilitem diálogo e socialização com o público interno, de tal forma que todos possam participar da produção e comunicação da informação, sobretudo, porque as novas tecnologias possibilitam que isso aconteça de forma efetiva.

No cenário descrito, uma das alternativas, que vem se apresentando como uma tendência, é o uso de ambientes virtuais colaborativos na comunicação interna. Como exemplo, tem-se as Redes Sociais Corporativas, objeto deste estudo, que vem se mostrando eficaz nas organizações que já a adotam como instrumento de comunicação interna. Uma das principais características dessa ferramenta é que elas não se limitam apenas à recepção de informações pelos usuários, mas se configuram como um espaço de criação de redes de interação, onde os fluxos comunicacionais se dão a nível dos emissores e receptores possibilitando que a comunicação seja realizada por todos, desde os níveis operacionais até os mais estratégicos. (QUINAUD, 2022)

Considerando, pois, a importância desse tema para as organizações, este estudo se propôs a investigar se a Rede Social Corporativa traz de fato contribuições para a melhoria da comunicação interna nos ambientes laborais. Para isso, foram definidos como objetivos específicos: 1) identificar os estudos já realizados sobre RSC e seus enfoques; 2) mapear as organizações que utilizam RSC e que serviram de objeto de estudo na literatura; e por último 3) apresentar os efeitos positivos do uso dessa ferramenta nos ambientes de trabalho estudados.

Para chegar ao objetivo central desta pesquisa, foi utilizada como metodologia uma revisão sistemática da literatura. Os resultados foram apresentados por meio de tabelas e foi possível constatar que o uso de RSC já é uma realidade em muitas organizações privadas, sendo ainda muito tímido seu uso nas organizações públicas. Nas empresas que serviram de objeto de estudo nos trabalhos pesquisados, constatou-se que houve uma melhoria significativa na comunicação interna depois da adoção desse instrumento, facilitando,

principalmente, a colaboração e a interação entre os funcionários, tornando os processos comunicativos mais fluidos e ágeis.

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE MUDANÇAS GLOBAIS

Segundo (KUNSCH, 2017, p. 43) a comunicação organizacional deve ser entendida “como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram.” Ela engloba todos os processos comunicativos e todos os elementos que a constituem, devendo ser compreendida em seu todo e não de forma fragmentada. Nesse sentido, a visão linear e instrumental da comunicação deve ser substituída por uma mais abrangente, a qual não se limita somente à transmissão de informações. Ainda segundo a autora, “quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, o fator humano, subjetivo, afetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva e duradoura” (p. 44). Nesse aspecto, “as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada³, levando em conta as demandas, os interesses da sociedade e as exigências dos públicos e da sociedade” (KUNSCH, 2017, p. 48) nos mais diversos contextos.

Posto isto, é preciso situar a comunicação organizacional no contexto em que ela se desenvolve, que é o das organizações. Mas estas, sejam públicas ou privadas, estão inseridas em um cenário maior, mais amplo da sociedade, integrando um sistema global, em que suas ações são refletidas diretamente nas transformações que o mundo contemporâneo vivencia. Nessa perspectiva, conforme defende Kunsch (2014, p.36), as organizações precisam “ser vistas como atores importantes na dinâmica da história social, política e econômica”, não podendo, portanto, se dissociar do que acontece a nível global. Nessa linha, Castells (2007, p. 56) reforça afirmando que “se a prática empresarial não assimila o que ocorre no mundo e deixa de contribuir para a transformação do contexto, sua dinâmica chega a um ponto de estancamento”.

³ A Comunicação integrada é a que acontece a partir de objetivos e propósitos específicos, englobando a comunicação institucional, a mercadológica, a interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003).

Atualmente diversos desafios são impostos às organizações, exigindo delas uma nova forma de pensar e agir, não mais focada somente no lucro a qualquer custo, mas sim focada também em questões que possuem relevância universal e que exigem um comprometimento público perante à sociedade. Como exemplo disso, (KUNSCH, 2014, p. 40) aponta que "A questão ambiental e a preservação do planeta fazem parte da pauta dos grandes temas da sociedade contemporânea". Nesse aspecto, o papel das organizações vai muito além, pois elas precisam atuar visando ao cumprimento de objetivos e metas a nível mundial, como os que estão pactuados na Agenda 2030⁴.

Vale lembrar que nesse documento, em que foram reafirmados diversos compromissos, dentre eles acabar com a pobreza; proteger o planeta da degradação, através do uso consciente e sustentável de seus recursos; assegurar uma vida próspera a todos os seres humanos, etc., os líderes mundiais também se comprometeram a mobilizar todos os meios para implementar essa agenda, por meio de parcerias e envolvimento de todos. "Estamos determinados a mobilizar os meios necessários para implementar esta Agenda por meio de uma Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável revitalizada [...] com a participação de todos os países, todas as partes interessadas e todas as pessoas. (MUNDO, 2016). Face ao exposto, vale destacar aqui um dos objetivos de desenvolvimento sustentável proposto no documento, o ODS 16, que trata da Paz, Justiça e Instituições eficazes, pois ele apregoa exatamente a necessidade de se ter instituições responsáveis e transparentes para que a agenda seja de fato cumprida. Esse objetivo propõe, entre outras coisas, o seguinte: "Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis; e Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis." (NAÇÕES UNIDAS, Brasil). Esses objetivos são importantes,

⁴ Consiste na implementação de um plano de ação universal de desenvolvimento sustentável, o qual busca, por meio de seus objetivos e metas integrados, fortalecer a paz e acabar de uma vez por todas com a pobreza em todas as suas formas. Este plano engloba as três dimensões do desenvolvimento sustentável, que são: a econômica, a social e a ambiental, tendo como foco de ação em áreas consideradas determinantes para a humanidade e para o planeta.(MUNDO, 2016).

pois colocam as organizações no centro das discussões, como atores que podem, de fato, contribuir com as transformações propostas.

Mas para que a comunicação funcione bem e tenha qualidade é necessário que ela seja planejada de forma estratégica e gerida sob uma nova visão de mundo, em que a verdade seja o princípio norteador de todo o processo comunicacional. E não apenas isso, é preciso haver respeito pelas diferenças individuais e prezar por uma gestão participativa, oferecendo espaços para que todos possam sugerir e dar a sua contribuição. (OLIVEIRA, 2018).

A COMUNICAÇÃO INTERNA: DEFINIÇÕES E TENDÊNCIAS

Na definição mais simplista do termo, Comunicação Interna é aquela que acontece entre a organização e seu público interno. No entanto, seu conceito vai muito além disso, pois ela “pressupõe obrigatoriamente um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo, capaz de disseminar o fluxo de informações que a organização tem interesse em compartilhar e que o colaborador precisa saber”. (ABRACOM, 2008).

Kunsch (2020, p. 100) diz que a comunicação interna se desenvolve no âmbito da comunicação integrada e “visa propiciar meios para promover maior integração dentro da organização, compatibilizando os interesses desta e dos empregados, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis”. Nessa mesma linha (BRANDÃO, 2018, p. 96) aponta que a comunicação interna “é um sistema de interações que visa a partilha de significados que refletem o conceito de cada empresa, sirvam de referência ao comportamento dos seus colaboradores e lhes permitam assimilar e reforçar os valores da organização que representam [...]”. Dessa forma, ele defende uma comunicação interna estratégica⁵ para obter um maior engajamento das pessoas na organização, cabendo às organizações saber “construir e desenvolver o seu campo de intervenção estratégica aplicada à comunicação

⁵ “A comunicação interna estratégica visa, então, dotar as organizações de uma efetiva proatividade que se foca na gestão e na partilha do conhecimento, num processo contínuo de aprendizagem, seja para uma maior integração seja para se gerarem novas ideias e inovações na empresa vindas dos seus colaboradores na procura constante da excelência organizacional.” (Brandão, 2028, p. 98).

interna. Por isso, urge que as organizações se tornem cada vez mais participativas e menos hierarquizadas nos seus relacionamentos internos.” (SOBRENOME, p. 98).

Curvello (2012, p. 22) descreve a Comunicação Interna como um composto de ações coordenadas pelas organizações a fim de “ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública”. Nessa perspectiva, e considerando a realidade atual em que os processos comunicativos avançaram com o uso exponencial da internet, esse conceito engloba não apenas informar aos colaboradores o que acontece, em um fluxo linear, mas sim ouvi-los e deixá-los participar de todo o processo de construção da comunicação.

Importante acrescentar que com o avanço das novas tecnologias, houve uma mudança de paradigma na forma como a informação é emitida, “passando-se hoje por um processo interativo, onde o receptor também se torna um emissor” (KUNSCH, 2018, p.18). Diante da nova realidade, as organizações e seus profissionais de comunicação precisam repensar a forma como planeja a comunicação interna, buscando inovar em espaços, canais que possibilitem diálogo e socialização com o público interno, de tal forma que todos possam participar da produção e comunicação da informação, sendo as redes sociais corporativas uma tendência nesse contexto.

A REDE SOCIAL CORPORATIVA⁶: TERMOS E CONCEITOS

O termo Rede Social Corporativa, por ser um campo de estudo considerado novo, que está se desenvolvendo, ainda não possui uma definição precisa, não havendo consenso entre diversos pesquisadores sobre qual terminologia deve ser empregada. *MacAfee* (2009) foi pioneiro ao definir a RSE como Enterprise 2.0, que se configura, segundo exposto por (Quinaud, 2020, p. 236), como “uma tecnologia social baseada em uma coleção de tecnologias da web 2.0 que facilita a comunicação, a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários dentro de uma organização.

⁶ Nesse estudo, optou-se por utilizar o termo Rede Social Corporativa, tendo em vista ter sido o termo usado como palavra-chave e por ter sido o que mais apareceu na literatura.

Em seus estudos Quinaud (2020) constatou, por meio da literatura pesquisada, que o termo mais usado, dentre muitos outros, é o *Enterprise Social Network*, que é traduzido para o português como Rede Social Empresarial. No entanto, em seus estudos mais recentes, ela defende o uso desse termo como Rede Social Organizacional, pois considera que essa nomenclatura seja mais apropriada por englobar o uso dessas redes em todos os tipos de organizações, não apenas nas empresariais, mas também no setor público e Ongs. (QUINAUD, 2022).

Segundo Almeida (2018, p.3), as Redes Sociais Corporativas são “um conjunto de atores (ou pontos) e nós (ou agentes) que podem ter conexões uns com os outros, podendo ser composta por poucos ou muitos atores, e contendo um ou mais tipos de relações”. Nessa linha, as redes sociais corporativas não se limitam apenas à recepção de informações pelos usuários, mas se configuram como um espaço de criação de redes de interação, onde os fluxos comunicacionais se dão a nível dos emissores e receptores. (QUINAUD, 2022).

Diante do exposto, cabe destacar também que as redes sociais corporativas podem ser usadas com dois objetivos diferentes, tanto para atender e interagir com o público em geral, tais como clientes, fornecedores, e outros, como para atender seu público interno, funcionando como uma ferramenta de comunicação interna e interação social entre os colaboradores da organização. E mais, essas redes sociais, aplicadas ao contexto profissional, como ferramenta auxiliar da comunicação interna, podem trazer diversos benefícios para a empresa. Dentre eles, pode -se dizer que elas estimulam uma comunicação mais aberta entre os colaboradores e entre estes e suas chefias, pois criam estruturas de gestão menos hierarquizadas em que todos podem participar. (SOUSA,2018).

Dentre as principais funcionalidades dessa ferramenta pode-se destacar as seguintes: Alinhamento de Objetivos comuns; Circulação de informações /conteúdo; Produção de Conhecimento; Articulação, Colaboração e Cooperação; Horizontalidade nas Relações; Conexões e Feedback e outros. Além disso, elas propiciam a integração de seus membros em diferentes espaços geográficos, possibilitando uma comunicação síncrona e assíncrona entre eles. (ALMEIDA, 2017).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender aos objetivos propostos e chegar aos resultados, adotou-se como metodologia a revisão sistemática da literatura, em que foram realizadas buscas por trabalhos já publicados sobre o tema. Na pesquisa foram utilizados os termos “Rede Social Corporativa” e “Rede Social Empresarial” como palavras-chave. Nas buscas iniciais, esses termos não foram especificados, nem foi utilizado nenhum critério de busca, encontrando-se 2.358 títulos, entre artigos, dissertações e monografias. Já nas buscas seguintes, utilizou-se os mesmos termos de forma mais específica, e foram encontrados 31 resultados, sendo que destes, 13 se repetiam em quase todas as plataformas pesquisadas, restando apenas 18 títulos correspondentes às palavras-chaves. Optou-se por utilizar as plataformas da SciELO, BDTD, *La Referencia*, Oasis.br, tendo em vista que são fontes bem conceituadas no mundo acadêmico e possuem um acervo rico em publicações científicas. Além disso, foi utilizado também o *google* acadêmico como plataforma de pesquisa e nela o ano de publicação foi o critério adotado para a seleção dos títulos, encontrando-se 127 publicações, das quais apenas 6 apresentaram assuntos relevantes para este estudo.

De posse de 18 trabalhos selecionados, entre artigos, dissertações e monografias, passou-se à leitura e análise dos mesmos, visando identificar o enfoque desses estudos e as conclusões obtidas; em seguida foram mapeadas as organizações que adotaram a ferramenta como instrumento de comunicação interna; e por último foi feito um levantamento dos efeitos, positivos, dessa ferramenta nas organizações estudadas. Foram consideradas apenas as publicações de 2014 para cá, tendo em vista serem mais atuais. Os resultados foram representados por meio de tabelas, os quais são apresentados e discutidos na seção seguinte.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nas publicações analisadas, a partir de 2014 até 2022, foi possível identificar que os principais enfoques dados aos estudos sobre RSC se distribuem nas seguintes temáticas na literatura selecionada para o estudo:

Quadro 1- Estudos disponíveis na literatura sobre o uso de Rede Social Corporativa

Ano das publicações	Quantidade de publicações no período	Principais enfoques/ abordagens	Autor/obra
2014	5	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação, avaliação e efeitos do uso de RSC 	<p>Aguiar (2014) - Eu curto: rede social corporativa como ferramenta de apoio a comunicação interna na biblioteca FEAUSP;</p> <p>Mosqueira (2014): Proposta de Modelo de Avaliação de Formas de Adoção e Acompanhamento de Ferramentas de Redes Sociais Corporativas;</p> <p>Mosqueira (2014): Uma Abordagem para Avaliação da Adoção de Redes Sociais Corporativas</p> <p>Miguel (2014) -Las redes sociales corporativas y su implantación en las empresas;</p> <p>Soberanes Guerra(2014) - Estrategia de comunicación para la implementación de redes sociales corporativas</p>
2017/ 2018/ 2019	5	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidades das RSC • Impacto do uso nos negócios • Desenvolvimento de aplicações de RSC • Gestão do conhecimento 	<p>Abreu (2017): Desenvolvimento de uma aplicação de rede social corporativa;</p> <p>Almeida(2017):A rede social corporativa nos processos e nos modelos de negócios: um estudo sobre seus impactos;</p> <p>Quinaud (2017):Tendências da Gestão do conhecimento 2.0 e Rede Social Empresarial;</p> <p>Morelli(2017):Compartilhamento de informações na plataforma de rede social corporativa Yammer do Sistema FIEP;</p> <p>Steil(2018):Requisitos para o redesign da RedeParaná : uma abordagem centrada no usuário;</p> <p>Martínez-Sala,at. al (2018): Los millennials como prosumers y adprosumers en las redes sociales corporativas;</p> <p>Silva(2019):Comunicação feita por todos: estudo de caso da implementação do workplace na empresa J. Macêdo</p>

2017/ 2018/ 2019	5	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidades das RSC • Impacto do uso nos negócios • Desenvolvimento de aplicações de RSC • Gestão do conhecimento 	<p>Abreu (2017): Desenvolvimento de uma aplicação de rede social corporativa;</p> <p>Almeida(2017):A rede social corporativa nos processos e nos modelos de negócios: um estudo sobre seus impactos;</p> <p>Quinaud (2017):Tendências da Gestão do conhecimento 2.0 e Rede Social Empresarial;</p> <p>Morelli (2017): Compartilhamento de informações na plataforma de rede social corporativa Yammer do Sistema FIEP;</p> <p>Steil (2018): Requisitos para o redesign da Rede Paraná: uma abordagem centrada no usuário;</p> <p>Martínez-Sala, et. al (2018): Los millennials como prosumers y adprosumers en las redes sociales corporativas;</p> <p>Silva (2019):Comunicação feita por todos: estudo de caso da implementação do workplace na empresa J. Macêdo</p>
2020	4	<ul style="list-style-type: none"> • RSC como instrumento de Comunicação Interna e mudança de cultura organizacional; • Gestão do conhecimento • Funcionalidades e recursos da RSC 	<p>Braido (2020):A rede social corporativa como instrumento da gestão de riscos nas organizações públicas</p> <p>Costa (2020):Rede social corporativa: uma proposta de uso com enfoque na gestão do conhecimento, gestão...</p> <p>Lempke (2020):A participação de redes sociais corporativas na comunicação interna organizacional : um estudo sobre o uso do Workplace em dois hospitais;</p> <p>Quinaud (2020):Rede social empresarial - uma proposta de abordagem interdisciplinar, multiteórica e integrativa;</p>
2021	2	<ul style="list-style-type: none"> • RSC como tendência de Comunicação Interna • Gestão do conhecimento 	<p>Souza(2021): O uso das mídias sociais para fomento à gestão do conhecimento: um estudo sobre sua aderência na Marinha do Brasil;</p> <p>Pardinas Duró(2021): Últimas tendencias de la comunicacion interna en el ámbito corporativo</p>
2022	2	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do conhecimento • Memória Organizacional • Funcionalidades (<i>Affordances</i>) 	<p>Motti (2022): Comunicação dialógica em mídia social interna: um estudo na Polícia Rodoviária Federal</p> <p>Quinaud (2022): Uso da rede social organizacional e suas affordances como estratégia de comunicação interna para potencializar a construção da memória organizacional.</p>

Fonte: Os autores (2023).

Pelo quadro acima é possível observar que os enfoques dados aos estudos das RSC se concentram nas funcionalidades que essa ferramenta possui, no seu uso para gerir a informação e o conhecimento nas organizações e na comunicação interna. Sendo que a gestão do conhecimento é abordada em quase todos os trabalhos a partir de 2017.

Já em trabalhos mais recentes, Braido (2020) sugere a criação de uma RSC em um órgão público, como uma ferramenta para ajudar a incorporar as mudanças de cultura mais rapidamente pelos servidores, sobretudo, quando se trata de engajamento nos projetos implementados ou a implementar. Segundo o autor, “pesquisas demonstram os efeitos positivos proporcionados às organizações que possuem redes sociais corporativas [...]” (AUTOR?, p.68) e cita Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico - ANA como exemplo exitoso no uso desse instrumento na comunicação interna desse órgão, servindo, inclusive, para fomentar o senso de pertencimento dos servidores durante a pandemia do coronavírus em 2020.

Em estudos teóricos realizados por Mosqueira (2014) para medir os benefícios de se adotar uma RSC nas organizações, em que ele fez uma avaliação comparativa entre o uso do *email* institucional e essa ferramenta, ele pode concluir, por meio de um modelo de avaliação proposto, que as RSC de fato trazem melhorias na estrutura de comunicação, pois além de criar novos fluxos pelos quais a informação pode trafegar, ela possibilita o aumento da coesão interna e diminuem os gargalos na comunicação.

Já os trabalhos que tiveram como enfoque Redes Sociais Corporativas já implementadas, as avaliações realizadas sobre o uso desse instrumento nas organizações concluíram que ela traz diversos benefícios, dentre eles a colaboração, a divulgação de informações e a disseminação de boas práticas entre os integrantes de forma mais ágil e centralizada. Constatou-se ainda sua utilidade na integração dos colaboradores e outros mais, conforme pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 2 - Organizações que utilizam RSC como ferramenta de comunicação interna e que serviram de objeto de estudos na literatura pesquisada.

Organizações	RSC usada pela organização	Efeitos proporcionados pelo uso da ferramenta identificados nos estudos Principais conclusões
Biblioteca FEAUSP	Joincube - plataforma paga	<ul style="list-style-type: none"> • Promoveu maior visibilidade aos colaboradores mais ativos; • Estimulou as pessoas menos participativas a se comprometerem mais com os projetos e atividades; • Ofertou um canal de comunicação informal e menos rígido, possibilitando formas mais descontraída de expressão; • Promoveu ponto de contato centralizado para todas as fontes de informação, melhorando o acesso às informações com menos distorções e maior alcance entre os funcionários. Aguiar (2014).
Grupo Algar	NING - Plataforma interna criada	<ul style="list-style-type: none"> • A RSC promoveu maior integração de informações e das equipes; • Horizontalidade nas relações; • socialização das oportunidades; • Facilidade e agilidade na formalização e controle dos processos; • Mais sinergia no grupo • Apoio aos gestores. (ALMEIDA, 2017)
Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Sistema FIEP)	Yammer - Plataforma paga	<ul style="list-style-type: none"> • As informações que antes eram restritas a cada unidade, passaram a ser acessíveis a todos os funcionários, mesmo estando em ambientes laborais distintos; • Permitiu maior interação com os colegas de trabalho (MORELLI, 2017)
Dois Hospitais Brasileiros não identificados no estudo	Workplace - Plataforma paga	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitou a modificação dos processos comunicacionais da organização com os empregados e entre estes. • A ferramenta produziu mudanças nas formas de comunicar e reconhecer; • Possibilitou a geração de interações e conexões entre os funcionários e entre estes com a organização e vice-versa, trazendo mais união; • Possibilitou a disseminação de informações e conhecimento; • Forneceu novos espaços de fala, alterando as relações de poder na organização; • Visibilidade profissional e de projetos; (LEMPKE, 2020)
Empresa JMacêdo	Workplace - Plataforma paga	<ul style="list-style-type: none"> • O estudo validou que a principal característica e benefício de uma Rede Social Corporativa é a colaboração; • Workplace está trazendo a interação das Redes Sociais para a empresa, aprimorando a comunicação entre os colegas de trabalho; • Descentralização de comunicação e autonomia e protagonismo aos colaboradores de poder informar, proporcionou rapidez e fluidez no fluxo de informações. • O uso da ferramenta mostrou que, além de simplificar a comunicação, ela motiva todos os níveis a integrar em um ambiente digital e móvel. • A plataforma quebrou fronteiras, pois possibilitou atingir um número maior de pessoas, de diferentes lugares. (SILVA, 2019)

Fonte: A autora

No quadro 2 optou-se por apresentar apenas os aspectos positivos identificados pelos pesquisadores no uso dessa ferramenta, no entanto, é preciso dizer que esse instrumento também apresenta riscos e desafios, mas que se bem gerenciados não afetam os impactos positivos que essa ferramenta traz para o contexto organizacional e para a comunicação. (QUINAUD, 2017). Além disso, se o seu processo de implementação e desenvolvimento não for realizado com a participação do usuário, ela pode não ser bem aproveitada, tendo baixa adesão por parte destes. (STEIL, 2018).

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação organizacional, diante das mudanças globais, não pode mais ser trabalhada de forma linear, em que apenas uma área é responsável pelos processos comunicativos e a que a comunicação se dá de único modo, de cima para baixo, com o protagonismo de apenas um emissor. As organizações, inseridas em um contexto mais amplo da sociedade, vem atuando de forma a repensar seu papel na dinâmica das mudanças, pois são consideradas atores importantes na construção social, política e econômica do mundo. Desse modo, elas estão adequando seus processos comunicativos para atender às novas demandas que emergem da sociedade, sobretudo, as que se relacionam com as questões de relevância universal, como a questão ambiental.

A comunicação interna, que é um componente da comunicação organizacional integrada, atua para que as organizações respondam a essas questões e cumpram seus compromissos perante a sociedade. Para isso, seus profissionais buscam inovar nos instrumentos que possibilitem não apenas divulgar uma informação, mas que também ofereçam espaço para a colaboração, interação e participação de todos.

As redes sociais corporativas surgem nesse novo cenário como uma alternativa de comunicação interna, possibilitando que os fluxos de comunicação aconteçam de forma mais descentralizada, pois por meio delas, a comunicação pode ser feita por todos, em um espaço em que não há hierarquias nem fronteiras, e de forma muito mais fluida e ágil, possibilidades essas proporcionadas com as novas tecnologias de comunicação e informação.

Como visto neste estudo, esses instrumentos já são realidade em muitos ambientes organizacionais e estão transformando o modo como as pessoas se relacionam. Os principais benefícios apontados foram o compartilhamento de informações e disseminação do conhecimento, maior visibilidade de projetos e ações organizacionais, horizontalidade nas relações, maior interação entre os colaboradores e entre estes e os gestores, colaboração, interação, quebra de fronteiras e outros. Portanto, pode-se concluir que de fato as redes sociais corporativas podem trazer benefícios para a comunicação interna nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Lucas Henrique de. **Desenvolvimento de uma aplicação de rede social corporativa**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso. (QUAL CURSO?). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em: https://oasisbr.ibict.br/vufind/Record/UTFPR1_7b86bf764bfac678edd87704a33776b9. Acesso em 27 de fev. de 2023.
- ALCOLEA SÁNCHEZ, Miguel. **Las redes sociales corporativas y su implantación en las empresas**. 2014. Dissertação de Mestrado. (CURSO) Disponível em: https://www.lareferencia.info/vufind/Record/ES_2475e34f6d32bd90931f5f0d0c3db3ae. Acesso: em 27 fev. 2023.
- ALMEIDA, Rosana de. **A rede social corporativa nos processos e nos modelos de negócios: um estudo sobre seus impactos**. 2017. Tese de Doutorado (. QUAL CURSO?) Disponível em: https://bdttd.ibict.br/vufind/Record/FGV_37a70afdf039e09a-33973d3382594a1b. Acesso em: 27 fev. 2023
- BRAIDO, Aldo César Martins. **A rede social corporativa como instrumento da gestão de riscos nas organizações públicas**. 2020. Tese de Doutorado. Disponível em: https://bdttd.ibict.br/vufind/Record/FGV_ca39792402ddbfcfc1c774ed0e118dfcf. Acesso em 27 fev. 2023.
- BRANDÃO, Nuno Goulart. A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. **Media and Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 91-102, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/32618>. Acesso: em 27 fev. 2023.
- CASTELLS, M. **Comunicación y poder**. MadridD.: Alianza Editorial, 2009.
- CASTELLS, M. Para além da caridade: responsabilidade social no interesse da empresa na nova economia. In: CORTINA, A. (Org.). **Construir confiança: ética na empresa, na sociedade da informação e das comunicações**. São Paulo: Edições Loyola, 2007. p. 55-74.
- COSTA, Paulo Henrique Tonetti *et al.* **Rede social corporativa: uma proposta de uso com enfoque na gestão do conhecimento, gestão de riscos e desastres e a política nacional de segurança das barragens**. 2020. Disponível em em: https://oasisbr.ibict.br/vufind/Record/BRCRIS_497bce9ed379b4005c03a1af1fce398c. Acesso em 26 fev. /02/2023.
- CURVELLO, J. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Brasília: Editora Casa das Musas, 2012.
- DE AGUIAR, Giseli Adornato. Eu curto: rede social corporativa como ferramenta de apoio a comunicação interna na biblioteca FEAUSP. **Bibliotecas universitárias e o acesso público à informação: articulando leis, tecnologias, práticas e gestão**, v. 18, 2014. Disponível em: https://oasisbr.ibict.br/vufind/Record/USP-2_75e-59c158209e70a506c9299f39b11c7. Acesso em: 27 de fev. 2023.
- DE OLIVEIRA, Filipa Neiva Santos. **Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna**. *Media & Jornalismo*, v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_4. Acesso em: 27 fev. 2023.
- DE SOUSA, Inês Lourenço. **Redes Sociais Corporativas como Ferramenta de Comunicação Interna-estudo de caso da rede social corporativa Workplace by Facebook**. 2018. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/117671/2/303563.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2023. Acesso em 27 fev. 2023.

https://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S218354622018000200002?s-cript=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200002. Acesso em 27/02/2023. Acesso em: 27 fev. 2023.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas**. Media & Jornalismo, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018. Disponível em:

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional**: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. Matrizes, v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/1430/143032897003.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2023. Acesso em 27/02/2023.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos**. In: MARQUES, Ângela *et al.* Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e metodológicas vol. 1. 2017.p.(41-53) Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Comunica%C3%A7%C3%A3o+organizacional%3A+aportes+te%C3%B3ricos+e+metodol%C3%B3gicos&btnG=. Acesso em: 27 fev. 2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. **A Visão de**, v. 23, p. 87, 2020. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Comunica%C3%A7%C3%A3o+organizacional+integrada+na+perspectiva+estrat%C3%A9gica.&btnG=. Acesso em: 27 fev. 2023. Acesso em 27 27 fev. 2023.

LEMPKE, Tonia Keiserman. **A participação de redes sociais corporativas na comunicação interna organizacional**: um estudo sobre o uso do Workplace em dois hospitais. 2020.

MORELLI, Paulo Roberto. **Compartilhamento de informações na plataforma de rede social corporativa Yammer do sistema FIEP**. Dissertação. Universidade Estadual de Londrina, 2018. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UEL_1681e6f8548e0acfeba68fb50a489394. Acesso em: 13 fev. 2023.

MOSQUERA, Leonardo *et al.* Proposta de Modelo de Avaliação de Formas de Adoção e Acompanhamento de Ferramentas de Redes Sociais Corporativas. **Sistemas & Gestão**, v. 9, n. 4, p. 504-517, 2014. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/URGS_22e96d33a8081c530e8f1a76f7146e5e. Acesso em: 27 fev. 2023.

MOTTI, Roseli Gurgel do Amaral. Comunicação dialógica em mídia social interna: um estudo na Polícia Rodoviária Federal. 2022. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/45134>. Acesso em: 13 fev. 2023.

MUNDO, Transformando Nosso. a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. **Recuperado em**, v. 15, p. 24, 2016. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=MUNDO%2C+Transformando+Nosso.+a+A-genda+2030+para+o+Desenvolvimento+Sustent%C3%A1vel&btnG=. Acesso em: 13 fev. 2023.

QUINAUD, Adriana Landim *et al.* Uso da rede social organizacional e suas affordances como estratégia de comunicação interna para potencializar a construção da memória organizacional. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/241721>. Acesso em: 27 fev. 2023.

QUINAUD, Adriana Landim. Rede social empresarial-uma proposta de abordagem interdisciplinar, multiteórica e integrativa. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, p. 232-262, 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362020000100232&lang=pt. Acesso em: 27 fev. 2023.

QUINAUD, Adriana Landim; BALDESSAR, Maria José. Tendências da Gestão do Conhecimento 2.0-Rede Social Empresarial. **SOSSEG-Seminário de Universidade Corporativa e Escolas de Governo**, v. 1, n. 1, p. 440-454, 2017. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=TEND%C3%8ANCIAS+DA+GEST%C3%83O+DO+CONHECIMENTO+2.0+REDE+SOCIAL+EMPRESARIAL&btnG=. Acesso em: 13 fev. 2023.

SILVA, Arthur Breno. **Comunicação feita por todos: estudo de caso da implementação do workplace na empresa J. Macêdo**. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/44745>. Acesso em: 27 fev. 2023.

SOBERANES GUERRA, Irving Israel *et al.* **Estrategia de comunicación para la implementación de redes sociales corporativas**. 2014. Disponível em https://www.lareferencia.info/vufind/Record/MX_bd7799e06846f6405be47802c515805a. Acesso em: 15 fev. 2023.

STEIL, Christianne; PADOVANI, Stephania. Buscando requisitos para o redesign da RedeParaná: uma aplicação do método survey. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFPR_30fd81080ade778d42f0f02aed7f1fe3. Acesso em: 27 fev. 2023.

2

SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CUSTOS EM HOSPITAL PÚBLICO: DIAGNÓSTICO PARA IMPLANTAÇÃO EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO

Antonio Augusto de Alencar Fernandes
Marcelo Rique Garício

SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CUSTOS EM HOSPITAL PÚBLICO: DIAGNÓSTICO PARA IMPLANTAÇÃO EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO

Antonio Augusto de Alencar Fernandes
Marcelo Rique Carício

INTRODUÇÃO

O entendimento dos custos de uma organização de saúde, através de visão detalhada de como ocorre o consumo dos insumos, ao longo de toda assistência ao paciente, é fundamental para qualificação da gestão e otimização do uso dos recursos, conforme Hendrik at all (2014).

No setor público predomina a informações de custos apenas no nível mais agregado, por CNPJ dos órgãos, faltando detalhamento importante para a melhor gestão de uso dos orçamentos. No âmbito dos Hospitais Universitários Federais (HUFs), não existe sistema estruturado de informação de custos, integrado aos demais sistemas de informação da empresa, que gere informações de custos a nível de entidades finais, como paciente, procedimentos, macroprocessos, o que prejudica a qualidade das decisões gerenciais.

Os HUFs têm como principal finalidade o ensino, a pesquisa e a extensão, aliados à prática da assistência à saúde e formação de profissionais de saúde, em nível de graduação e pós-graduação, conforme afirmam Reis e Cecílio (2009). Operam em ambiente complexo e desafiador onde os custos têm sofrido elevação acima da inflação, principalmente pela incorporação de novas tecnologias e novos procedimentos de alta complexidade, sem que suas receitas, orçamentárias ou arrecadadas, acompanhem o mesmo incremento.

Preocupada com isto a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), gestora de uma rede de 40 hospitais universitários federais, contratou a Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI) para desenvolver modelo conceitual de um sistema de apuração de custos, que posteriormente seria

operacionalizado nos HUF, em cima de plataforma de informática já existente. Entretanto, apesar de concluído o modelo, sua operacionalização não evoluiu para implantação e uso.

Por que um projeto dessa importância estratégica, desenvolvido por especialistas capacitados e validado pela empresa beneficiária, não foi implantado? O que pode ser feito para reverter essa situação, permitindo a implantação e operacionalização de tão necessária fonte de informação?

Parte-se da **hipótese** que grande parte do problema pode estar na complexidade operacional dos hospitais universitários, que funciona através de processos de trabalho desenvolvidos fora de uma cultura de gestão de custos; na deficiência dos sistemas de informação hoje existentes; além da carência de treinamento do pessoal sobre a matéria.

O Hospital Universitário Onofre Lopes da UFRN, conforme Relatório de Gestão de 2018, é referência para o estado em assistência à saúde de média e alta complexidade, tendo ainda importante função na produção de ensino, pesquisa e extensão. Conta com mais de 2000 colaboradores, concursados ou terceirizados e desenvolve 32 programas de residência médica, multiprofissional e uniprofissional, atendendo a 280 alunos. Com recursos exclusivamente do Sistema Único de Saúde – SUS e do Fundo de Ações Estratégicas e Compensação (FAEC), realizou 1.004.072 procedimentos ambulatoriais de média e alta complexidade e atendeu a 8.327 Autorizações de Internações Hospitalares (AIH). Para isso realizou em 2020 despesas correntes na ordem de 62 milhões de reais.

Para condução gerencial adequada de tamanha complexidade e relevância financeira, faz-se necessário o uso de boas práticas de gestão apoiadas em informações de custos robustas e detalhadas sob vários ângulos. O diagnóstico a ser realizado por esse trabalho, apresentará proposta com potencial de viabilizar a implantação e a operacionalização de um sistema de apuração de custos, na medida em que aponta soluções para os obstáculos encontrados. O desenvolvimento da cultura de custos na condução do hospital será consequência desse caminho ora começado, e facilitará o aprimoramento dos processos institucionais, com reflexos positivos na governança da organização, na transparência (acesso à informa-

ção), equidade (julgamento objetivo e justo) e prestação de contas (*accountability*). Como condutor dessa área no Huol, tenho grande expectativa e motivação para realização da pesquisa.

Pelo lado científico, esse trabalho buscará a implantação de sistema de custos que conforme veremos, é conceitualmente inovador por conciliar a facilidade operacional do método do Custeio por Absorção Total na captação dos dados, com a acurácia do Custeio Baseado em Atividade (ABC) na acumulação dos custos e direcionamento dos custos indiretos, muito incidentes nas atividades hospitalares. Machado, Holanda e Bezerra (2018) afirmam que, em um modelo gerencial, não se pode conduzir uma organização, tomando decisões sem conhecer as diferentes alternativas de ação, seus custos e seus benefícios.

Para a sociedade, este trabalho buscará a melhoria da eficiência no uso dos recursos do hospital, em consonância com os objetivos de desenvolvimento sustentáveis (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU). Aplicará melhores recursos metodológicos e científicos para modernização da gestão pública, facilitando o aumento da assistência médico hospitalar do Huol à população usuária, com a otimização do uso dos recursos.

O diagnóstico também analisará a questão ambiental, com foco no 12º ODS, buscando assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis. A avaliação dessa questão induz a utilização da contabilidade de custo como estimuladora de ações que eliminem o desperdício, busquem a racionalidade e sustentabilidade no consumo de produtos e geração de resíduos, aprimorem o processo produtivo e o equilíbrio orçamentário dos hospitais, através do monitoramento eficaz dos gastos hospitalares, que são objetivos de gestão da Ebserh, conforme Brasil, 2020.

Objetivo Geral

Diagnosticar os obstáculos à implantação do Sistema de informação de Custos, modelado e proposto pela FIPECAFI para utilização nos HUFs, e apresentar proposta de solução para viabilizar sua implementação no Huol.

Objetivos Específicos

I. Descrever as áreas administrativas e assistenciais do Huol, por Centro de Responsabilidade (CR – Unidades do Organograma), identificando junto as chefias os Centros de Atividades (CA) produtores de serviços, existentes em cada um dos CRs descritos, conforme prescreve o modelo conceitual em questão;

II. Demonstrar o fluxo de produção da Assistência do Hospital, através da análise piloto dos principais procedimentos da Unidade Cardiovascular, as quais utilizam amplamente os serviços do Centro Cirúrgico e das áreas de internação, de modo a levantar e analisar todo fluxo de cuidado, diagnose e terapêutica do paciente para entendimento dos fatores de consumo dos insumos, detecção de pontos de captura dos dados importantes para o sistema de custo, bem como de possíveis barreiras operacionais ou comportamentais que tenham potencial de impedir a implantação do sistema;

III. Apresentar proposta de ações para soluções dos problemas encontrado, propondo modificações nas rotinas de serviços, nas rotinas de levantamento de dados dos sistemas fornecedores, de acordo com os levantamentos efetuados no curso do paciente e do procedimento, de forma a viabilizar a implantação e operacionalização do sistema;

IV. Especificar limites e potenciais da proposta de solução para aplicação em outros Hospitais Universitário Federais do RN.

Revisão da literatura/Referencial teórico.

Essa pesquisa se fundamentará em conceitos e técnicas de diagnóstico organizacional; fundamentos de custos e gestão estratégica de custos (Cost Management System – CMS); no modelo conceitual desenvolvido por especialistas da Fipecafi (2015) para os HUFs e no décimo segundo dos objetivos de desenvolvimento sustentáveis (ODS 12).

Abordará também resultados de estudos similares publicados nos últimos 5 anos, a serem levantados na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), observados critérios de seleção com critério principal para tratar de implantação de sistemas de custos na área da saúde.

Conceitos e Técnicas do Diagnóstico Organizacional

Usando a visão sistêmica pregada por Baremblytt (2002), verifica-se que a organização objeto da pesquisa, o Hospital Universitário Onofre Lopes (Huol), é um estabelecimento hospital escola, ligado à instituição educação/saúde; à organização ensino e assistência, ou seja, ao Ministério da Educação e ao Ministério da Saúde, integrantes do Governo Federal, os quais são normatizadores e financiadores daquele estabelecimento.

Essa visão também orientará as análises de funcionamento do hospital direcionando o pesquisador para buscar inicialmente a compreensão do todo, para em seguida aprofundar nas partes envolvidas. Para Kingeski (2005), no enfrentamento das questões será necessário o entendimento sistêmico da situação, os riscos envolvidos e formas de evitá-las. Assim, no funcionamento do hospital, a busca valorizará o entendimento do processo/procedimento como um todo, ultrapassando assim a visão limitada da análise isolada das unidades assistenciais e administrativas.

O diagnóstico será fundamentado e seguirá pontos importantes, ensinados por Severo (2004), iniciando com o levantamento da situação e interesses envolvidos, através de entrevistas, observações e estudo de documentação da organização/estabelecimento; a interpretação da situação através de conjunto teórico ora em estudo; a delimitação dos objetivos do trabalho e finalmente o estabelecimento do cronograma, de forma detalhada prevendo os prazos para a realização de todas as etapas. Dados preliminares podem ser obtidos através de observações e entrevistas, visando assim a evidenciação de uma maior e melhor quantidade de dados e informações que servirão de para todo trabalho.

Gray (2012), sugere o emprego da observação participante, ensinada pela Escola de Chicago, em função do ambiente a ser pesquisado, para observar e escutar pessoas em seu próprio ambiente de trabalho, levantando o layout das salas, pessoas envolvidas na situação observada, atividades realizadas, ações dos indivíduos, sequência temporal das atividades, objetivo das pessoas (o que tentam fazer) e sentimentos envolvidos em determinados contextos. A escolha do tipo ou tipos de entrevistas que terão melhor êxito na obtenção de dados, considerará sobretudo os objetivos e contexto que nortearão a entrevista.

Conceitos de Custos

O entendimento dos custos em uma instituição de saúde, é fundamental para o acerto nas decisões gerenciais de qualquer hospital. Para Martins (1998), a contabilidade de custos, antes destinada a avaliação de estoques, passou a ter missão gerencial e, na versão mais moderna, vem criando sistemas de informações que permitem melhor gerenciamento de custos, gerando informações relevantes para o auxílio ao controle (estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão) e na ajuda a tomada de decisão (fixação de preços, se compra ou aluga, etc.) com consequências de curto e longo prazo. No mesmo sentido, Leone (2000, p.20) afirma ser a contabilidade de custos “[...] o ramo da Contabilidade que se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisão”.

Entretanto, segundo Silva (2004), no setor governamental brasileiro a ênfase é no controle dos gastos em nível agregado, voltado para fins macroeconômicos. Situação semelhante ocorre no HUOL, onde há controle dos gastos no nível mais agregado, por CNPJ, e algumas informações mais detalhadas, produzidas artesanalmente pelo pessoal da contabilidade. Não há aplicação informatizada de modelo de custeio que permita a geração de informações detalhadas para identificação dos custos a nível centros de atividades (centros de custos), procedimentos ou atividades desenvolvidas nas áreas assistenciais, educacionais e administrativas do hospital.

Quanto aos métodos de custeio, que definem a forma de alocação dos custos mais importantes para as necessidades gerenciais, destacam-se no segmento de saúde o Custeio por Absorção, **Custeio Pleno ou Integral**, Custeio Direto ou Variável e **Custeio Baseado em Atividade ou Custeio ABC**. (MARTINS, 1998). Essa constatação vai ao encontro do que preconiza a publicação “Introdução à Gestão de Custos em Saúde”, do Ministério da Saúde, Brasil (2013).

O modelo conceitual a ser seguido será demonstrado em tópico específico.

Fundamentos Teóricos da Gestão Estratégica de Custos

Os fundamentos da Gestão Estratégica de Custos (Cost Management System-CMS), estão alinhados com o atendimento das necessidades das instituições de saúde e orientam no sentido de estruturar sistemas customizados para produção de informações gerenciais adequadas. Conforme explica Nakagawa (1991), o CMS foi desenvolvido para superar dificuldades dos sistemas tradicionais de custos em alocar os custos indiretos, que se tornaram significativos. Os elevados investimentos em equipamentos de alto custo e tecnologia de informação (TI) são anualizados (dividido seus valores pelos anos de vida útil estimada) para serem alocados como custos das áreas ou atividades que utilizam os equipamentos e a tecnologia, incrementando os custos indiretos. Para distribuir esses custos, o custeio tradicional se vale de rateios, com base na quantidade de produtos e o uso dos equipamentos, o que gerava muitas arbitrariedades e distorções quando não havia uma clara relação de causa e efeito entre eles. Isso passou a prejudicar até mesmo a análise para determinação do preço de produtos e serviços. Nos hospitais, equipamentos de alta tecnologia e técnicas médicas de alto custo incorporados ainda sofrem com constantes modificações ou atualizações, dificultando a diluição desses valores pelos anos de vida produtiva do equipamento, elevando extraordinariamente os valores alocados.

A gestão estratégica de custo (CMS) foi desenvolvida para reduzir custos, através do aperfeiçoamento da informação, facilitando o processo de planejamento/orçamentação e a gestão da organização como um todo. A CMS utiliza a contabilidade de custos baseada em atividade (Activit Based Costing – ABC), ou seja, as acumulações dos custos incorridos na fase de produção dos serviços ou produtos são orientadas pelas atividades relevantes que compõem o processo produtivo da empresa. As atividades, nesse sistema, são as reais consumidoras dos recursos e os produtos e serviços são consumidores dessas atividades. Tal visão facilita o entendimento do fluxo da produção, tornando mais objetiva a localização de direcionadores de custo para orientar a distribuição dos custos indiretos de fabricação (CIF). Na opinião de Falk (2001) a contabilidade de custos baseada em atividade, aperfeiçoa a análise organizacional em função

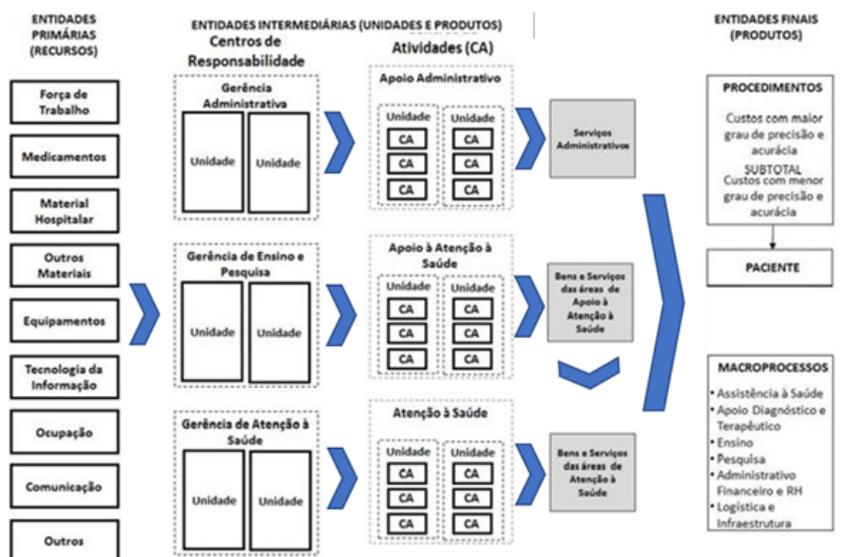
do conhecimento sobre as atividades envolvidas na prestação de serviços ou na fabricação de produtos.

Numa visão mais abrangente, Nakagawa (1991) define a gestão estratégica de custos (CMS) como um sistema de planejamento e controle com o objetivo de apurar os custos consumidos através da contabilidade baseada em atividade, avaliação da eficiência e eficácia das atividades realizadas, constituindo-se assim em importante função avaliativa de desempenho. Facilita também a identificação e avaliação de novas atividades ou formas alternativas de produção voltadas à melhoria de resultado futuro, consolidando a função de gestão de investimento. A CMS foi desenvolvida para buscar esses três objetivos em ambiente de intensa mudanças tecnológicas conforme visto anteriormente.

Modelo Conceitual de Custos Adotado pela Empresa Ebserh

Esse capítulo foi integralmente baseado em dois relatórios de trabalho de especialistas da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuariais e Financeiras, Fipecafi (2015) e (2017), produzidos em 2015 e 2017, referentes à prospecção e desenvolvimento do modelo conceitual do sistema de custos, conforme descrito a seguir. Conforme Fipecafi (2015), a metodologia de mensuração e apuração de custos desenvolvida para Ebserh, utiliza o método de custeio pleno (custeio por absorção total) mas acumula os custos por centro de atividade, tratando-se assim de uma variável do *Activity-Based Costing* – ABC. Dessa maneira, reporta custos sob várias visões, inclusive por centros de atividades.

Figura 1 - Visão Geral do Modelo Conceitual do Sistema de Custos dos Hospitais



Fonte: Fipecafi 2015, p.5, adaptado pelo autor.

O modelo acumula inicialmente os insumos por tipo, formando a entrada do sistema, denominado-as “entidades primárias”. Em seguida, procede alocação desses valores para as entidades intermediárias, num primeiro momento segmentadas pela responsabilidade de gestão dos custos, denominados de “centros de responsabilidades (CR)”, os quais correspondem às unidades previstas no organograma do hospital. Em função dos fluxos das atividades desenvolvidas, distribui os custos para os chamados “centros de atividades (CA)”, onde são produzidos serviços do hospital. Finalmente, em função das atividades consumidas, aloca os valores para as entidades finais, que são os procedimentos, pacientes e macroprocessos.

Tem capacidade de produzir informações que revelam um retrato sistêmico do fluxo de custo da empresa, em paralelo ao fluxo operacional. Na visão por responsabilidade, são identificados os centros responsáveis pela gestão dos gastos de cada grupo de despesa, os CRs, independentemente de serem estes os consumidores do insumo. Cada CR, por definição do modelo, subordina pelo menos um CA, que são os consumidores dos recursos e onde as atividades se desenvolvem e os serviços são gerados, para serem aplicados

nos procedimentos utilizados na assistência ao paciente, gerando assim as informações da visão de atividade.

Desse modo, o sistema foi modelado para auxiliar no controle dos processos, na gestão dos custos dos serviços, na avaliação do desempenho funcionais, no atingimento do equilíbrio e na sustentabilidade financeira e orçamentária, ajudando a cultivar a cultura da melhoria contínua.

A GESTÃO DE CUSTOS E OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – ODS (REVISAR)

A preocupação com a crescente insuficiência dos recursos naturais e as consequências negativas disso no equilíbrio e manutenção do ecossistema, segundo Anderko, Chalupka, Gray (2013), colocou a temática da sustentabilidade no centro de muitas discussões científicas e políticas, no âmbito nacional e internacional. Nesse sentido, a Organização das Nações Unidas (ONU) em 2013, coordenou um processo global onde governos e sociedade participaram na definição de metas mundiais para colocar o mundo num caminho sustentável. Definiram em 2015, 17 objetivos e 169 metas globais a serem alcançadas até 2030, chamadas de “Agenda 2030”. As ações vêm sendo desenvolvidas desde 2016, conforme o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social-IDIS (2023), em continuidade à Agenda de Desenvolvimento do Milênio (2000-2015).

Dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que buscam a solução para a problemática ambiental, econômica e social para o desenvolvimento sustentável, o de número 12 guarda especial alinhamento com os objetivos dos sistemas de gestão de custos uma vez que ambos pregam a racionalização do uso dos recursos. Mas é notória a necessidade da participação das empresas. Na área de saúde, além das preocupações com o melhor uso para os insumos, a integração das ações sustentáveis e intervenções nos processos assistenciais, visando a manutenção da vida, bem como melhorar e prover a saúde a longo prazo, se tornou fundamental, conforme afirmou Furukawa *et al.* (2016).

A Ebserh, em alinhamento com essas questões, elegeu a sustentabilidade como um dos pilares de sua atuação, no seu planejamento

estratégico para o período de 2018 a 2023, na busca de empregar os recursos de maneira eficiente, visando à perenidade e ao equilíbrio da sua rede de hospitais. Para buscar o alcance desses objetivos, instituiu metas para que a rede alcançasse naquele período o equilíbrio orçamentário dos hospitais e implantar métodos de apuração de desempenho e mensuração da eficiência do gasto na rede.

Desenvolveu e publicou, em conjunto com o Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos (UNOPS) manuais de arquitetura e engenharia para hospitais universitários federais geridos pela Ebserh. Conforme Brasil (2019), os documentos orientam na definição dos materiais de revestimentos e de sistemas de infraestrutura e propõem técnicas que contribuem para a sustentabilidade da edificação, reduzindo o consumo de energia e de água, bem como despesas com higienização, por permitir padronização de técnicas e produtos para a limpeza e desinfecção daqueles hospitais.

FUNDAMENTOS LEGAIS PARA A GESTÃO DE CUSTOS NA ÁREA PÚBLICA

No serviço público toda ação precisa estar amparada e normatizada pela legislação. Dos trabalhos de Machado, Holanda e Bezerra Filho (2018), na coletânea dessa regulamentação, pode-se observar que há farta produção legal que ampara a matéria. A partir do advento da Lei Complementar nº 101/2000, Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), foi criada a obrigação estatal de implementar sistema de custos como ferramenta de acompanhamento e avaliação, estabelecendo assim a base legal para o processo de criação do Sistema de Custos do Governo Federal (sistema estruturante) e o Sistema de Informações de Custos – SIC (sistema informacional), conforme Ministério da Fazenda (2018).

De grande importância para uma visão metodológica da gestão pública, a Lei nº 10.180/2001 trouxe normatização dos sistemas que dão suporte à Contabilidade Federal, envolvendo planejamento, orçamento, administração e controle interno, além de atribuir à Secretaria do Tesouro Nacional (STN) a competência para tratar do assunto de custos na esfera pública federal, tornando-a órgão central dos Sistemas de Administração Financeira Federal e de Contabilidade Federal.

Dessa forma, os conceitos e objetivos da Gestão Estratégica de Custos (CMS) com a legislação ora discutida, percebe-se o perfeito alinhamento entre ambas, não restando dúvidas quanto à existência de autorização legal para a Administração implementar e usar sistemas de gestão de custo da espécie.

METODOLOGIA

Thomas Kuhn (apud. Mattos e Batista 2017) reconheceu que a ciência é, antes de tudo, uma prática social, onde a geração do conhecimento científico ocorre em comunidades de cientistas que elegem os problemas prioritários e as técnicas de pesquisa adequadas para solução. Assim que “a iniciação na ciência seria um processo de aprendizado desses pressupostos partilhados pelo grupo de cientistas”. (MATTOS e BAPTISTA, p.32, 2017).

Nesse sentido, será utilizada a revisão bibliográfica integrativa para investigar como o assunto dessa pesquisa tem sido tratado por outros pesquisadores de nossa comunidade, entendendo quais as polêmicas existentes e decidindo sobre polemizar ou inovar.

Observando os ensinamentos de Gil (2007), o instrumento metodológico da pesquisa será a pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos, para produzir conhecimento voltado a solucionar a implantação do sistema de custos no Huol.

Assim, o projeto contará com pesquisa documental, entrevistas e observações ativas, utilizadas como ponto de partida para todos os trabalhos, facilitando a investigação através do estudo de documentos relacionados com a situação, o compartilhamento da visão dos agentes realizadores das atividades e constatações do próprio pesquisador, em suas observações.

Os procedimentos serão conduzidos em 3 (três) fases, seguindo fluxo recomendado pelo Manual de Informações de Custos do Governo Federal (MINISTÉRIO DA FAZENDA - MIC, p. 48). Esse roteiro foi desenvolvido para uso por órgão que pretenda utilizar custos como instrumento de governança, com passos para análise e desenvolvimento do modelo, sistema de acumulação com base em boas práticas observadas no serviço público. No caso específico do

HUOL, considerando que o modelo conceitual a ser adotado já foi modelado e desenvolvido pela FIPECAFI, o roteiro foi simplificado pelo pesquisador.

Na primeira fase, após conclusão da pesquisa bibliográfica e documental básicas, serão efetuados levantamentos iniciais através de entrevistas com gestores e colaboradores vinculado à governança e contabilidade do hospital, para avaliação da visão dos dirigentes maiores do hospital, estágio atual da apuração de custos, grau de detalhamento da informação disponível, existências de manuais e procedimentos operacionais padrão (POPs) e assim por diante.

Na segunda fase, serão utilizados estudo documental, observação ativa e entrevistas estruturadas ou não, para aprofundar o conhecimento da estrutura, identificando as unidades previstas no organograma do hospital. Serão levantados também nesses encontros, a partir da observação de funcionamento da produção, quais os centros de atividades (CA) existentes em cada unidade administrativa prevista no organograma (CR), quais serviços são produzidos e o relacionamento cliente/fornecedor entre esses centros produtivos (CA). Será uma oportunidade também para identificar alternativas de captura de dados para o sistema.

Para aprofundamento da análise do protocolo de assistência e fluxo da execução de procedimentos médicos, será realizado piloto na Unidade Cardiovascular, escolhida pela sua relevância de seus procedimentos, quanto à complexidade e uso de recursos. Para isso, serão escolhidos 10 procedimentos de maior impacto financeiro, executados sob a responsabilidade daquela unidade, os quais utilizam intensamente outras áreas do hospital, como centro cirúrgico, laboratórios e áreas de internação, de modo a fornecer uma visão sistêmica e detalhada do processo assistencial do hospital, desde a entrada do paciente para consulta até sua alta. Acredita-se que 10 procedimentos darão segurança necessária para o entendimento do fluxo, bem como das carências a serem sanadas para o funcionamento de um sistema de custo.

Conhecida a estrutura física e funcional, os fluxos dos procedimentos, as formas de captura de dados para os recursos consumidos (Entidades Primárias) e informações de produção, os centros de responsabilidades e de atividades (Entidades Secundárias), pro-

cedimentos e macroprocessos (Entidades Finais) e principalmente identificados os obstáculos que impedem a implantação do citado Sistema de Apuração, é momento de iniciar a fase seguinte.

Na terceira fase e última etapa, será desenvolvida a proposta de implantação do sistema, com as soluções para cada problema e/ou obstáculos encontrados, sejam eles metodológicos, procedimentais ou comportamentais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um diagnóstico para embasar proposta de implantação de um modelo de apuração de custos, adequado e customizado para os hospitais universitários federais (HUFs), pode ser a solução para operacionalizar a gestão de custos naqueles hospitais. A análise dos fluxos financeiros juntamente com o desenvolvimento da assistência, em uma visão sistêmica de processos, darão uma compreensão abrangente dos problemas hoje existentes que têm potencial de impedir a implantação do referido sistema. Uma vez concluída, esta pesquisa poderá servir de instrumento guia para outros HUFs, os quais ainda não têm uma solução completa e informatizada de apuração de custos.

REFERÊNCIAS

- ANDERKO, L., Chalupka, S., Gray, W. A., & Kesten, K. Greening the 'proclamation for change': healing through sustainable health care environments. *AJN The American Journal of Nursing*, 113(4), 52-59. 2013.
- BAREMBLITT, Gregório. Compêndio de Análise Institucional e outras correntes: teoria e prática. 5ª ed. Belo Horizonte: Instituto Félix Guatarri, 2002.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Introdução à Gestão de Custos em Saúde / Ministério da Saúde, Organização Pan-Americana da Saúde. – Brasília : Editora do Ministério da Saúde, 2013.
- BRASIL, Plano Estratégico da Rede Ebserh 2018-2023, publicado em 08/10/2020, **Disponível** em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/governanca/gestao-estrategica/mapa-estrategico/plano-estrategico-da-rede-ebserh-2018-2023>
- SEVERO, Márcia C. Estratégias em Psicologia Institucional. 2ª Ed. São Paulo: Loyola, 2004
- CHING, Hong Yuh. Manual de Custos de Instituições de Saúde. 2. Ed São Paulo: Atlas, 2010.
- EBSERH;FIPECAFI- Desenvolvimento de um sistema de apuração de custos para dez hospitais universitários federais - **Modelo Conceitual**. Brasília, 2015. Disponível em:<http://www2.EBSERH.gov.br/documents/222346/2238592/Relat%C3%B3rio+Final+da+Fase+e+2+-+Modelo+Conceitual.pdf/48d889a2-d22c-4298-9141-780da-d6e2593>. Acesso em 23/11/2021
- FURUKAWA, Patricia O.; CUNHA Isabel C K O; PEDREIRA, Mavilde L G; MARCK Patricia B. Sustentabilidade ambiental nos processos de medicação realizados na assistência de enfermagem hospitalar. São Paulo: Acta Paul Enferm. 2016.
- GRAY, David E. Pesquisa no mundo real, Métodos de pesquisa. 2 ed. Porto Alegre: Penso (2012).
- HENDRIKS, M. E. *et al.* Step-by-step guideline for disease-specific costing studies in low- and middleincome countries: a mixed methodology. *Glob Health Action*. 2014;
- HUOL Hospital Universitário OL. Relatório de gestão, 2018. Natal, 2020. Disponível em <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiaoordeste/huol-ufrn/governanca/gestao-estrategica/relatorios-de-gestao/relatorio-2018-versaocom-capa.pdf/view>, acesso em 23/11/2021
- IDIS, Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. O que são ODS e o que eles têm a ver com impacto social, 2023. São Paulo, 2023. Disponível em https://www.idis.org.br/o-que-sao-ods-e-o-que-eles-tem-a-ver-com-impacto-social/?gclid=Cj0KCQiA0oagBhDHARisAI-BbgdchM1KjX03KuUjgmhmdy7enQpzf9pL-10cHP6vpOpjUYj7FN-8O8z0aAhcCEALw_wcB . Acesso em 15/02/2023.
- KAPLAN, Robert S.; ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; YOUNG, S. Mark. Management accounting. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- KINGESKI, Adriana A I. Diagnóstico organizacional: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais. São Paulo: XII SIMPEP 2005, Disponível em:https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=KingeskiAdriana_Diagnostico.pdf .
- LEONE, George S. G. **Curso de contabilidade de custos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MACHADO, Nelson; HOLANDA, Victor; BEZERRA, João. Sistema de informação de custos: Diretrizes para integração ao orçamento público e à contabilidade governamental. 1 Ed.Natal: Iris, 2018
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 6. ed São Paulo: Atlas, 1998.
- MINISTÉRIO DA FAZENDA. Manual de Informações de Custos do Governo Federal (MIC). Brasília, 2018. Disponível em <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual=-de-informacoes-de-custosmic2018/26/#:~:text=>

[Este manual apresenta conceitos básicos, processo de implantação da mensuração, acesso em 23/11/2021.](#)

MINISTÉRIO DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. Introdução à Gestão de Custos em Saúde – Brasília : Editora do Ministério da Saúde, 2013. Disponível em: <https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/introducao_gestao_custos_saude.pdf> Acesso em 23/11/2021

NAÇÕES UNIDAS BRASIL – ONU Brasil. Como as Nações Unidas apoiam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil 2023. Brasília, 2023. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

NAKAGAWA, Masayuki. Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1991

Reis, A. A. Cecílio, & de Oliveira Cecílio, L. C. A política de reestruturação dos hospitais de ensino: notas preliminares sobre os seus impactos na micropolítica da organização hospitalar. Saúde em Debate, 2009,

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=406341772011> Acesso em 23.12.2022.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007

SILVA, Cláudio C. E. **Contabilidade de Custos na Administração Pública: Desafios.** *In Anais..I Encontro de Administração Pública e Governança.* Rio de Janeiro, 2004.

3

ODS 16 E APLICAÇÃO DE LINGUAGEM SIMPLES A DOCUMENTOS JURÍDICOS: O CASO DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Antônio Vicelmo Alencar Pereira
José Guilherme Santa Rosa
Patrícia Borba Vilar Guimarães

ODS 16 E APLICAÇÃO DE LINGUAGEM SIMPLES A DOCUMENTOS JURÍDICOS: O CASO DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Antônio Vicelmo Alencar Pereira
José Guilherme Santa Rosa
Patrícia Borba Vilar Guimarães

INTRODUÇÃO

A forma com que a Justiça brasileira se comunica com o jurisdicionado precisa ser revista. Essa revisão deve envolver aspectos como: forma, linguagem e experiência do usuário. Atualmente, as correspondências destinadas aos usuários do Poder Judiciário não levam em conta algumas características desses destinatários tais como natureza jurídica - se pessoa física ou jurídica - e escolaridade, por exemplo.

Desse modo, apesar da obrigatoriedade de os órgãos públicos utilizarem as técnicas de redação oficial para elaborar os documentos destinados ao público em geral, essa tarefa não tem alcançado de forma efetiva seus objetivos que é transmitir informações claras, objetivas e que não gerem dúvidas.

De acordo com o Manual de Redação da Presidência da República (BRASIL, 2018, p. 15), “redação oficial” é a maneira pela qual o Poder Público redige comunicações oficiais e atos normativos. Apesar disso, o referido manual afirma que a redação oficial não deve ser, necessariamente, “árida e contrária à evolução da língua”. Seu objetivo principal é comunicar com objetividade e máxima clareza.

Com efeito, as correspondências oficiais ainda se revelam de difícil compreensão pelas pessoas com baixo grau de instrução em razão da utilização em tais documentos de diversos termos técnicos sem tradução ou explicação, além do uso de linguagem recheada de floreios e rebuscamentos. Isso dificulta o entendimento das mensagens veiculadas.

De fato, os documentos institucionais ainda são redigidos com uso de linguagem formal e rebuscada o que faz com que a mensagem

transmitida seja assimilada de forma mais lenta e com utilização de maior processamento das faculdades mentais pelos usuários. Em verdade, em boa parte dos casos os destinatários são pessoas com baixa escolaridade e os documentos não levam em consideração essa característica.

Nesse contexto, notificações, intimações, ofícios e demais documentos oficiais expedidos pelo Poder Judiciário e enviados aos cidadãos estão repletos de termos técnicos de difícil compreensão por pessoas comuns. Além de termos acessíveis apenas aos advogados e demais operadores do direito, tais documentos em regra apresentam palavras de pouco uso no vocabulário cotidiano e frases complexas e extensas, o que revela certo nível de egocentrismo dos produtores de conteúdo .

A hipótese principal para que haja excesso de expressões jurídicas, mais conhecidas como “juridiquês”, com uso de linguagem floreada nos documentos oficiais remonta a contextos históricos quando se entendia que para se escrever bem era essencial lançar mão de vocabulário barroco e com termos técnicos extraídos da legislação. De fato, o Poder Judiciário ainda tem forte influência de grandes juristas e continua elaborando os textos jurídicos de forma bastante singular, com a utilização de linguagem adornada e de pouco acesso intelectual para a maioria da população brasileira.

Os documentos oficiais geralmente possuem informações triviais para o exercício de direitos e garantias e são uma das facetas do acesso à Justiça. Desse modo, tais documentos deveriam ser elaborados com o uso de linguagem acessível para os seus destinatários, de sorte a evitar dificuldade de interpretação que levem à perda de direitos ou a prejuízos ao acesso à justiça.

Conforme estabelece o art. 5^a, inciso XXXV da Constituição Federal (BRASIL,1988): “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”. Desse modo, a linguagem que afasta as pessoas do conteúdo que lhes é destinado é uma espécie de exclusão social.

Diante desse panorama, o presente estudo trata sobre os elementos linguísticos e sociais que compõem a linguagem jurídica com o uso de jargões, termos técnicos de alta complexidade bem

como discorre sobre diretrizes para aplicação de técnicas de Legal Design e Linguagem Simples a documentos jurídicos.

Além disso, este capítulo trata sobre os principais diplomas legais que autorizam e determinam a aplicação de Linguagem Simples a documentos oficiais o que daria suporte legal para adequação de todos os documentos destinados à população.

Em outro tópico, o presente capítulo trata da aplicação do ODS - Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 contido na Agenda 2030 da ONU, cujo tema é “Paz, Justiça e Instituições Eficazes”, ao analisar os reflexos da aplicação de conceitos de Linguagem Simples a documentos jurídicos produzidos pela Justiça do Trabalho.

O caminho metodológico adotado iniciou-se com a adaptação para a Linguagem Simples de uma notificação inicial produzida pela Justiça do Trabalho. Depois que foi realizada a adaptação do texto original, tanto o texto original quanto o adaptado foram submetidos ao sistema NILC-Coh-metrix-Port, ferramenta utilizada para a apuração do índice *Flesch* de leituraabilidade. Os dados apurados foram analisados em consonância com pesquisa de alfabetismo realizada pelo INAF - Índice de Alfabetismo Funcional. O resultado dessa pesquisa revelou que documentos escritos de forma clara, objetiva, com sentenças curtas e escritas na voz ativa contribuem para uma melhor compreensão dos conteúdos veiculados. Esse fato implica no respeito aos princípios destacados pelo ODS 16 e proporciona efetivo acesso à Justiça além de corroborar os princípios da transparência e da objetividade.

■ TEXTO JURÍDICO, LEGAL DESIGN E LINGUAGEM SIMPLES

Antes de traçar um paralelo entre o direito do acesso à Justiça e a comunicação textual dos órgãos que representam o Poder Judiciário torna-se importante discorrermos sobre alguns conceitos linguísticos tais como texto e linguagem. Nesse jaez, Lakatos (2017, p. 1) relata que o texto é um produto que apresenta unidade temática cujo significado é resultado da relação entre os elementos que o compõem. Ressalta a autora que, modernamente, ele é visto como um processo cujo objeto é a textualidade, a qual é representada por

elementos tais como: coesão, coerência, aceitabilidade, informatividade, situacionalidade e intertextualidade.

Entre tais elementos citados por Lakatos (2017, p. 1), a aceitabilidade vem ao encontro das diretrizes buscadas neste trabalho. A supracitada autora afirma que a aceitabilidade está relacionada com a disposição do leitor em participar de um evento linguístico. Isto é, nesse caso, a mensagem veiculada atenderia às expectativas do leitor.

De fato, o texto é um evento sociocomunicativo em que o diálogo ocorre por meio de uma relação “ideal” em que o escritor está atento à perspectiva do leitor e prevê as respostas e reações deste (KOCH, 2010, p. 13).

Ainda nessa seara, segundo Koch (2010, P. 35), o ato de escrever é uma atividade que se realiza com base em elementos linguísticos que requer, no interior do evento comunicativo, um vasto conjunto de conhecimentos por parte do escritor, além de informações acerca dos conhecimentos do leitor ou das informações que são compartilhadas por ambos.

Ao movermos o foco para a linguagem jurídica, o principal problema que se encontra em documentos oficiais é o burocratês. Essa forma de escrita caracteriza-se como um registro linguístico de muito prestígio no âmbito da burocracia administrativa pública e empresarial. É uma linguagem subsidiada pelas relações institucionais entre as entidades oficiais e as juridicamente constituídas, por meio de gêneros textuais convencionalizados e reconhecidos pela comunidade de discurso em que circulam (SILVEIRA, 2021).

Por outro lado, de acordo com Pires (2019), “o burocratês é marcado pela escrita floreada, herdeira da linguagem jurídica, com estrutura sintática complexa, pseudoerudita, vocabulário pouco familiar e alta carga informacional”.

Ponomarenko (2022, p. 46) discorre que a dificuldade de um texto não é óbvia, e afirma que muitos autores praticam a escrita que o autor denomina de “escrita egocêntrica”. Assim, eles escrevem para si mesmos sem levar em conta as condições dos leitores, o que revelaria falta de empatia desses autores.

Isso pode estar relacionado, ainda, com uma forma de poder. Consoante menciona Silveira (2021), as correspondências oficiais são

marcadamente formalistas a começar pelos vocativos utilizados. O autor destaca ainda que parece haver uma intrínseca relação entre o formalismo identificado nas peças e o grau de poder dos destinatários. Assim, ofícios enviados a autoridades se revestem de maior grau de formalismo do que aqueles enviados a cidadãos comuns.

Assim, o falar rebuscado dos operadores do direito tem sido motivo de críticas pela própria sociedade que, como destinatária do direito, não consegue, em alguns casos, enxergar com clareza o conteúdo das peças que lhes são destinadas. Foi em razão dessa realidade que surgiu o conceito de *Legal Design*. Segundo Maia (2020, p. 9),

Em pesquisas, é possível encontrar textos e registros de 1991, por exemplo, quando técnicas de *information design* começaram a surgir para facilitar a compreensão de informações complexas. Então, diversas pessoas passaram a utilizar elementos de *design*, como gráficos, imagens, cores, ícones e outros recursos, que podem, de alguma forma, ser precursores de uma prática, hoje denominada *Legal Design*.

Maia (2020, p. 10) esclarece ainda que o termo foi difundido após a fundação do *The Legal Design Lab*, da Universidade de Stanford, por volta de 2013, pela diretora Margaret Hagan.

O conceito surge, então, como forma de tentar aplicar ao direito técnicas que tornem os textos mais claros e que estejam em consonância com a percepção dos usuários. O direito não poderia ser desenvolvido apenas pensando nos operadores da matéria e sim voltado para a compreensão dos verdadeiros “donos” do direito, o jurisdicionado.

De acordo com Hagan (2017),

O *Legal Design* é uma maneira de avaliar e criar serviços jurídicos, com foco em quão úteis e envolventes esses serviços são. É uma abordagem com três conjuntos principais de recursos – processo, mentalidade e mecânica – para os profissionais do direito usarem. Esses três recursos podem nos ajudar a conceber, construir e testar melhores maneiras de fazer as coisas no direito, que envolverão e capacitarão tanto leigos quanto profissionais do direito (tradução nossa).

Esse conceito está relacionado com designs centrados nos seres humanos. A pergunta-chave que Hagan (2017) faz é se os documentos jurídicos estão entregando serviços úteis aos usuários do sistema.

Assim, segundo Hagan (2017), o Legal Design pode oferecer: a possibilidade de desenvolvimento de saídas criativas na solução de problemas; serviços centrados no cliente; mais clareza e melhor comunicação nos documentos jurídicos; desenvolvimento de novas competências para os profissionais com possibilidade de crescimento na carreira; novas formas de desenvolvimento de processos dentro das organizações; e surgimento de novos produtos.

Ao falar de *front-end*, Hagan (2017) destaca que ele significa “o poder das mentalidades e processos de design para criar melhores interfaces e ferramentas com as quais as pessoas podem navegar no sistema jurídico.”

Assim, segundo a autora, o *Legal Design* pode oferecer: a possibilidade de desenvolvimento de saídas criativas na solução de problemas; serviços centrados no cliente; mais clareza e melhor comunicação nos documentos jurídicos; desenvolvimento de novas competências para os profissionais com possibilidade de crescimento na carreira; novas formas de desenvolvimento de processos dentro das organizações; e surgimento de novos produtos.

Nesse cenário, uma das facetas do Legal Design é a simplificação dos textos jurídicos. Assim, partindo-se da ideia de que os usuários da Justiça do Trabalho, em sua grande maioria, são pessoas com baixo nível de escolaridade, a utilização de Linguagem Simples pode ir ao encontro do princípio constitucional do acesso à Justiça por permitir que o destinatário tome conhecimento de forma efetiva do conteúdo das comunicações que lhe são destinadas.

O termo Linguagem Clara, ou Linguagem Simples é uma tradução do termo inglês *plain language*. De acordo com Pires (2018, p. 14), Linguagem Clara é um conjunto de práticas de produção textual que podem ser estratificadas nas seguintes ações: facilitar a leitura e a compreensão de textos; considerar o público a quem a comunicação se destina para organizar as ideias, escolher as palavras mais familiares, estruturar as frases e determinar o design; permitir ao leitor a localização com rapidez da informação de que precisa, além de entendê-la e usá-la; evitar jargões e termos técnicos: se forem

inevitáveis, devem ser explicados; transmitir informações complexas de maneira simples e objetiva.

Além disso, Pires (2018, p. 14) esclarece que a Linguagem Simples é visualmente convidativa e fácil de ler porque é escrita com esta meta; costuma ter o tom de uma conversa amigável e respeitosa; reconhece o direito que toda pessoa tem de entender textos relevantes para o seu cotidiano; tem como função primordial esclarecer; e quando possível, testar se o público-alvo entendeu o texto antes de torná-lo público.

O termo Linguagem Simples pode ser definido também em oposição a textos complexos, floreados, redigidos em estilo barroco e que exigem grande esforço intelectual para compreendê-lo. Assim é que vocábulos como preclusão, litigância, revelia, devem ser evitados ou, pelo menos, explicados para o destinatário leigo.

No entanto, a aplicação de técnicas de *Design* com utilização de elementos visuais a documentos jurídicos pode parecer algo inusitado em razão do formalismo que sempre permeou a escrita na área do Direito. Em verdade, a utilização de elementos visuais nos textos da área do Direito tem se tornado essencial em decorrência do crescimento do uso de plataformas digitais e do transporte dos autos processuais para sistemas informatizados.

De fato, atualmente, todos os órgãos do Judiciário têm como plataforma base o Pje - Processo Judicial Eletrônico, o que demanda a produção de documentos eletrônicos com formatação voltada para esse sistema de informática.

Nesse espectro, a leitura de processos em plataformas digitais por meio de computadores e dispositivos móveis fez surgir um novo tipo de leitor que exige novas competências textuais dos produtores de conteúdo, inclusive na área jurídica.

Dessa forma, os leitores habituados aos textos impressos nas telas de computadores, *tablets* e *smartphones* possuem comportamentos diferentes daqueles que acessam documentos impressos no papel.

Por essa razão, Nielsen (2008) afirma que

A impressão é uma narrativa linear, dirigida pelo autor. A web é uma busca implacável de conteúdo não linear, voltada para o leitor. A impressão tende a

exemplos anedóticos e a web fornece dados abrangentes. As frases pertencem ao impresso, enquanto os fragmentos dominam o online (tradução nossa).

Nielsen (2008) afirma ainda que os leitores, nas plataformas online, desejam construir sua própria experiência, de sorte que há uma busca direta pela informação desejada, sem rodeios.

Agora, as pessoas raramente lêem as páginas da web palavra por palavra. Em vez disso, elas examinam as páginas, escolhendo palavras e frases individuais. Os leitores fazem isso porque estão focados na tarefa e precisam garantir que a página tenha sua resposta antes de se comprometerem a lê-la (NIELSEN).

Mas não basta que os documentos sejam produzidos com utilização de elementos visuais. Além de uma apresentação agradável, o texto deve trazer elementos de clareza e concisão.

Sobre esse aspecto da linguagem, o Manual da Redação do jornal Folha de São Paulo (Folha de S. Paulo, 2021) relata que a falta de clareza pode resultar da má escolha de palavras, de falhas de construção sintática, da falta de coerência e da ambiguidade de uma passagem. Isso pode impactar diretamente no acesso à Justiça uma vez que comunicações ineficientes obstam o acesso do jurisdicionado ao Poder Judiciário e caminham em direção contrária ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável - ODS 16.

Sob essa perspectiva, ao tratarmos de *designs* centrados nos usuários, torna-se importante associar o assunto com alguns princípios jurídicos tais como: o direito de acesso à justiça, a celeridade processual e a igualdade substancial.

UX Design (User Experience), ou *design* voltado ao usuário, portanto, é uma abordagem utilizada para resolver problemas de forma interdisciplinar, holística e direcionada a um profundo entendimento de comportamento, cognição, capacidades, desejos e contexto humano (AGUIAR, 2021).

Assim, com a cultura visual, as formas híbridas de texto, que associam palavras, imagens, sons, desenhos, tipos gráficos, passaram a ser incorporadas aos diversos meios de comunicação, inclusive aos digitais. Tem-se, então, a hipermodalidade, isto é, a convergência de estruturas multimodais e hipertextuais que se manifestam por

meio de interações de significados em redes ou teias complexas (GRANJA, 2021).

Nesse jaez é que o acelerado desenvolvimento de ambientes virtuais e de multimídias tem influenciado de forma significativa a apresentação visual dos meios de comunicação pública. Isso tem provocado alterações nas formas de representação e produção de significados. Prova disso é a forma com que imagem, som e movimento tornaram-se praticamente imbricados no cotidiano das pessoas (CARVALHO, 2012, p.23).

Essa realidade de textos multimodais em que coexistem uma pluralidade de signos tais como o visual, o sonoro, o gestual é uma realidade também nos documentos jurídicos, ainda que de forma incipiente.

Desse modo, em matéria de documentos jurídicos, especialmente no processo trabalhista, a experiência do usuário também passa primeiramente pela construção de textos voltados para o leitor da Internet.

A Linguagem simples na legislação brasileira

Atualmente, tramita na Câmara dos Deputados projeto de lei 6.256/2019 (Câmara dos Deputados, 2019) que propõe a instituição da Política Nacional de Linguagem Simples nos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta. O projeto apresenta os seguintes objetivos:

- I - garantir que a administração pública utilize uma linguagem simples e clara em todos os seus atos;
- II - possibilitar que as pessoas consigam, com facilidade, localizar, entender e utilizar as informações dos órgãos e entidades;
- III - reduzir a necessidade de intermediários entre o governo e população;
- IV - reduzir os custos administrativos e operacionais de atendimento ao cidadão;
- V - promover a transparência e o acesso à informação pública de forma clara;
- VI - facilitar a participação e o controle da gestão pública pela população;
- VII - promover o uso de linguagem inclusiva.

Apesar de o projeto ainda não ter sido convertido em lei, a aplicação da Linguagem Simples aos documentos oficiais já é prática corrente na Administração Pública. Com efeito, encontram-se na legislação atual diversos diplomas legais que desenvolvem a ideia de linguagem simples em documentos oficiais. Nessa senda, o Decreto n. 8.936/2016 (BRASIL, 2016), que instituiu a Plataforma de Cidadania Digital denominada “gov.br”, apresentou entre as finalidades da ferramenta “simplificar as solicitações, a prestação e o acompanhamento dos serviços públicos, com foco na experiência do usuário”.

A Lei nº 12.527/2011 (BRASIL, 2011), conhecida como Lei de Acesso à Informação, também estabelece em seu art. 5ª que “É dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.”

Em matéria de redação legislativa, isto é, na linguagem aplicada às próprias leis, a Lei Complementar 95/1998 (BRASIL, 1998) apresenta as diretrizes relacionadas a essa matéria e também determina a utilização de linguagem simples nos normativos. Segundo o texto legal, as disposições normativas devem ser redigidas com clareza, precisão e ordem lógica, e com observação, entre outros, dos seguintes parâmetros:

a) usar as palavras e as expressões em seu sentido comum, salvo quando a norma versar sobre assunto técnico, hipótese em que se empregará a nomenclatura própria da área em que se esteja legislando;

b) usar frases curtas e concisas;

c) construir as orações na ordem direta, evitando preciosismo, neologismo e adjetivações dispensáveis;

d) buscar a uniformidade do tempo verbal em todo o texto das normas legais, dando preferência ao tempo presente ou ao futuro simples do presente;

e) usar os recursos de pontuação de forma judiciosa, evitando os abusos de caráter estilístico;

A Lei nº 10.098/2000 (BRASIL, 2000), por sua vez, estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade

das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida e define comunicação como:

forma de interação dos cidadãos que abrange, entre outras opções, as línguas, inclusive a Língua Brasileira de Sinais (Libras), a visualização de textos, o Braille, o sistema de sinalização ou de comunicação tátil, os caracteres ampliados, os dispositivos multimídia, assim como a **linguagem simples**, escrita e oral, os sistemas auditivos e os meios de voz digitalizados e os modos, meios e formatos aumentativos e alternativos de comunicação, incluindo as tecnologias da informação e das comunicações (BRASIL, 2000, grifo nosso).

De igual modo, a LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (BRASIL, 2018), também apresenta vários dispositivos que estabelecem a necessidade de informações claras e voltadas para a real situação do destinatário, como no caso das crianças, por exemplo. De acordo com o art. 14, §6º, desta Lei as informações sobre o tratamento de dados:

deverão ser fornecidas de maneira simples, clara e acessível, consideradas as características físico-motoras, perceptivas, sensoriais, intelectuais e mentais do usuário, com uso de recursos audiovisuais quando adequado, de forma a proporcionar a informação necessária aos pais ou ao responsável legal e adequada ao entendimento da criança.

No âmbito do Poder Executivo, o Manual de Redação da Presidência da República é considerado um importante instrumento de padronização dos documentos e prevê diretrizes claras sobre o assunto. Segundo esse documento,

A clareza deve ser a qualidade básica de todo texto oficial. Pode-se definir como claro aquele texto que possibilita imediata compreensão pelo leitor. Não se concebe que um documento oficial ou um ato normativo de qualquer natureza seja redigido de forma obscura, que dificulte ou impossibilite sua compreensão. A transparência é requisito do próprio Estado de Direito: é inaceitável que um texto oficial ou um ato normativo não seja entendido pelos cidadãos. O princípio constitucional da publi-

cidade não se esgota na mera publicação do texto, estendendo-se, ainda, à necessidade de que o texto seja claro (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2018, p. 17).

O mencionado manual apresenta algumas sugestões para tornar o texto mais claro:

- a) utilizar palavras e expressões simples, em seu sentido comum, salvo quando o texto versar sobre assunto técnico, hipótese em que se utilizará nomenclatura própria da área;
- b) usar frases curtas, bem estruturadas; apresentar as orações na ordem direta e evitar intercalações excessivas. Em certas ocasiões, para evitar ambiguidade, sugere-se a adoção da ordem inversa da oração;
- c) buscar a uniformidade do tempo verbal em todo o texto;
- d) não utilizar regionalismos e neologismos;
- e) pontuar adequadamente o texto;
- f) explicitar o significado da sigla na primeira referência a ela; e
- g) utilizar palavras e expressões em outro idioma apenas quando indispensáveis, em razão de serem designações ou expressões de uso já consagrado ou de não terem exata tradução. (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2018, p. 17)

Ao tratar do tema objetividade, o manual (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2018, p. 18) sugere que “ser objetivo é ir diretamente ao assunto que se deseja abordar, sem voltas e sem redundâncias”. Além disso, há destaque para a hierarquia de ideias de modo que seja estipulada determinada ordem de complexidade: as fundamentais e as secundárias. A objetividade, segundo o texto, “conduz o leitor ao contato mais direto com o assunto e com as informações, sem subterfúgios, sem excessos de palavras e de ideias”.

Diante das determinações contidas nos textos legais acima destacados, vê-se que há diretrizes suficientes para amparar a utilização da Linguagem Simples em documentos oficiais.

ODS16: ACESSO À JUSTIÇA E A CONSTRUÇÃO DE INSTITUIÇÕES INCLUSIVAS COM LINGUAGEM ADEQUADA AOS LEITORES.

O acesso à Justiça envolve, além de efetividade e justiça em seus sentidos materiais, o acesso a documentos claros, objetivos, diretos e que proporcionem experiências agradáveis ao usuário por intermédio de conteúdo necessário e que corresponda aos seus anseios.

Esse princípio é uma garantia que está expressamente prevista no rol de direitos e garantias fundamentais do art. 5º da Constituição Federal: “XXXV - a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”. Tal diretriz não representa, portanto, apenas o direito de ajuizar demandas para sanar eventuais violações de direitos. Na verdade, esse norte principiológico pode se revestir de diversos vieses. Entre eles destaca-se que o direito de ação não se subsume ao mero ingresso da pessoa ao sistema judiciário, pois implica no acesso a uma ordem jurídica justa e efetiva de modo a verdadeiramente propiciar a tutela dos direitos postulados (SAMPAIO JUNIOR, 2008, p. 148).

De fato, a expressão “acesso à Justiça” é de difícil definição e envolve basicamente duas facetas: o sistema deve ser igualmente acessível a todos e deve produzir resultados que sejam individuais e socialmente justos (CAPPELLETTI, 1988, p. 8)

O acesso à justiça nesses moldes envolve também a razoável duração do processo. Mendes e Branco (2015, p. 407) destacam que o princípio da razoável duração do processo

envolve temas complexos e pretensões variadas, como a modernização e simplificação do sistema processual, a criação de órgãos judiciais em número adequado e a própria modernização e controle da prestação jurisdicional e de questões relacionadas à efetividade do acesso à justiça.

Nessa seara, a compreensão adequada de textos legais é indispensável para a efetivação concreta do princípio da igualdade substancial entre as pessoas. Cidadãos podem ser legitimamente conscientes de seus direitos e deveres e ter maior participação na vida pública no momento em que entendem melhor as regras da sociedade (CENTENO, 2021, p. 132) .

Dessa forma, o uso de ferramentas de Legal Design, por pessoas comuns, de práticas voltadas a facilitar a compreensão dos conceitos e dos comandos emanados do Poder Judiciário faz com que todos os cidadãos tenham acesso efetivo à justiça, o que lhes permite maior poder de escolha nos termos do que preconiza as Nações Unidas Brasil - ONU (2015). A Agenda, publicada em setembro de 2015, apresenta um rol de 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e foi fruto de um processo global participativo de mais de dois anos, coordenado pela ONU. Cada um desses objetivos trata de uma área do desenvolvimento humano e de temáticas ambientais, sociais e econômicas.

A Agenda, publicada em setembro de 2015, apresenta um rol de 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e foi fruto de um processo global participativo de mais de dois anos, coordenado pela ONU. Cada um desses objetivos trata de uma área do desenvolvimento humano e de temáticas ambientais, sociais e econômicas.

Entre os objetivos globais, destaca-se o ODS 16 – paz, justiça e instituições eficazes, cujo objetivo é “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis” (IBGE, 2019).

A inclusão dessas metas por meio dos ODS’s na carta da ONU reforça um movimento que ocorre há algumas décadas, em escala global, com o objetivo de promover mais economia, eficiência, eficácia e efetividade no setor público (BOSSI;FIALHO, 2021).

De fato, desde o começo do século XXI, com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs), otimizaram-se os processos de trabalho, o que permitiu às administrações públicas disponibilizar dados e informações de maneira célere aos interessados (BOSSI;FIALHO, 2021).

Assim, o que caracteriza a atual revolução tecnológica, segundo Castells (2019, p. 88) não é apenas a centralidade de conhecimentos e informações, mas a aplicação desses conhecimentos e informações em um ciclo de retroalimentação entre inovação e uso.

No âmbito do Poder Judiciário, a plataforma Pje - Processo Judicial Eletrônico, representou uma nova era na tramitação de processos uma vez que trouxe celeridade, transparência e segurança

nas informações contidas nos processos judiciais que, antes, eram movimentados de forma física.

Em paralelo com essa revolução tecnológica causada pelo uso massivo da Internet na esfera do Poder Judiciário, surgiram questões que não haviam sido ventiladas anteriormente, entre elas a linguagem a ser utilizada nos documentos produzidos no Pje e o tipo de leitor a quem esses documentos são destinados.

Embora essa questão da linguagem já fosse discutida antes do surgimento das plataformas digitais para gerenciamento de processos judiciais, foi com o crescimento do uso das redes sociais e da utilização de dispositivos móveis que esse debate foi reforçado.

Nesse contexto, a aplicação de regras de Linguagem Simples a documentos jurídicos que se destinam às partes processuais encontra-se em total consonância com o mencionado objetivo pois pode permitir aos litigantes a perfeita compreensão dos atos processuais que lhes são destinados, o que implica em inclusão, transparência e acesso à Justiça.

Quando se afirma que a Linguagem Simples está em consonância com o tema tratado no ODS 16 significa que o usuário da Justiça tem direito a receber notificações e intimações que estejam escritas em um formato que ele compreenda todos os seus termos sem a necessidade de se buscar um dicionário para pesquisar o significado das palavras que compõem o documento.

O perfil dos usuários da Justiça do Trabalho

Agora, há que se traçar um paralelo entre o modelo atual de comunicação institucional e o nível de escolaridade dos usuários da Justiça do Trabalho. O INAF - Indicador de Alfabetismo Funcional (2016), criado pela ONG Ação Educativa e pelo Instituto Paulo Montenegro, pesquisa os níveis de alfabetismo no Brasil desde 2001 e revela que o nível de compreensão de textos é muito incipiente no Brasil. Os dados são analisados com estratificação em cinco grupos: Analfabeto, Rudimentar, Elementar, Intermediário e Proficiente.

De acordo com o referido documento, o grupo Analfabeto “corresponde à condição dos que não conseguem realizar tarefas simples que envolvem a leitura de palavras e frases, ainda que uma parcela destes consiga ler números familiares (números de telefone, preços,

etc.)". Já o grupo Rudimentar "localiza uma ou mais informações explícitas, expressas de forma literal, em textos muito simples". O grupo classificado como Elementar, por sua vez, "Seleciona uma ou mais unidades de informação, observando certas condições, em textos diversos de extensão média realizando pequenas inferências". O grupo Intermediário "Localiza informação expressa de forma literal em textos diversos (jornalístico e/ou científico) realizando pequenas inferências". Por fim, o grupo Proficiente "Elabora textos de maior complexidade (mensagem, descrição, exposição ou argumentação) com base em elementos de um contexto dado e opina sobre o posicionamento ou estilo do autor do texto".

O resultado da pesquisa realizada pelo INAF (2018), exposta na tabela 1, revela que 29% das pessoas pesquisadas foram consideradas analfabetas funcionais. Contudo, entre os funcionalmente alfabetizados, apenas 12% são leitores proficientes.

Tabela 1. Níveis de alfabetismo no Brasil

NÍVEL	%	GRUPO	%
Analfabeto	8%	Analfabeto funcional	29%
Rudimentar	22%		
Elementar	34%	Funcionalmente alfabetizado	71%
Intermediário	25%		
Proficiente	12%		
* O critério de arredondamento das frações dos resultados permite percentuais totais diferentes da soma dos números arredondados.			

Fonte: INAF (2018)

A pesquisa revelou ainda que apenas 34% das pessoas que possuem educação superior enquadram-se no grupo de leitores proficientes. Além disso, a pesquisa destaca que 70% das pessoas que possuem ensino fundamental nos anos iniciais são analfabetos funcionais, conforme revela a tabela 2.

Tabela 2. Distribuição da população por níveis de Alfabetismo e escolaridade (% na escolaridade)

	Total	Nenhuma	Ens. Fund. - Anos iniciais	Ens. Fund. - Anos finais	Ensino médio	Superior
BASE	2002	116	297	451	796	342
Analfabeto	8%	82%	16%	1%	1%	0%
Rudimentar	22%	17%	54%	32%	12%	4%
Elementar	34%	0%	21%	45%	42%	25%
Intermediário	25%	1%	7%	17%	33%	37%
Proficiente	12%	0%	1%	4%	12%	34%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Analfabetos Funcionais	29%	99%	70%	34%	13%	4%
Funcionalmente Alfabetizados	71%	1%	29%	66%	87%	96%

Fonte: INAF (2018).

Diante dessa realidade, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis, como estabelece o ODS 16, passa pela adaptação dos textos das comunicações expedidas pelo Poder Judiciário ao público que consome tais informações uma vez que, conforme análise dos dados revelados pela mencionada pesquisa, tais pessoas possuem baixo nível de compreensão textual.

Conforme as palavras de Fisher (2018, p. 41), nesse contexto educacional, faz sentido o poder público zelar para que as informações que orientam a vida dos cidadãos sejam oferecidas em linguagem fácil de se entender. Nesses termos, o uso da linguagem adequada nos documentos oficiais, segundo a autora, pode ser entendido como um ato de inclusão e de cidadania.

Além disso, inclusão, cidadania e acesso à Justiça são termos que estão associados diretamente ao conceito de acessibilidade. Conforme menciona Finatto (2022, p. 20), o termo acessibilidade pode ir além do sentido que conhecemos de indicar, como no caso de prédios e de espaços públicos, que precisam ser adaptados para receber cadeirantes e/ou pessoas com deficiência bem como pode ir além de informações com legendas ou com a sinalização em Libras para pessoas surdas. Segundo Finatto (2022, p. 20), no Brasil, há legislação que “inclui o direito à informação para todos,

em linguagem clara e simples, conectada com a acessibilidade de espaços físicos para pessoas com algum tipo de necessidade especial, como os cadeirantes, por exemplo”.

Dessa forma, segundo Finatto (2022, p. 21), o termo acessibilidade envolve a necessidade de

que a informação escrita seja apresentada em uma linguagem simples, em uma forma compatível com as necessidades e condições de aproveitamento e compreensão das pessoas que a buscam. Quanto a essas “pessoas”, vamos ter em mente aqueles(as) trabalhadores(as) que, em geral, têm escolaridade limitada ao Ensino Fundamental e poucas experiências com leitura.

Finatto (2022, p. 21) acrescenta que a acessibilidade terminológica, sobretudo em relação aos textos que apresentam termos científicos ou técnicos, implica na necessidade de explicação do significado de tais palavras.

Ponomarenko (2022, p. 48) afirma que, em detrimento de uma escrita egocêntrica, aquela escrita que explica, que considera o leitor e o contexto de leitura é uma escrita didática. Acrescenta o autor que “explicar é enriquecer e não empobrecer a leitura”.

ADAPTAÇÃO DE NOTIFICAÇÃO PARA A LINGUAGEM SIMPLES

Nos parágrafos seguintes, será demonstrada a análise de uma notificação inicial emitida pela Justiça do Trabalho como forma de verificar o nível de leiturabilidade e em qual nível de escolaridade devem estar os leitores para uma boa compreensão do texto, usando como parâmetro as tabelas mencionadas anteriormente. Além do documento original, foi submetida à ferramenta uma versão adaptada da notificação para Linguagem Simples para em seguida ser realizada a comparação dos dois índices Flesch.

O parágrafo inicial da correspondência que sofrerá intervenção tem o seguinte teor:

Foi ajuizada, nesta Vara do Trabalho a presente ação em desfavor de V.Sa., conforme dados constantes no cabeçalho desta notificação. Em razão disso, fica V.Sa. intimada a comparecer, PESSOAL-

MENTE, ou se fazer representar por PREPOSTO HABILITADO, independentemente da presença de ADVOGADO, à audiência UNA a se realizar em **22/01/2018 14:51**, na SALA DE AUDIÊNCIAS desta Vara do Trabalho, localizada no endereço acima descrito. **O NÃO COMPARECIMENTO de Vossa Senhoria ou de seu preposto, no dia e horário acima aprazados, ensejará a aplicação processual de REVELIA E CONFISSÃO FICTA (artigos 843 e 844 da CLT). Caso a parte reclamada seja pessoa jurídica de direito público, fica dispensado o comparecimento à audiência inaugural, nos termos da RECOMENDAÇÃO Nº 2/CGJT, DE 23 DE JULHO DE 2013.**

Vários elementos passíveis de alteração podem ser destacados no texto apresentado. Inicialmente, apesar de o texto trazer uma apresentação formal acerca da natureza da comunicação, essa informação utiliza frases longas e palavras que não são comuns. O fato é que, salvo em alguns casos raros, até o momento em que o destinatário recebe essa notificação ele ainda não tem conhecimento sobre o ajuizamento de uma demanda judicial em seu desfavor. Desse modo, é necessário que a correspondência situe o receptor sobre o teor da mensagem. Assim, o texto inicial poderia conter o seguinte parágrafo:

Sr. Fulano de tal,

Sicrano de tal apresentou contra o senhor ação judicial, na Justiça do Trabalho. Por essa razão, o senhor está recebendo esta correspondência.

Dessa forma, com utilização de palavras simples e diretas, o demandado toma conhecimento que uma ação foi ajuizada em seu desfavor, na Justiça do Trabalho.

Ademais, há que se observar a hierarquia das informações. Recomenda-se que se utilize a metodologia da “pirâmide invertida” em que o texto deve ser iniciado com a parte mais importante. Esse método é bastante utilizado no meio jornalístico e evita que informações importantes, por estarem no final do texto, não sejam lidas. (TESHEINER, 2021, p. 121).

No presente caso, as informações mais importantes são: a notícia sobre o ajuizamento, a data da audiência designada e as advertências para o caso de não comparecimento, além da explicação do significado de termos técnicos como revelia e confissão ficta.

E assim, a notificação poderia continuar nos seguintes moldes:

Para se defender no processo, o senhor deve participar de uma audiência (reunião) na sala de audiências da 13ª Vara do Trabalho no dia 22.1.2018 às 13 horas. O endereço está na parte de cima desta correspondência.

Na data marcada, o Sr. pode vir ou mandar outra pessoa em seu lugar. Essa pessoa não precisa trabalhar para o senhor. Além disso, não é obrigatória a presença de advogado.

Mas atenção! Caso o senhor não venha na data e hora marcada, o juiz pode achar que tudo que foi dito contra o senhor é verdadeiro. Isso é chamado pela Lei de “revelia” e “confissão ficta”.

A segunda parte da notificação original tem o seguinte conteúdo:

Na aludida audiência única, deverá Vossa Senhoria apresentar defesa, de forma eletrônica, por meio do Sistema PJe (Processo Judicial Eletrônico), até o horário designado para a referida audiência, acompanhada dos documentos que a instruem. Alternativamente, Vossa Senhoria poderá apresentar a defesa oralmente em audiência, no tempo previsto na legislação vigente.

Textualmente, o parágrafo anterior revela a existência de palavras de difícil compreensão como por exemplo: o verbo “instruem”, o particípio “designado”, o substantivo “aludido” além do adjetivo “vigente” e dos advérbios “oralmente” e “alternativamente”.

Torna-se cabível, nesse ponto, discorrer sobre o conceito de Acessibilidade Textual. Consoante as lições de Finatto (2022, p. 23), acessibilidade textual está associada com um todo de informação, isto é, o texto como um conjunto, e com a sua “arquitetura”. Desse modo, uma frase longa que tenha, por exemplo, a palavra “outrossim”, mesmo sem essa parte do texto mencionar nenhuma terminologia,

poderá ser um desafio para o entendimento de muitas pessoas. Será preciso, então, simplificar.

Nesse contexto, acredita-se que a frase ficaria mais inteligível da seguinte forma:

Na data da audiência, o senhor pode se defender ao trazer documento escrito com suas explicações. O prazo para trazer esse documento é até a data e hora da audiência. O senhor pode, ainda, com a ajuda de um advogado, enviar sua defesa com as explicações pela internet. O local para incluir os documentos é o site da Justiça do Trabalho (PJe).

Se o senhor achar melhor não apresentar defesa, o juiz poderá dar alguns minutos, na audiência, para que o senhor faça sua defesa. Tudo que o senhor disser será escrito no processo.

Os parágrafos seguintes, na versão original, destacam os documentos que devem ser apresentados por ocasião da audiência inicial:

A defesa deverá ser acompanhada dos seguintes documentos: cópias do contrato social e do cartão do CNPJ (no caso de pessoa jurídica) ou do CPF (no caso de pessoa física) e, conforme o caso, carta de preposição e instrumento procuratório com a devida qualificação do representante legal da empresa.

Sob pena de PRECLUSÃO (art. 845 da CLT), Vossa Senhoria deverá apresentar, igualmente, TODAS AS PROVAS que deseje produzir, observando-se as diretrizes do art. 818 da CLT, inclusive TESTEMUNHAIS até 3 (TRÊS), no caso de rito ordinário, e até 2 (DUAS), tratando-se de rito sumaríssimo, as quais deverão portar documentos de identidade e vestes compatíveis com o decoro da audiência.

Nessa parte, o texto segue o padrão dos parágrafos anteriores e apresenta frases longas, na ordem indireta e com palavras técnicas de difícil entendimento para pessoas que não pertencem ao ramo jurídico. Nesse jaez, frases como “instrumento procuratório com a devida qualificação do representante legal da empresa” podem ser substituídas por “procuração com as informações pessoais do representante ou proprietário da empresa”. O segundo parágrafo

apresenta, de igual modo, palavras técnicas, sem explicação, e frases longas. Além disso, algumas informações são de difícil compreensão como, por exemplo, a remissão ao art. 818 da CLT (BRASIL, 1943) que trata do ônus da prova.

Para que seja compreensível para qualquer cidadão, o texto deve ser claro, preciso, direto e objetivo. Além disso, as frases devem ser curtas e devem ser evitadas intercalações excessivas ou ordens inversas. Deve-se evitar, ainda, que o leitor faça complicados exercícios mentais para compreender o texto. A mensagem deve oferecer o máximo de informações possíveis, para que o leitor não precise lançar mão de outros instrumentos para obter as informações de que precisa. Recomenda-se a utilização de ordem direta (sujeito + verbo + predicado), pois esta é a que conduz mais facilmente o leitor à essência da informação. Além disso, devem ser dispensados detalhes irrelevantes cujo objetivo é apenas dar floreio ao texto. (GOVERNO DE SÃO PAULO, 2016)

As modificações do texto proposto podem ser sintetizadas da seguinte forma:

Até a data da audiência, o senhor deve apresentar sua defesa com os seguintes documentos:

Se for uma empresa, trazer cópias do contrato social e do cartão do CNPJ, carta que autorize o preposto a representar a parte e procuração com as informações pessoais do representante da empresa; Para pessoas físicas, deve trazer apenas o CPF.

O Senhor deve trazer todas as provas e testemunhas até a data da audiência. Depois da data da audiência, não é possível juntar novas provas. O juiz não receberá provas trazidas depois da data marcada. Isso é chamado de preclusão e está de acordo com o art. 845 da CLT.

O processo andar­á pelo rito sumaríssimo. Como esse andamento é mais rápido, o senhor poderá apresentar só 2 (duas) testemunhas. Essas testemunhas devem trazer documentos de identidade e se vestirem sem utilizarem roupas curtas ou bermudas.

Quanto à obrigação de provar os fatos, o juiz vai seguir o que está escrito no art. 818 da CLT.

Os parágrafos seguintes, na versão original, tratam sobre a apresentação de documentos específicos:

As PROVAS DOCUMENTAIS: ficha de registro de empregado; controles de frequência (cartões de ponto ou folhas de ponto); comprovantes de pagamento salarial e de recolhimento do FGTS; termo de rescisão do contrato de trabalho e as guias do seguro-desemprego, dentre outras, devem ser digitalizadas e juntadas ao processo eletrônico a partir dos originais ou de cópias autenticadas, ressaltando-se que, nos termos do § 3º do art. 11 da Lei nº 11.419/2006, “os originais dos documentos digitalizados, mencionados no § 2º deste artigo, deverão ser preservados pelo seu detentor até o trânsito em julgado da sentença ou, quando admitida, até o final do prazo para interposição de ação rescisória”.

Apesar de tais informações serem direcionadas a empresas, a linguagem do parágrafo pode ser também adaptada à linguagem simples, vejamos:

Até a data da audiência o Sr. deve trazer os seguintes documentos: ficha de registro de empregado; cartões de ponto ou folhas de ponto; recibos de pagamento dos salários e de pagamento do FGTS; termo de rescisão do contrato de trabalho e as guias do seguro-desemprego.

Além disso, o Sr. deve guardar os documentos originais que trouxer, até o final do processo. Isso está escrito na Lei 11.419/2006.

O último parágrafo da versão original apresenta um rol de documentos previdenciários, de caráter técnico mas, mesmo com essa característica, ele pode ter seu conteúdo simplificado:

Se constarem da reclamação trabalhista pleitos relativos à SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO (adicionais de insalubridade ou de periculosidade; indenização acidentária por danos morais ou materiais; reintegração no emprego de gestante, de trabalhador acidentado ou de membro da CIPA), deverá a empresa reclamada digitalizar, juntamente com sua defesa, dentre outros e conforme

o caso, os seguintes documentos legais atinentes ao reclamante ou ao seu local de trabalho e abrangendo todo o período laboral alegado: perfil profissiográfico previdenciário - PPP (art. 58, § 4º, da Lei n. 8.213, de 24/7/1991, e art. 404, VI, da Instrução Normativa IN-DC-INSS n. 100/2003); comunicação de acidente de trabalho - CAT (art. 22 da Lei n. 8.213/91); atestados de saúde ocupacional (item 7.4.1 da NR-07: PCMSO); ficha de investigação e análise de acidente de trabalho (item 4.12, h, da NR-04: SESMT, e item 5.16, l, da NR-05: CIPA); ata da reunião extraordinária da CIPA (item 5.16, b, da NR-05: CIPA); comprovantes de fornecimento de EPI (item 6.3 da NR-06: EPI); laudo técnico de condições ambientais de trabalho - LTCAT (§§ 1º, 2º e 3º do art. 58 da Lei n. 8.213/91); laudo de análise ergonômica do trabalho (item 17.1.2 da NR-17: Ergonomia); programa de controle médico de saúde ocupacional (item 7.1.1 da NR-07: PCMSO); programa de prevenção de riscos ambientais (item 9.1.1 da NR-09: PPR) ou PCMAT (item 18.3 da NR-18: Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção); comprovante de registro atualizado do SESMT na SRTE (item 4.17 da NR-04: SESMT); e atas de eleição e de instalação e posse dos membros da comissão interna de prevenção de acidentes.

O parágrafo anterior é de difícil leitura sobretudo pelo elevado número de termos técnicos. A sugestão para esse texto, com observação das diretrizes acima apontadas é:

Se o processo tratar sobre adicionais de insalubridade ou de periculosidade; indenização acidentária por danos morais ou materiais; reintegração no emprego de grávida, de trabalhador acidentado ou de membro da Comissão de Acidentes (CIPA) devem ser trazidos os seguintes documentos: perfil profissiográfico previdenciário - PPP; Comunicação de acidente de trabalho - CAT; Atestados de saúde ocupacional; Ficha de investigação e análise de acidente de trabalho; Ata da reunião extraordinária da CIPA ; Prova de entrega EPI ; Laudo técnico de condições ambientais de trabalho - LTCAT; Laudo de análise ergonômica do trabalho; Programa de controle médico de saúde ocupacional;

Programa de prevenção de riscos ambientais ou PCMAT; Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção); Comprovante de registro atualizado do SESMT na SRTE; Atas de eleição e de instalação e posse dos membros da comissão interna de prevenção de acidentes.

Pesquisa de campo - aspectos metodológicos

Considerando a tendência de escrita jurídica voltada para o produtor do conteúdo em vez de favorecer a compreensão do leitor, este trabalho analisou uma correspondência expedida pela Justiça do Trabalho, por meio da qual há a intimação de uma parte processual em razão do ajuizamento de um processo trabalhista contra essa parte.

Para análise do conteúdo da notificação torna-se necessário, antes, entendermos o conceito de leiturabilidade uma vez que a pesquisa levará em conta o nível de leiturabilidade de uma notificação inicial em relação ao nível escolar dos trabalhadores, no Brasil.

Consoante as lições de Ponomarenko (2022, p. 42) o termo leiturabilidade pode ser definido de acordo com o contexto de diferentes áreas do conhecimento. Para a área da psicologia, a leiturabilidade está associada à capacidade de compreensão de textos pelos leitores. Do ponto de vista do Design, o termo está relacionado também com legibilidade, isto é, com a disposição de caracteres e marcas tipográficas. Já para as teorias da leitura, a leiturabilidade tem relação com multiletramentos, com a mediação de leitura e com as relações estabelecidas entre autor, texto e leitor.

A leiturabilidade de um texto foi transformada em índices matemáticos que revelam o nível de facilidade de compreensão de um texto. Um dos maiores estudiosos de Leiturabilidade foi o austríaco Rudolf Flesch (1911-1986), promotor do movimento *Plain Language* e criador do Índice *Flesch* de Facilidade de Leitura publicado em seu livro de 1949. Para criação do índice, Flesch levou em consideração o tamanho médio das sentenças, medido em quantidade de palavras, e o tamanho médio das palavras, medido em quantidade de sílabas (PONOMARENKO, 2022, p. 50).

Nesse cenário, quanto mais comprida uma frase, maiores as chances de ela ser complexa, sobretudo porque, em uma frase

muito longa, torna-se difícil para o leitor acompanhar o raciocínio sem perder as referências e manter a coesão e a coerência. Nesses termos, leiturabilidade refere-se à potencial facilidade ou dificuldade de leitura de um texto, (PARAGUASSU, 2022, p. 75).

De acordo com Ponomarenko (2022, p. 50), o índice de Flesch original é calculado com a seguinte fórmula: $206,835 - [1,015 \times (\text{total de palavras} \div \text{total de frases})] - [84,6 \times (\text{total de sílabas} \div \text{total de palavras})]$. Esse índice foi o único que foi traduzido para o Brasil com o uso de números mais adequados à Língua Portuguesa.

Figura 1. Índice de leiturabilidade adaptado para o português

$ILF = 248.835 - [1.015 \times (\text{Números de palavras por sentença})] - [84.6 \times (\text{Número de sílabas do texto / Número de palavras do texto})]$
--

Fonte: PONOMARENKO, 2022, p. 50

De acordo com o resultado obtido, Flesch criou uma tabela para identificação do nível de leiturabilidade de um determinado texto.

Tabela 3. Interpretação do Índice Flesch

RESULTADO	LEITURABILIDADE
100-90	Muito fácil
90-80	Fácil
80-70	Um pouco fácil
70-60	Padrão - Linguagem Simples
60-50	Um pouco difícil
50-30	Difícil
30-00	Muito difícil

Fonte: Flesch (1949) apud Ponomarenko (2022, p. 50)

Com relação à graduação de dificuldades de leitura dos textos, novos estudos, especialmente os produzidos por Peter Kincaid, ofereceram novos subsídios para professores e até editoras graduarem textos de acordo com a escolaridade dos leitores (PONO-

MARENKO, 2022, p. 78). A tabela abaixo revela a aplicação do Índice Flesch-Kincaid:

Tabela 4 - índice Flesch-Kincaid

índice	Grau de escolaridade	Observações
90.0 - 100.0	5 anos de escolaridade	Muito fácil de ler. Fácil de ser compreendido por um aluno com aproximadamente 11 anos de idade
80.0 - 90.0	6 anos de escolaridade	Fácil de ler.
70.0 - 80.0	7 anos de escolaridade	Razoavelmente fácil de ler.
60.0 - 70.0	De 8 a 9 anos de escolaridade	Linguagem simples. Fácil de ser compreendido por alunos entre 13 a 15 anos de idade.
50.0 - 60.0	De 10 a 12 anos de escolaridade	Razoavelmente fácil de ler.
30.0 - 50.0	Alunos universitários	Difícil de ler.
0.0 - 30.0	Graduados em universidades	Bastante difícil de ler. Compreendido somente por graduados em universidades.

Fonte: Paraguassu (2022 p. 78)

Como forma de facilitar a apuração de métricas textuais quanto à leiturabilidade foi criada a ferramenta *Coh-matrix-Port* cujo objetivo é realizar as medições e os cálculos relativos ao nível de entendimento dos leitores. Esse sistema foi adaptado a partir de uma ferramenta que, inicialmente, fora criada para a língua inglesa, o *Coh-matrix*. A ferramenta em português tem sido continuamente aprimorada – desde 2015 – e está na versão 3.0 e pode ser acessada por meio do link [NILC - Coh-Matrix-Port \(usp.br\)](http://NILC-Coh-Matrix-Port(usp.br)). A plataforma analisa 46 métricas em que a leiturabilidade é examinada sob diversos ângulos.

RESULTADOS DA PESQUISA

Os dois textos - o original e o adaptado - foram lançados no sistema Coh-Matrix-Port 3.0 para apuração de métricas de leiturabilidade. Apesar de o sistema proporcionar a exibição de 46 métricas, no presente caso, foi analisado apenas o índice *Flesch*. A consulta revelou para o texto original o número 16,69568 e para o texto adaptado o índice 50,73379.

Cumprir registrar que as principais alterações realizadas no texto adaptado em relação ao original foi a diminuição no tamanho das pa-

lavras, considerando a quantidade de sílabas e o desenvolvimento de sentenças mais breves. Além disso, foram evitadas frases na voz passiva.

O resultado apresentado pela ferramenta indicou uma significativa melhora na legibilidade do texto adaptado, uma vez que, na interpretação desse índice, quanto maior o resultado da métrica, menor a complexidade textual.

Segundo o manual da ferramenta, o Índice de Legibilidade de *Flesch* busca uma correlação entre tamanhos médios de palavras e sentenças. A fórmula tem a seguinte composição: $248,835 - [1,015 \times (\text{média de palavras por sentença})] - [84,6 \times (\text{média de sílabas por palavra})]$. A média de palavras por sentença é o número total de palavras do texto dividido pelo número de sentenças; a média de sílabas por palavra é o número total de sílabas das palavras do texto dividido pelo número de palavras.

Pelos intervalos contidos na tabela 3, que apresenta a interpretação do índice Flesch, verifica-se que o texto original produzido pela Justiça do Trabalho é considerado “muito difícil” uma vez que o número apurado foi 16,69568 e fica na faixa 0-30 da referida tabela.

Quanto ao conteúdo adaptado para Linguagem Simples, este está classificado como “um pouco difícil” embora o índice encontrado (50,73379) tenha ficado muito próximo do nível mais baixo (50). Isso indica que apesar de usar Linguagem Simples os textos jurídicos ainda são de média complexidade.

Observando-se os parâmetros da tabela 4, que trata índice *Flesch-Kincaid*, é possível inferir que o texto original utilizado pela Justiça do Trabalho é “bastante difícil de ler” e é “compreendido somente por graduados em universidades”, ou seja, ele é adequado apenas para leitores proficientes, visto que o resultado (16.69568) encontra-se na faixa 0.0-30.0 da mencionada tabela.

Já o texto adaptado para a Linguagem Simples, de acordo com a mesma tabela, pode ser considerado como “razoavelmente fácil de ler” pois está compreendido na faixa de 50-60 da tabela e pode ser “compreendido por pessoas que possuem cerca de 10 a 12 anos de escolaridade”.

A tabela 1, que cuida da distribuição da população pesquisada por grupo de alfabetismo, revela que a maioria das pessoas pesquisadas encontram-se no grupo “funcionalmente alfabetizado” (71%).

A tabela 2, que distribui a população por níveis de alfabetismo e escolaridade, revela que a maioria dos leitores cursou ensino fundamental anos finais (22%) e ensino médio (39%).

Desse modo, considerando que a maioria das pessoas no Brasil frequentaram a escola até o ensino médio, isto é, por um período de 12 anos conforme relatório INAF (2018), e que o índice do texto adaptado à Linguagem Simples ficou na faixa 0-50 da tabela *Flesch-Kincaid*, cujo grau de escolaridade é entre 10 e 12 anos de escolaridade, conclui-se que o documento adaptado com os critérios da Linguagem Simples é adequado à maioria dos leitores brasileiros.

Desse modo, ao utilizar documentos com Linguagem Simples, a Justiça estaria atendendo às recomendações trazidas pela Agenda 2030 por meio do ODS 16 produzindo documentos com boa compreensão dos conteúdos, o que implica em maior transparência e clareza nas informações veiculadas.

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

A natureza da administração pública requer a comunicação permanente e informativa com os cidadãos. É papel da Administração Pública comunicar às pessoas sobre seus direitos e mudanças nas leis, além de lembrá-las de seus deveres e prestar contas de seus atos ou divulgar campanhas. A forma mais comum dessa comunicação é a palavra escrita, seja por meio de documentos impressos, seja pelos meios eletrônicos. No entanto, o acesso a níveis mais elevados de leitura ainda é privilégio de pequena parcela da população. Dessa forma, o vocabulário da maioria das pessoas é limitado, sobretudo se considerarmos os usuários de processos trabalhistas, que, geralmente, são trabalhadores com baixa escolaridade. Além das palavras utilizadas em um texto, a forma da escrita é fundamental para o seu entendimento. Palavras difíceis e uma gramática rebuscada são a receita para a construção de uma escrita hermética que poucos conseguirão decifrar (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2016).

Diante dessa realidade, percebe-se a necessidade premente de atualização dos documentos internos e externos que emanam do judiciário de forma que os conteúdos sejam absorvidos de forma satisfatória pelas pessoas que utilizam os serviços. No caso da Justiça, torna-se necessária uma mudança de mentalidade no sentido de que os textos produzidos não tenham só como destinatários advogados e juízes mas a população em geral. Há que se ponderar ainda que essa população que deve ser beneficiada é de baixa escolaridade e que somente a ela interessa o conteúdo final da prestação jurisdicional.

O presente trabalho não pretende esgotar as discussões sobre o tema, muito pelo contrário, busca ser a iniciação de um movimento para que os órgãos de justiça, em particular da Justiça do Trabalho, reflitam sobre seus processos organizacionais relacionados ao assunto e busquem, em oportunidades futuras de outros projetos de pesquisa, caminhos para proposição de ações de capacitação e ferramentas de simplificação dos textos documentais, com aproximação, de maneira mais ampla e efetiva, do cumprimento da missão institucional do Poder Judiciário Brasileiro de “Realizar Justiça”.

Considerando que o principal problema identificado é em razão da utilização de sentenças textuais complexas com uso de períodos escritos na voz passiva e de palavras pouco usuais e de difícil compreensão, a conscientização dos responsáveis pela elaboração de textos, sobretudo aqueles destinados aos usuários, pode ter início com a criação de um glossário de linguagem jurídica simples. Tal material pode criar o hábito da escrita clara mesmo em pessoas que ainda não conhecem os conceitos relativos a essa área ou que estão muito habituadas ao linguajar jurídico.

Além disso, podem ser produzidas revistas e outros materiais informativos com instruções claras sobre a aplicação de elementos de *design* aos documentos jurídicos. Desse modo, essa prática deve ser cada vez mais incentivada e praticada pelas organizações públicas.

O presente capítulo demonstrou, por meio da medição científica, que textos escritos em linguagem acessível são melhor compreendidos e que podem sedimentar melhor os objetivos da Justiça por meio de um Judiciário mais transparente, objetivo, acessível, justo e compreensível.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Karelina Staut. Visual Law: como a experiência do Direito pode ser aprimorada. In: SOUZA, Bernardo de Azevedo e; OLIVEIRA, Ingrid Barbosa. **Visual law:** como os elementos visuais podem transformar o direito. São Paulo : Thomson Reuters Brasil, 2021. Edição Kindle.

BOSSI, Alexandre; FIALHO, Ana. Accountability e transparência na administração pública no Brasil e o ODS 16: desenvolvimentos recentes e perspectivas futuras. **Cadernos da Escola do Legislativo**, Belo Horizonte, v. 23, n. 40, jul./dez. 2021. Disponível em: <https://cadernosdolegislativo.almg.gov.br/seer/index.php/cadernos-ele/article/download/415/393>. Acesso em: 7 jan. 2023.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 7 ago. 2022.

BRASIL. Decreto-Lei 5.452, de 1º maio de 1943. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 7 ago. 2022.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 23 jul. 2022.

BRASIL. Lei complementar nº 95, de 26 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre a elaboração, a redação, a alteração e a consolidação das leis, conforme determina o parágrafo único do art. 59 da Constituição Federal, e estabelece normas para a consolidação dos atos normativos que menciona. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 de fevereiro de 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp95.htm. Acesso em: 23 jul. 2022.

BRASIL. Decreto Nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016. Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8936.htm#art3v. Acesso em: 23 jul. 2022.

BRASIL. Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2020. Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 19 dez. 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10098.htm. Acesso em: 23 jul. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). **Diário Oficial da União**, 15 ago. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 7 ago. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Manual de redação da Presidência da República** / Casa Civil, Subchefia de Assuntos Jurídicos ; coordenação de Gil-

mar Ferreira Mendes, Nestor José Forster Júnior [et al.]. 3. ed., rev., atual. e ampl. Presidência da República, 2018.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei nº 6256/2019**, de 3 de dezembro de 2019. Institui a Política Nacional de Linguagem Simples nos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta. Brasília, 3 dez. 2019. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2231632>. Acesso em 23 jul. 2022.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Tradução de Elen Gracie North Fleet. Porto Alegre: Safe, 1998.

CARVALHO, Flaviane Faria. **Semiótica social e imprensa**: o layout da primeira página de jornais portugueses sob o enfoque analítico da gramática visual. Doutoramento em linguística. 2012.

CENTENO, Murillo Heinrich. Os impactos dos recursos visuais no âmbito jurídico. In: SOUZA, Bernardo de Azevedo e; OLIVEIRA, Ingrid Barbosa. **Visual law**: como os elementos visuais podem transformar o direito. São Paulo : Thomson Reuters Brasil, 2021. Edição Kindle.

FINATTO, Maria J.B. **Acessibilidade textual e terminológica, o que é isso?** Uberlândia: EDUFU, 2022.

FISHER. Heloísa. **Clareza em textos de e-gov, uma questão de cidadania**. 2 ed. Rio de Janeiro: Com Clareza, 2018.

GRANJA, Gustavo Borges Pereira; REIS, Lisete Teixeira de Vasconcelos. Como o design jurídico e o direito podem contribuir para a eficiência da jurisdição. In: SOUZA, Bernardo de Azevedo e; OLIVEIRA, Ingrid Barbosa. **Visual law**: como os elementos visuais podem transformar o direito. São Paulo : Thomson Reuters Brasil, 2021. Edição Kindle.

HAGAN, Margaret. **Law By Design**. Disponível em <https://lawbydesign.co>. Acesso em: 30 jul. 2022.

IBGE: INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/objetivo/objetivo?n=16>. Acesso em 7 jan. 2023.

INAF: INDICADOR DE ALFABETISMO FUNCIONAL. INAF Brasil 2018: resultados preliminares. 2018. Disponível em https://alfabetismofuncional.org.br/wp-content/uploads/2020/03/Inaf2018_Relato%CC%81rio-Resultados-Preliminares_v08A-go2018.pdf. Acesso em 10 jan. 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KOCH, Ingedore Villaça; ELIAS, Vanda Maria. **Ler e escrever**: estratégia de produção textual. 2.ed. São Paulo: Contexto, 2010.

MAIA, Ana Carolina. **Legal design**: criando documentos que fazem sentido para os usuários São Paulo, SP : Saraiva Educação, 2020. 121 p. ; ePUB.

FOLHA DE S. PAULO. **Manual da Redação**: as normas de escrita e conduta do principal jornal do país. São Paulo: Publifolha, 2021.

MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. **Curso de direito constitucional**. 10. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2015.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL – ONU Brasil. **Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Brasília, 2015. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>

NIELSEN. Jakob. **Estilo de escrita para impressão vs. web**. 2008. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/writing-style-for-print-vs-web/>. Acesso em 04 jan 2023.

PARAGUASSU, Liana. Professor tradutor? como traduzir textos complexos para seus alunos. In: FINATTO, Maria J.B; PARAGUASSU, Liana B.(Org.). **Acessibilidade textual e terminológica**. Uberlândia: EDUFU, 2022.

PIRES, Heloísa F. de M.; MONT'ALVÃO, Cláudia; RODRIGUES, Erica dos Santos. **O papel do texto na compreensibilidade de e-serviços**. Ergodesign e HCI. Ciência da Informação, Brasília, ano 7, v. 7, número especial, 2019. Disponível em: <http://periodicos.puc-rio.br/index.php/revistaergodesign-hci/article/view/1275/757>. Acesso em: 23 jul. 2022.

PIRES. Heloísa Fischer de Medeiros. **Impactos da Linguagem Simples na compreensibilidade da informação em governo eletrônico: o caso de um benefício do INSS**. Dissertação (Mestrado em Design) - PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/53277/53277.pdf>. Acesso em 22 jul. 2022.

PONOMARENKO, Gabriel L. Leiturabilidade e ensino: autores-base e seus trabalhos. In: FINATTO, Maria J.B; PARAGUASSU, Liana B.(Org.). **Acessibilidade textual e terminológica**. Uberlândia: EDUFU, 2022.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (Brasil). Casa Civil. **Manual de redação da Presidência da República**. 3. ed. rev. atual. e aum. Brasília: Presidência da República, 2018. 189 p. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/centrodeestudos/assuntos/manual-de-redacao-da-presidencia-da-republica/manual-de-redacao.pdf> . Acesso em: 23 jul. 2022.

SAMPAIO JUNIOR, José Herval. Processo constitucional: nova concepção de jurisdição. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2008.

SÃO PAULO (Estado). Seade - Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. **Orientações para adoção de uma linguagem clara**. 2016. Disponível em <https://bibliotecadigital.seade.gov.br/view/singlepage/index.php?pubcod=10044715&parte=1>. Acesso em: 30 jul. 2022.

SILVEIRA, Maria Inez Matoso. **O burocratês: análise à luz de uma gramática retórica**. Revista da ABRALIN, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 215-258, jan./jun. 2008. Disponível em: <https://revista.abralin.org/index.php/abralin/article/view/985> . Acesso em: 23 jul. 2022.

TESHEINER. André Luís de Aguiar. Linguagem simples e visual law. In: COELHO. Alexandre Zavaglia; SOUZA. Bernardo de Azevedo. **Legal design e visual law no poder público**. São Paulo : Thomson Reuters Brasil, 2021

4

CONSULTA EM REPOSITÓRIOS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS: O QUANTITATIVO DE MATERIAL SOBRE AFASTAMENTO DO PAÍS DE SERVIDORES

Beatriz Tiara Santos Carneiro
Yanko Marcus de Alencar Xavier
Patrícia Borba Vilar Guimarães

CONSULTA EM REPOSITÓRIOS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS: O QUANTITATIVO DE MATERIAL SOBRE AFASTAMENTO DO PAÍS DE SERVIDORES

Beatriz Tiara Santos Carneiro⁷

Yanko Marcius de Alencar Xavier⁸

Patrícia Borba Vilar Guimarães⁹

INTRODUÇÃO

Afastamento do país é um ato permitido por lei que acontece nas Universidades Federais para que o servidor possa fazer uma viagem ao exterior em seus dias de trabalho sem prejuízos. E nessas instituições é comum o servidor técnico administrativo ou docente afastar-se para realizar atividades de capacitação no exterior. Porém, para isso acontecer se faz necessário um ato de autorização que chama-se Portaria de Afastamento do País, que deve ser publicado em boletim interno e Diário Oficial da União. O ato para ser publicado deve estar de acordo com as instruções normativas que tratam sobre afastamento.

Para que se chegue ao ato de autorização é necessário instruir um processo administrativo eletrônico dentro da instituição, nesse caso, na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Dessa maneira, o processo deve conter alguns documentos que comprovem a necessidade da viagem ao exterior e estes devem estar de acordo com as normativas vigentes.

⁷ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais PPGPI/UFRN; Especialista em MBA em Secretariado e Assessoria Executiva pela UNINTER; Secretária Executiva pela Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte; Atua como Servidora no cargo de Secretária Executiva na Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

⁸ Pós-doutor pelo Instituto de Direito Internacional Privado e Direito Comparado da Universität Osnabrück/Alemanha; Doutor em Direito pela Universität Osnabrück/Alemanha. Graduado em Direito pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB. Professor Titular da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

⁹ Doutora em Recursos Naturais pela Universidade Federal de Campina Grande; Tecnóloga em Processamento de Dados pela Universidade Federal da Paraíba; Bacharel em Direito pela Universidade Estadual da Paraíba; Advogada e Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Docente vinculada ao Programa de Pós-graduação em Direito (UFRN-Mestrado Acadêmico) e ao Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais (UFRN- Mestrado Profissional).

Os servidores civis da Administração Pública Federal estão amparados pela Lei n.º 8.112 de 11 de dezembro de 1990, pelo Decreto 1.387 de 7 de fevereiro de 1995 e por normativas locais, a depender de cada instituição. Esses afastamentos podem ser realizados para as seguintes finalidades, segundo Decreto n.º 1387 (1995):

[...]: I - negociação ou formalização de contratações internacionais que, comprovadamente, não possam ser realizadas no Brasil ou por intermédio de embaixadas, representações ou escritórios sediados no exterior; [...]; IV - serviço ou aperfeiçoamento relacionado com a atividade fim do órgão ou da entidade, [...]; V - intercâmbio cultural, científico ou tecnológico, [...] VI - bolsas de estudo para curso de pós-graduação *stricto sensu*.

Nesse sentido, o estudo se deu a partir da percepção da pesquisadora, que também é servidora pública, ao perceber, no dia a dia, lacunas na elaboração de processos administrativos que tratam de afastamento do país dentro do seu ambiente organizacional.

É comum encontrar problemas relacionados ao atendimento das normas, tanto internas, como externas, para que se possa efetivar o ato de autorização de afastamento do país. Observou-se que alguns processos de afastamento do país eram instruídos de forma equivocada ou restando ausentes documentos indispensáveis que tratam, justamente, das legislações que regem sobre os afastamentos. Logo, qual a necessidade de realizar uma busca em repositórios de universidade federais sobre afastamentos do país?

Nesse artigo foi realizada uma pesquisa, em repositórios, de trabalhos que trouxessem a discussão acerca do tema de afastamento do país, assunto interessante para as universidades federais. Com isso, para se fazer compreender de maneira mais clara este assunto, constatou-se que era indispensável encontrar material que tratasse sobre o tema em estudo.

Em um primeiro momento foi realizada uma pesquisa nos repositórios somente com o tema específico: afastamento do país. Mas, foi identificado que o tema em questão era pouco abordado, pois não existia material que tivesse relação direta ao assunto buscado, o que fortaleceu a necessidade de uma busca minuciosa.

Assim, como não foi encontrada bibliografia sobre o assunto na busca anterior, foi necessário realizar uma busca mais detalhada, específica e resolveu-se pesquisar os repositórios de universidades

federais com a finalidade de localizar material que tornasse o estudo possível. Logo, foi escolhido alguns critérios de inclusão para a seleção das universidades para o estudo, como: antiguidade, reconhecimento a nível nacional e internacional em rankings de classificação e melhor instituição por região do país. Foram selecionadas 9 universidades federais de diferentes regiões do país para serem pesquisadas, além da universidade objeto de estudo, a UFRN.

Com a decisão de escolher as universidades por região do país e considerando os critérios de inclusão, as universidades selecionadas para a pesquisa foram: na região sul, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul¹⁰; na região norte, a Universidade Federal do Amazonas¹¹ e a Universidade Federal do Pará¹²; na região sudeste, a Universidade Federal de Minas Gerais¹³ e a Universidade Federal do Rio de Janeiro¹⁴; na região centro-oeste, a Universidade de Brasília¹⁵ e a Universidade Federal de Goiás¹⁶; e por fim, na região nordeste foram escolhidas 3 universidades: a Universidade Federal do Rio Grande do Norte¹⁷, a Universidade Federal de Pernambuco¹⁸ e a Universidade Federal da Bahia¹⁹.

Considerando a maneira utilizada para selecionar as universidades para essa pesquisa, e o tema em estudo, cabe ressaltar a conexão do tema abordado neste artigo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil (ODS), que segundo o *site* Nações Unidas Brasil “são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade”.

Assim, é importante a busca por material que possa ser estudado sobre afastamento do país para enriquecer a pesquisa e consequentemente, explicar como atende os objetivos da ODS.

¹⁰ [Inicial — UFRGS | Universidade Federal do Rio Grande do Sul](#)

¹¹ [UFAM](#)

¹² [Universidade Federal do Pará \(ufpa.br\)](#)

¹³ [UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais](#)

¹⁴ [Universidade Federal do Rio de Janeiro – Universidade Federal do Rio de Janeiro \(ufrj.br\)](#)

¹⁵ [Universidade de Brasília - Início \(unb.br\)](#)

¹⁶ [UFG - Universidade Federal de Goiás](#)

¹⁷ [Portal da UFRN](#)

¹⁸ [Universidade Federal de Pernambuco - UFPE](#)

¹⁹ [Universidade Federal da Bahia \(ufba.br\)](#)

A seguir será detalhada a metodologia utilizada neste artigo, os resultados e logo depois uma discussão relacionando os resultados encontrados, ao objetivo proposto e a ODS.

METODOLOGIA

A pesquisa para esse artigo seguiu um caminho que teve por finalidade encontrar trabalhos sobre o tema em estudo, afastamento do país, e para isso, inicialmente, conforme já foi mencionado na introdução, foram escolhidas 10 universidades onde foram realizadas buscas em seus repositórios.

Na região sul, a universidade escolhida foi a Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, por ter sido considerada em 2022 a melhor universidade federal no ranking Times Higher Education²⁰, além de ser a mais antiga da região sul. Na região norte, foi selecionada a Federal do Amazonas, a UFAM, por se tratar da instituição mais antiga da sua região e a Federal do Pará, UFPA, por ter sido considerada a melhor universidade da região em 2017.

Na região sudeste foi escolhida a Federal de Minas Gerais, a UFMG, por ter sido considerada a melhor universidade federal do Brasil e a quinta melhor na América Latina no ranking Times Higher Education em 2021. Foi escolhida, ainda na região sudeste, a Federal do Rio de Janeiro, a UFRJ, por ser a universidade mais antiga da região e ainda se encontra entre as 500 melhores universidades do mundo pelo ranking QS World University Rankings²¹ 2022.

Na região centro-oeste, a escolhida foi a Federal de Brasília, a UNB, por ser a melhor universidade da região e por estar entre as 30 melhores universidades do Brasil, ficando na 9ª colocação no ano de 2019 pelo ranking Universitário Folha²². E também foi selecionada a Federal de Goiás, a UFG, por se tratar da universidade mais antiga da região.

Na região nordeste foi escolhida a Federal do Rio Grande do Norte, a UFRN, por se tratar do objeto de estudo da pesquisadora; a Federal de Pernambuco, a UFPE, por ter sido considerada em

²⁰ [Times Higher Education home | Times Ensino Superior \(THE\)](#)

²¹ [QS World University Rankings: As melhores universidades globais | Melhores Universidades \(topuniversities.com\)](#)

²² [RUF: Ranking Universitário Folha – Melhores universidades, instituições e cursos | Folha \(uol.com.br\)](#)

2020, pelo ranking Academic Ranking Universities²³ 2020 a melhor universidade do nordeste e em 2021 foi considerada a 34ª melhor universidade da América Latina e a 21ª do Brasil no ranking Times Higher Education. E ainda na região nordeste, foi escolhida a Federal da Bahia, a UFBA, por ser a universidade mais antiga da região nordeste e por ter sido considerada em 2021 a 26ª melhor da América Latina pelo QS World University Rankings.

Selecionada as universidades a serem pesquisadas, o próximo passo foi localizar em cada *site*, os repositórios²⁴ dessas instituições. Inicialmente, fez-se a pesquisa pelo termo chave “afastamento do país” por se tratar do tema principal da pesquisa, porém constatou-se que dois textos encontrados tinham relação com a questão abordada, o que não seria suficiente para uma análise de dados.

Nesse sentido, foi verificado que era necessário um enfoque detalhado em outras formas de busca e chegou-se à conclusão que se fazia necessário pesquisar variações do tema “afastamento do país” para aumentar as possibilidades de resultados. Assim, foi realizada nova pesquisa em cada repositório das instituições com os seguintes temas, um por vez, no campo de busca: “afastamento de servidor”, “capacitação de servidor” e “qualificação de servidor”, essas três variações por estarem ligadas diretamente ao termo “servidor” pela questão de capacitá-lo e qualificá-lo. E “afastamento do país”, “viagem ao exterior” e “viagem internacional” por estarem relacionadas ao fato do servidor viajar para outro país e necessitar de uma autorização.

Cada uma das seis variações foi inserida no campo de busca, sempre entre aspas para que a pesquisa fosse especificamente ligada ao que estava sendo procurado. Porém, nem sempre o tema estava entre os resultados. O que se observou, para as buscas efetuadas, foi a discrepância entre o tema, mesmo entre aspas, para o que aparecia disponível nos resultados na busca no repositório. E como exemplos pode-se citar: assuntos relacionados a afastamento por motivo de saúde, afastamento de pais (genitor, paternidade),

²³ [XangaiRanking \(shanghairanking.com\)](http://XangaiRanking(shanghairanking.com))

²⁴ [Lume inicial \(ufrgs.br\)](http://Lume.inicial(ufrgs.br)); Repositorio UFAM: Página inicial; www.repositorio.ufpa.br; Repositorio Institucional da UFMG: Página inicial; [Pantheon: Página inicial \(ufrj.br\)](http://Pantheon: Página inicial (ufrj.br)); Repositorio Institucional da UnB: Página inicial; [Repositorio da Universidade Federal de Goiás: Página inicial \(ufg.br\)](http://Repositorio da Universidade Federal de Goiás: Página inicial (ufg.br)); [Universidade Federal do Rio Grande do Norte: Página inicial \(ufrn.br\)](http://Universidade Federal do Rio Grande do Norte: Página inicial (ufrn.br)); RI UFPE: Página inicial; [Universidade Federal da Bahia: Página inicial \(ufba.br\)](http://Universidade Federal da Bahia: Página inicial (ufba.br))

abordagens longe do que se esperava, pois os temas encontrados não têm nenhuma relação com a pesquisa aqui descrita.

Com isso, encontrou-se os resultados a seguir.

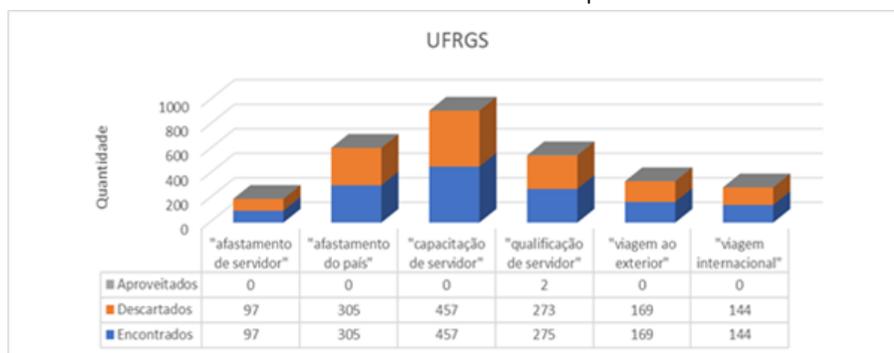
RESULTADOS

Os 12 resultados encontrados são uma pequena quantidade, considerando o número de arquivos localizados no total, 121.975. Observou-se divergências com os resultados detectados na busca dos repositórios em relação ao tema. Por exemplo, na UFRJ foram localizados 90.335 arquivos, contudo todos foram descartados. Já em relação à UFBA, encontrou-se 254 arquivos e 4 foram aproveitados.

Cabe dizer que, de 121.975 arquivos, os 121.963 foram descartados pois não tinham relação com o tema e suas variações, apesar das buscas terem sido feitas bem direcionadas, entre aspas.

Na UFRGS quando pesquisado o termo “afastamento de servidor” foram encontrados 97 arquivos, porém nenhum aproveitado. Para o “afastamento do país” foram localizados 305 arquivos e todos descartados. Para a “capacitação de servidor” foram encontrados 457 arquivos e, também, todos descartados. Para a “qualificação de servidor” foram localizados 275 arquivos e 273 descartados, ou seja, nesta busca 2 arquivos foram aproveitados. Com os termos “viagem ao exterior” e “viagem internacional”, foram encontrados, respectivamente, 169 e 144 arquivos, mas todos descartados. Ou seja, foram encontrados 1447 arquivos nas seis variações de temas, porém 2 foram aproveitados, ou seja, 1445 arquivos foram descartados.

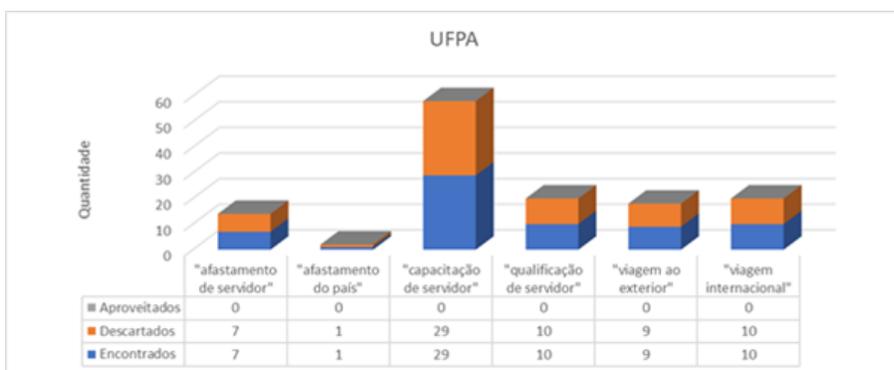
Gráfico 1 - UFRGSFonte: Elaborado pela autora.



Na UFAM, região norte do Brasil, para os termos “afastamento de servidor”, “afastamento do país”, “capacitação de servidor”, “qualificação de servidor”, “viagem ao exterior” e “viagem internacional”, buscando no repositório um por vez, não foi localizado nenhum arquivo. Ou seja, o resultado foi 0 (zero) para todas as variações.

Já na UFPA, na mesma região, quando pesquisado o termo “afastamento de servidor” foram encontrados 7 arquivos, porém nenhum aproveitado. Para o “afastamento do país” foi localizado e descartado 1 arquivo. Para a “capacitação de servidor” foram encontrados 29 arquivos e, também, todos descartados. Para a “qualificação de servidor” e “viagem internacional”, foram localizados 10 arquivos em cada variação, e todos descartados. Com o termo “viagem ao exterior” foram encontrados 9 arquivos, mas todos descartados. Ou seja, foram encontrados no repositório da UFPA 66 arquivos nas seis variações de temas e todos descartados.

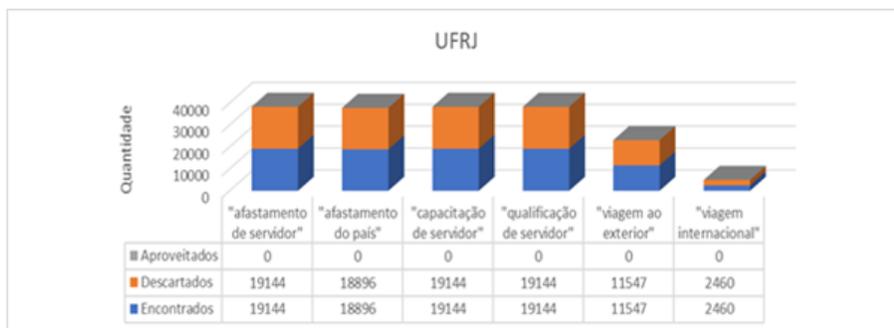
Gráfico 2 - UFPA Fonte: Elaborado pela autora.



Como já mencionado anteriormente, em uma das universidades da região sudeste, na UFRJ, foram encontrados um total de 90.335 arquivos, porém nada foi aproveitado.

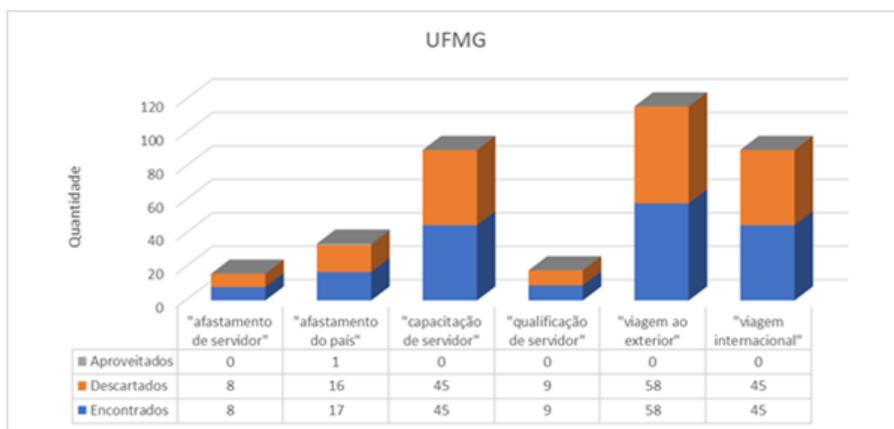
Quando pesquisado as variações “afastamento de servidor”, “capacitação de servidor” e “qualificação de servidor”, foram encontrados 19.144 arquivos para cada um dos termos, porém nenhum aproveitado. Para o “afastamento do país” foram localizados e descartados 18.896 arquivos. Com os termos “viagem ao exterior” e “viagem internacional”, foram encontrados, respectivamente, 11.547 e 2.469 arquivos, mas todos descartados.

Gráfico 3 - UFRJFonte: Elaborado pela autora.



Na região sudeste, a pesquisa realizada no repositório da UFMG, com o termo "afastamento de servidor", localizou 8 arquivos, porém nenhum aproveitado. Para o "afastamento do país" foram localizados 17 arquivos, 16 descartados e 1 arquivo foi aproveitado. Para a "capacitação de servidor" e "viagem internacional" foram encontrados 45 arquivos para cada, porém todos descartados. Para a "qualificação de servidor" e "viagem ao exterior", foram encontrados, respectivamente, 9 e 58 arquivos, mas todos descartados. Ou seja, foram encontrados 182 arquivos nas seis variações de temas, porém 1 foi aproveitado, ou seja, 181 arquivos foram descartados.

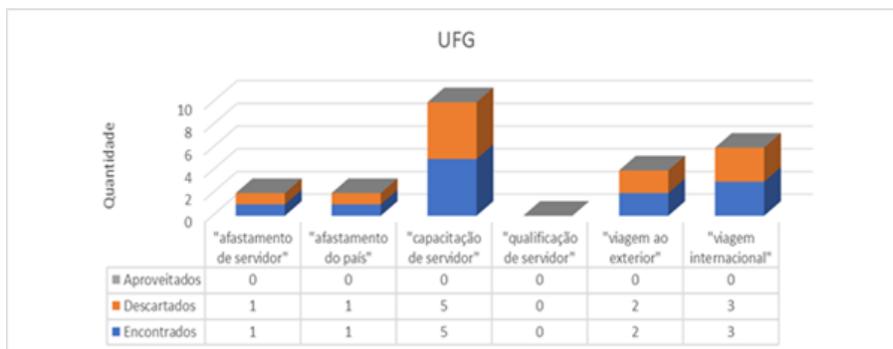
Gráfico 4 - UFMGFonte: Elaborado pela autora.



Na pesquisa do repositório da UFG, com os termos "afastamento de servidor" e "afastamento do país", foi encontrado 1 arquivo para cada termo, porém nenhum aproveitado. Para a "capacitação de servidor" 5 arquivos foram encontrados e descartados. Para a "qualificação de servidor" nenhum arquivo foi encontrado. Para a

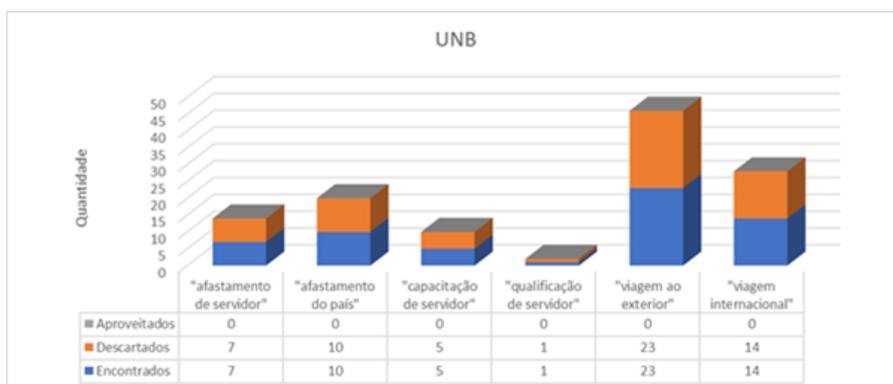
“viagem ao exterior” e “viagem internacional”, foram encontrados, respectivamente, 2 e 3 arquivos, mas todos descartados. Ou seja, foram encontrados 12 arquivos nas seis variações de temas, porém todos foram descartados.

Gráfico 5 - UFGFonte: Elaborado pela autora.



Na UNB quando pesquisado o termo “afastamento de servidor” foram encontrados 7 arquivos, porém todos descartados. Para o “afastamento do país” foram localizados 10 arquivos, mas nenhum aproveitado. Para a “capacitação de servidor” foram encontrados 5 arquivos e, também, todos descartados. Para a “qualificação de servidor” foi localizado 1 arquivo, porém descartado. Com os termos “viagem ao exterior” e “viagem internacional”, foram encontrados, respectivamente, 23 e 14 arquivos, mas todos descartados. Ou seja, foram encontrados 60 arquivos nas seis variações de temas, porém todos foram descartados.

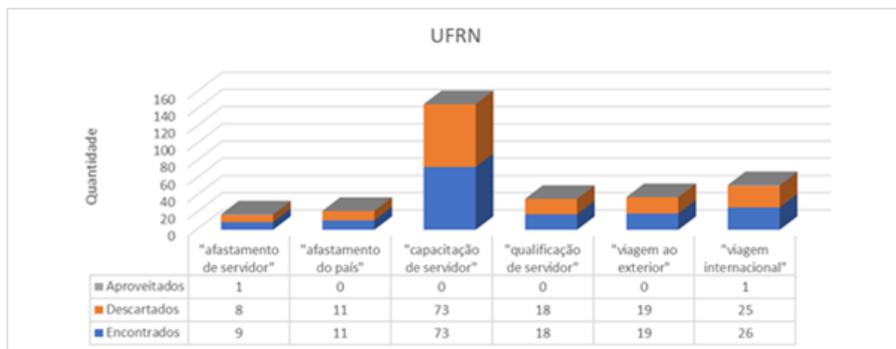
Gráfico 6 - UNBFonte: Elaborado pela autora.



Chegando a análise da região nordeste, observou-se que foi a região com mais arquivos localizados, 9 arquivos de um total de 12 estão nessa região.

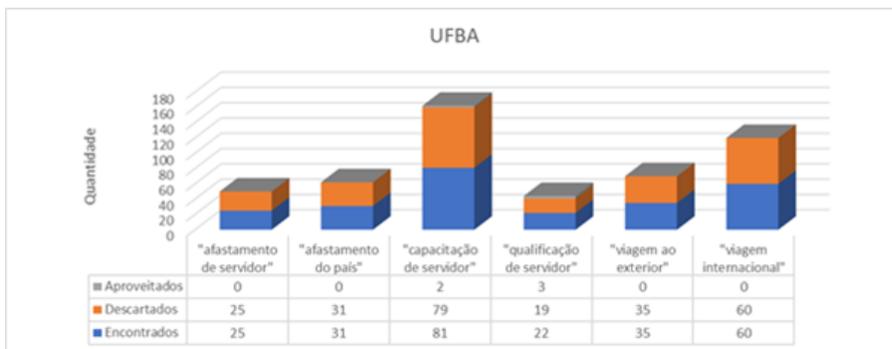
Na UFRN, a pesquisa com o termo “afastamento de servidor” localizou 9 arquivos, com 8 descartados e 1 aproveitado. Para o “afastamento do país”, 11 arquivos foram encontrados e descartados. Para a “capacitação de servidor”, 73 arquivos foram encontrados, porém todos descartados. Para a “qualificação de servidor”, 18 arquivos foram encontrados e descartados. Para a “viagem ao exterior”, 19 arquivos foram encontrados e descartados. E para a “viagem internacional”, foram encontrados 26 arquivos, 25 foram descartados e 1 aproveitado. No total foram encontrados 156 arquivos nas seis variações de temas, 2 foram aproveitados e 154 descartados.

Gráfico 7 - UFRN Fonte: Elaborado pela autora.



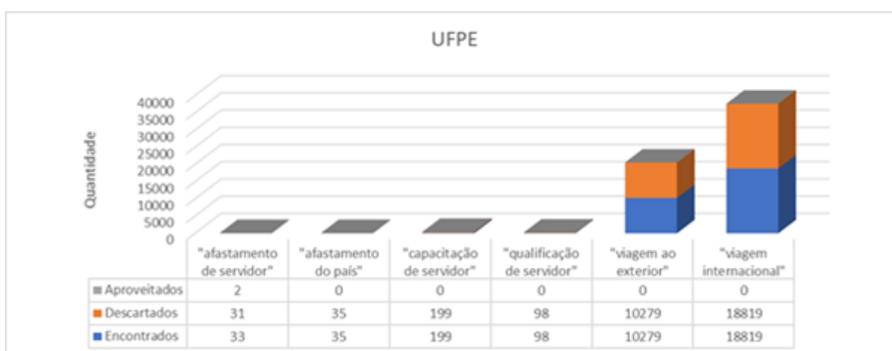
A pesquisa realizada no repositório da UFBA teve uma particularidade, pois foi a instituição que mais teve arquivos aproveitados, um total de 5 arquivos. Para o termo “afastamento de servidor” foram localizados 25 arquivos, porém todos descartados. Para o “afastamento do país”, 31 arquivos foram encontrados e, também, descartados. Para a “capacitação de servidor”, 81 arquivos foram encontrados, 79 descartados e 2 aproveitados. Para a “qualificação de servidor”, 22 arquivos foram encontrados, 19 descartados e 3 aproveitados. Para a “viagem ao exterior”, 35 arquivos foram encontrados e descartados. E para a “viagem internacional”, 60 arquivos foram encontrados e, também, descartados. No total foram encontrados 254 arquivos nas seis variações de temas, e 249 descartados.

Gráfico 8 - UFBAFonte: Elaborado pela autora.



Por último foi pesquisado o repositório da UFPE. Para o termo "afastamento de servidor" foram localizados 33 arquivos, 31 descartados e 2 aproveitados. Para o "afastamento do país", 35 arquivos foram encontrados e descartados. Para a "capacitação de servidor", 199 arquivos foram encontrados e descartados. Para a "qualificação de servidor", 98 arquivos foram encontrados e, também, descartados. Para a "viagem ao exterior", 10.279 arquivos foram encontrados e descartados. E para a "viagem internacional", 18.819 arquivos foram encontrados e, também, descartados. No total foram localizados 29.463 arquivos nas seis variações de temas, e 29.461 descartados e 2 aproveitados.

Gráfico 9 - UFPEFonte: Elaborado pela autora.



Após a análise dos resultados, na sequência descreve-se sobre os resultados e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil.

A RELAÇÃO DOS RESULTADOS COM OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO BRASIL

Considerando a maneira utilizada para selecionar as universidades para essa pesquisa, e o tema em estudo, cabe ressaltar a conexão do tema abordado neste artigo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em específico, os objetivos n.º 4 (NAÇÕES UNIDAS Brasil) que visa, “Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos” e n.º 9 (NAÇÕES UNIDAS Brasil) que objetiva, “Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação”.

Dessa forma, o objetivo n.º 4 está inserido nesse trabalho no sentido de que os afastamentos do país é uma maneira de capacitar servidores, conseqüentemente, proporciona crescimento profissional e desenvolve a perspectiva de cooperação com instituições estrangeiras, estando assim relacionado, principalmente, ao objetivo n.º 4. c (NAÇÕES UNIDAS Brasil) que diz:

Até 2030, substancialmente aumentar o contingente de professores qualificados, inclusive por meio da cooperação internacional para a formação de professores, nos países em desenvolvimento, especialmente os países menos desenvolvidos e pequenos Estados insulares em desenvolvimento.

A capacitação é importante para qualquer pessoa e nas universidades públicas não seria diferente, tornando-se ainda um diferencial para o profissional e ainda proporcionando valorização a instituição.

Está na Constituição de 1988, conforme explica Nelson (2010, p. 6): “O texto constitucional original já elencava o fomento à capacitação nas áreas de ciência e tecnologia [...] por parte do Estado brasileiro [...]”. E a Constituição explica no Art. 218: “O Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação”.

Nesse sentido, os afastamentos do país nas universidades federais são formas, em que, o servidor vai adquirir a capacitação necessária para o seu crescimento profissional no dia a dia e, lhe proporcionando adquirir conhecimento para, conseqüentemente, possibilitar às instituições, também, uma evolução.

Assim, podemos perceber ainda que o objetivo n.º 9 está unido a esse artigo no que diz respeito à relevância dos afastamentos,

pois permite às pessoas que vão ao exterior desenvolver pesquisas científicas, promovendo assim estudos relacionados a diversos segmentos proporcionando o fortalecimento da relação das universidades brasileiras e estrangeiras, bem ligado ao objetivo, mais especificamente, n.º 9.5 (NAÇÕES UNIDAS Brasil) que explica:

Fortalecer a pesquisa científica, melhorar as capacidades tecnológicas de setores industriais em todos os países, particularmente os países em desenvolvimento, inclusive, até 2030, incentivando a inovação e aumentando substancialmente o número de trabalhadores de pesquisa e desenvolvimento por milhão de pessoas e os gastos público e privado em pesquisa e desenvolvimento.

Entendendo a importância da capacitação para o crescimento da pesquisa e atender os ODS, observa-se com os resultados encontrados na análise deste artigo que o campo de pesquisa relacionado a afastamento do país possui poucas bibliografias.

Observou-se uma dificuldade em encontrar arquivos ligados ao assunto, pois mesmo com a variação nos temas utilizados, as buscas, em sua maioria, eram encontradas em temas muito distantes ao que era procurado. Um fato frequente foi o assunto de pais (paternidade) ter aparecido nos repositórios, no sentido de que os pais (genitores) se afastavam das famílias e dos filhos, assunto relacionado à família e não à afastamento do país. A busca era feita com a palavra PAÍS (lugar), porém o resultado era totalmente divergente.

Outro exemplo, muito repetido nos resultados encontrados, foi a questão do afastamento de servidor na instituição por motivo de saúde. Notou-se que isso ocorreu pelo fato da palavra “afastamento” ter relação com licença para tratamento de saúde.

Um destaque dentro da pesquisa é o fato que ocorreu na Federal do Amazonas, onde todas as seis variações de temas que foram pesquisadas não localizou nenhum arquivo. Essa foi a única instituição que o repositório zerou em resultado. Ao contrário do que ocorreu no repositório da Federal do Rio de Janeiro onde foi realizada a busca, também, dos seis temas e foram encontrados no total, 90.335 arquivos, mas mesmo com o grande volume encontrado, nenhum foi aproveitado.

Dos 10 repositórios universitários pesquisados, verificou-se que 5 deles encontraram arquivos que tinham alguma relação ao tema de afastamento do país, foram os repositórios da UFRGS, UFMG, UFRN, UFBA e UFPE. As demais, UFAM, UFPA, UFRJ, UFG e UNB, nenhum dos arquivos foram aproveitados.

É nítido a discrepância entre a quantidade de arquivos localizados, 121.975, e a quantidade de arquivos aproveitados, somente 12. Percebe-se assim que o tema de afastamento do país está sendo pouco estudado, fortalecendo assim a importância de ampliar os estudos nessa área.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou realizar uma pesquisa em repositórios de Universidades Federais sobre afastamento do país de servidores. O intuito desse levantamento foi encontrar trabalhos relacionados ao tema em estudo. Essa pesquisa foi importante para conhecer como está o campo de pesquisa relacionado a essa temática.

Para a pesquisa ser realizada foram escolhidas 10 universidades, a UFRGS, UFAM, UFPA, UFRJ, UFMG, UFG, UNB, UFRN, UFBA e UFPE. A pesquisa foi realizada nos repositórios das 10 instituições e verificou-se que foi localizado um número elevado de arquivos que não tinha relação com afastamento do país para poucos que tinham ligação. De 100% da pesquisa, somente 9,83% tinha alguma relação com o tema. É um número pequeno comparado a quantidade de material encontrado.

Essa busca em repositórios foi necessária para localizar arquivos sobre o tema, porém constatou-se que existe uma pequena quantidade de bibliografia relacionada a afastamento do país, que essa questão é pouco abordada e pouco discutida na área acadêmica.

Com os resultados encontrados, concluiu-se que existe, no geral, nos repositórios pesquisados, uma grande quantidade de material, porém, poucos têm relação com o tema, mesmo considerando a variação utilizada dos termos chaves específicos, como: afastamento de servidor, afastamento do país, capacitação de servidor, qualificação de servidor, viagem ao exterior e viagem internacional. Os resultados encontrados foram 12 trabalhos de um total de 121.975 arquivos localizados.

Essa pesquisa foi relevante para perceber que os filtros dos repositórios, de maneira geral, estão abrangendo algo que não tem relação ao tema que está sendo buscado, mesmo a procura sendo realizada com o termo entre aspas que ajuda na precisão dos resultados das pesquisas.

Sendo assim, sugere-se que as instituições façam um estudo sobre os seus repositórios para que possam melhorar a função de busca, direcionando os filtros de maneira que as pesquisas sejam efetivas e precisas em relação ao que está sendo pesquisado.

REFERÊNCIAS

Brasil, Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil.** Disponível em: [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável | As Nações Unidas no Brasil](#) Acesso em: 25.01.2023.

NELSON, Luiz Carlos Nóbrega. Capacitação e Afastamento de servidores Públicos da União: Distinção e Aplicação combinada dos Institutos Jurídicos Existentes. **Repositório Enap.** Disponível em: [Microsoft Word - TD - 14 - Capacitação e afastamento de Servidores Públicos da União - 3-12-2010 - _3_.doc \(enap.gov.br\)](#). Acesso em: 25.01.2023.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Constituição Federal de 1988.** Disponível em: [Constituição \(planalto.gov.br\)](#) Acesso em: 25.01.2023.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Decreto n.º 1.387, de 7 de fevereiro de 1995.** Disponível em: [D1387 \(planalto.gov.br\)](#) Acesso em: 25.01.2023.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Disponível em: [L8112consol \(planalto.gov.br\)](#) Acesso em: 25.01.2023.

5

PANORAMA DA PRESENÇA DIGITAL DAS CÂMARAS DE VEREADORES POTIGUARES EM 2022

Breno Tavares Nunes
Sebastião Faustino Pereira Filho

PANORAMA DA PRESENÇA DIGITAL DAS CÂMARAS DE VEREADORES POTIGUARES EM 2022

Breno Tavares Nunes²⁵
Sebastião Faustino Pereira Filho²⁶

HISTÓRICO DA TRANSPARÊNCIA PÚBLICA NO BRASIL

A transparência pública é uma temática distante do dia a dia da população brasileira, e para situar-se quanto à evolução do assunto, é preciso voltar ao ano de 1988, em que a promulgação da Constituição Federal introduziu diversos mecanismos de proteção e fortalecimento da democracia, dentre os quais, o Princípio da Publicidade.

Com o processo de amadurecimento da democracia, a legislação federal acerca do tema foi sendo, o que redundou na criação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), a lei complementar nº 101/2000, da lei complementar nº 131/2009 e da lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI).

A LAI, após mais de uma década de sua implementação, delinea-se como uma ação que assume caráter de política pública de estado que baliza e vai ao encontro do anseio da sociedade quanto ao direito fundamental de acesso às informações.

CONTROLE SOCIAL NA ADMINISTRAÇÃO: CONDIÇÃO DA DEMOCRACIA

A democracia pressupõe participação popular no processo decisório dos governos, e o controle social é o meio pelo qual efetivamente cumpre esse papel, pois o controle social diz respeito à capacidade dos grupos sociais organizados de influenciar na ad-

²⁵ Discente no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais (UFRN) – brennus_7@hotmail.com

²⁶ Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais (UFRN) – sebastiao.faustino@ufrn.br

ministração pública, interferindo nos atos de governo conforme interesses de categorias, objetivando a manutenção do *status quo* (Costa, 2009).

Na mesma linha conceitual, o controle social estabelece as diretrizes a partir das quais a população legitima o seu protagonismo no âmbito da fiscalização e da interatividade da administração pública, de acordo com Assis e Scatena (2003):

Controle social consiste, portanto, em canais institucionais de participação na gestão governamental, com a presença de novos sujeitos coletivos nos processos decisórios, não se confundindo com os movimentos sociais que permanecem autônomos em relação ao Estado.

Resta claro que o controle social, por meio dos seus mecanismos de funcionamento, desempenha função essencial para o bom desenvolvimento do Estado Democrático, notadamente no âmbito da gestão pública, haja vista que a razão de ser dos governos é servir ao povo, como define Nogueira (2004):

A gestão participativa procura introduzir formas novas de controle social, ou seja, de controle do governo pela sociedade. Ela é, em boa medida, uma aposta democrática e republicana: o governar deve visar o povo, fazer-se em seu nome e ser por ele avaliado e controlado, funcionando segundo regras, critérios e procedimentos que privilegiam aquilo que é público, o bem comum e o interesse de todos.

Cunha (2003) afirma que a pilastra dos meios de controle social é a fiscalização das ações públicas; porém, numa perspectiva mais ampla, objetivam apontar caminhos, sugerir ideias e promover a participação efetiva da comunidade nas decisões de cunho público.

TRANSPARÊNCIA E SUSTENTABILIDADE: GOVERNANÇA EM LINHA COM OS ODS

Os processos que permeiam as ações desenvolvidas na administração pública estão sujeitos ao julgo popular, tanto que, no bojo dessas condições, Florini (1999) destaca que a transparência requer

a existência prévia de um padrão comum de comportamento que propicie uma melhor aplicabilidade da transparência.

A partir da adoção de práticas que vão ao encontro da implementação da transparência nos órgãos públicos, especialmente, é possível estabelecer o salutar ambiente no qual o controle social se materializa, posto que ambos os conceitos se interligam, conforme afirma Santos (2012):

A informação precisa, suficiente e de fácil entendimento para o cidadão comum é fundamental para o controle social. A transparência e participação social são conceitos indissociáveis, interdependentes e intercambiáveis. A transparência revestida do conceito de accountability se torna um poderoso instrumento de participação social.

Na esteira da busca por uma sociedade sustentável sob variados aspectos, a Organização das Nações Unidas (ONU), quando da comemoração de seu aniversário de 70 anos, em 2015, estabeleceu um plano global de ações e metas aos seus países membros, chamado de Agenda 2030, dividida em 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Dentre os objetivos constantes dos 17 ODS, um deles coaduna-se com o ideário perseguido pela administração pública em suas múltiplas facetas: o objetivo 16, que sintetiza-se na busca pela paz, justiça e instituições eficazes, e desdobra-se em 12 metas, dentre as quais destacam-se a promoção do Estado de Direito (16.3), a redução da corrupção (16.5), o aprimoramento e a transparência nas instituições (16.6), a tomada de decisões participativas (16.7) e o acesso às informações (16.10).

O alinhamento do ODS 16 e suas metas com os preceitos democráticos de transparência e publicidade consubstancia-se no impacto que tem no dia a dia para as populações, sobretudo em lugares onde as instituições ainda são muito frágeis, na medida em que vão ao encontro de solucionar carências marcantes, como o processo de comunicação entre cidadão e administração pública.

É nesse diapasão que mecanismos tecnológicos e as práticas de accountability, como elementos de governança, disponibilizados como serviços ao público, tornam-se cada vez mais presentes nas

instituições em seus variados níveis, funcionando como instrumentos efetivos de subsídio ao exercício do controle social.

Uma consequência da efetivação na transparência como ferramenta de controle social na seara do poder público, sob o prisma da premissa de sustentabilidade preconizada pelo ODS 16, é que esse contínuo aperfeiçoamento desborda no estabelecimento da consolidação dela como política pública de estado, capaz de conferir respaldo ao exercício participativo e de cidadania, de acordo com Platt Neto *et al* (2007):

Mais do que garantir o atendimento das normas legais, as iniciativas de transparência na administração pública constituem uma política de gestão responsável que favorece o exercício da cidadania pela população.

Nesse sentido, como afirma Limberger (2006), disciplinar os gastos do administrador público, bem como divulgar a ideia de transparência na gestão fiscal, é a forma de conferir efetividade ao princípio da publicidade, norteador da administração.

■ GOVERNO DIGITAL

Da necessidade de dar concretude aos preceitos basilares de cidadania o chamado governo eletrônico (E-Gov) tornou-se elemento de centralidade nas discussões sobre o tema, encontrando em seu conceito as justificativas para isso, pois conforme Intosai (2003), trata-se de relação de interação entre cidadãos e poder público por meio dos serviços governamentais disponíveis aos cidadãos, empresas, entre outros atores.

O governo digital no Brasil desenvolveu-se em paralelo ao processo de expansão da internet e da modernização da administração pública, como afirma Diniz *et al.* (2009):

Além de ser uma das principais formas de modernização do Estado, o governo eletrônico, também conhecido como e-gov, está fortemente apoiado em uma nova visão do uso das tecnologias para a prestação de serviços públicos, mudando a maneira pela qual o governo interage com o cidadão, empresas e outros governos, viabilizando um novo modelo de gestão pública.

Todo o contexto de implementação do governo digital sinaliza para a massificação do uso desse mecanismo na sociedade, embora também reste evidente o estágio ainda tímido que essa cultura se encontra na esfera municipal, mesmo havendo versatilidade de usos nos órgãos da administração pública, de acordo com Silva (2015):

Ainda nesse contexto, o que se sabe é que no Brasil muitos órgãos dos três Poderes têm utilizado portais da *web* tanto como forma de disponibilização de serviços e publicação de informações quanto como caminho para que o cidadão possa entrar em contato direto com os órgãos, sempre de forma participativa.

Decorrente disso, impõe-se a adoção de ferramentas digitais aos moldes do governo digital no âmbito municipal, especialmente no poder legislativo, que tem vocação natural para dar escoamento às demandas da população, dada a sua proximidade com o cidadão.

PRESENÇA DIGITAL DAS CÂMARAS POTIGUARES: CONTEXTO VERIFICADO

Para efetuar a análise dos dados coletados, optou-se por estabelecer como categorias os portes populacionais dos 167 municípios do Rio Grande do Norte nos quais as câmaras de vereadores funcionam, com agrupamentos mais homogêneos possíveis entre cidades, divididas em cinco grupos, com quatro critérios, cada.

Antes de apresentar os resultados como proposto pelo trabalho, frise-se que 12 câmaras (7,18%) de todas as potiguaras não têm, sequer, domínio registrado, tampouco, sítio/portal da transparência, disponíveis na internet, caracterizando afronta aos preceitos insculpidos na LAI.

Para a coleta de dados, realizada em maio de 2022, utilizou-se pesquisa documental para situar-se quanto ao tema objeto do estudo, por meio de pesquisas exploratórias, enquanto a avaliação das informações coletadas deu-se por meio do agrupamento de dados extraídos das pesquisas na rede mundial de computadores, a partir da sistematização das seguintes etapas: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados por meio de inferência e interpretação.

Assim, com vistas a proceder a avaliação de modo a permitir a objetiva compreensão quanto ao panorama da transparência nas câmaras, foram adotados os seguintes aspectos:

Quadro 1: Critérios de avaliação da presença digital

Item	Descrição
Domínio	Existência de registro de endereço eletrônico oficial e padronizado na internet em nome do ente público.
Sítio	Existência de página oficial do ente na internet, destinado à divulgação de notícias, ações e documentos institucionais.
Portal	Existência de módulo digital pertencente o ente público, que congregue as informações exigidas pela lei nº 12.527/2011.
E-SIC	Existência do Serviço eletrônico de Informação ao Cidadão (E-SIC) nos portais institucionais das câmaras de vereadores.

Fonte: Elaborada pelo autor

Para a devida organização do trabalho, os critérios adotados neste trabalho foram os seguintes:

Quadro 2: Critérios de avaliação da presença digital

Câmara	Descrição
Até 10 mil habitantes	Câmaras de vereadores com registro de domínio oficial; câmaras de vereadores com sítio eletrônico próprio; câmaras de vereadores com portais da transparência; e câmaras de vereadores com E-SIC.
Entre 10 e 20 mil habitantes	Câmaras de vereadores com registro de domínio oficial; câmaras de vereadores com sítio eletrônico próprio; câmaras de vereadores com portais da transparência; e câmaras de vereadores com E-SIC.
Entre 20 e 100 mil habitantes	Câmaras de vereadores com registro de domínio oficial; câmaras de vereadores com sítio eletrônico próprio; câmaras de vereadores com portais da transparência; e câmaras de vereadores com E-SIC.
Acima de 100 mil habitantes	Câmaras de vereadores com registro de domínio oficial; câmaras de vereadores com sítio eletrônico próprio; câmaras de vereadores com portais da transparência; e câmaras de vereadores com E-SIC.
Panorama das 167 câmaras	Câmaras de vereadores com registro de domínio oficial; câmaras de vereadores com sítio eletrônico próprio; câmaras de vereadores com portais da transparência; e câmaras de vereadores com E-SIC.

Fonte: Elaborada pelo autor

MUNICÍPIOS DE ATÉ 10.000 HABITANTES

Nesta categoria, há 93 câmaras de vereadores no Rio Grande do Norte e todas elas foram pesquisadas. Após consulta, verificou-se que boa parte das câmaras de vereadores, em 2022, ainda descumpre as normas estabelecidas pela legislação federal.

CÂMARAS DE VEREADORES COM REGISTRO DE DOMÍNIO OFICIAL

Neste quesito, os números apontam para um cenário de majoritário cumprimento da legislação vigente, por parte das câmaras municipais do Estado do Rio Grande do Norte, pois 82 (88,1%) possuíam endereço eletrônico institucional, em 2022, ao passo que 11 (11,9%) descumprem o requisito legal.

CÂMARAS DE VEREADORES COM SÍTIO ELETRÔNICO PRÓPRIO

Quanto ao critério “câmaras de vereadores com sítio eletrônico próprio”, verificou-se situação semelhante à existente no critério “registro de domínio oficial”, pois se uma câmara não tem domínio, por conseguinte, ela não possui página na internet. Assim, 83 câmaras (89,2%) mantêm sítios institucionais ativos, enquanto que 10 delas (10,8%) negligenciam suas responsabilidades.

CÂMARAS DE VEREADORES COM PORTAIS DA TRANSPARÊNCIA

Sobre o critério “câmaras de vereadores com portais da transparência”, os dados coletados evidenciam um aspecto positivo quanto ao cumprimento desse critério pelas câmaras, visto 88 casas legislativas (94,7%) mantêm módulos de transparência na internet, mesmo que em significativa parte delas, por meio de páginas de terceiros (contratação de empresas que mantêm sistemas coletivos na *web*) e 5 (5,3%) deixaram de atender a essa exigência.

CÂMARAS DE VEREADORES COM E-SIC

Em relação ao critério “câmara de vereadores com E-SIC”, verificou-se 83 casas legislativas (89,2%) de vereadores mantinham, até a data da coleta dos dados, serviços de informações ao cidadão em seus portais da transparência disponíveis ao acesso público na

rede mundial de computadores, ficando apenas 10 delas (10,8%) delas sem seguir a lei.

MUNICÍPIOS ENTRE 10.001 E 20.000 HABITANTES

Nesta categoria, há 46 câmaras de vereadores no Rio Grande do Norte e todas elas foram pesquisadas. Após consulta, verificou-se que a maioria das câmaras de vereadores cumpre as obrigações atinentes, embora haja ainda parcela significativa dos legislativos municipais que descumpre as normas estabelecidas pela legislação federal.

CÂMARAS DE VEREADORES COM REGISTRO DE DOMÍNIO OFICIAL

No que diz respeito ao critério “câmaras de vereadores com registro de domínio oficial”, os dados mostram que todas as câmaras desse porte populacional cumprem tal critério, haja vista que as 46 casas legislativas já mantêm disponíveis endereços institucionais na rede mundial de computadores.

CÂMARAS DE VEREADORES COM SÍTIO ELETRÔNICO PRÓPRIO

Quanto ao critério “câmaras de vereadores com sítio eletrônico próprio”, 40 casas legislativas (87%) já dispõem de sítio eletrônico institucional em funcionamento. Todavia, 6 (13%) delas negligenciam suas responsabilidades, posto que seguem sem página oficial na internet.

CÂMARAS DE VEREADORES COM PORTAIS DA TRANSPARÊNCIA

Neste item, os dados coletados revelam um panorama de quase totalidade de cumprimento da norma, por parte dos legislativos municipais desse porte populacional, posto que 42 (91,3%) mantêm módulos de transparência na internet, mesmo que por meio de páginas de terceiros. Há, no entanto, ainda 4 (8,7%) delas que não atendem a essa exigência.

CÂMARAS DE VEREADORES COM E-SIC

Em relação ao critério “câmaras de vereadores com E-SIC”, verificou-se que 36 (78,2%) das câmaras de vereadores mantinham, até a data da coleta dos dados, seus portais da transparência disponíveis ao acesso público na rede mundial de computadores, funcionando

normalmente, embora que com variadas limitações, ficando 10 (21,8%) delas sem seguir a lei, com suas páginas fora do ar.

MUNICÍPIOS ENTRE 20.0001 E 100.000 MIL HABITANTES

Nesta categoria, há 24 câmaras de vereadores no Rio Grande do Norte e todas elas foram pesquisadas. Apenas o legislativo de Canguaretama não apresentou registro de domínio ou portal. Após consulta, verificou-se que os órgãos locais desse porte, quase que em sua totalidade, cumprem os preceitos estabelecidos pela legislação federal.

CÂMARAS DE VEREADORES COM REGISTRO DE DOMÍNIO OFICIAL

No que diz respeito ao critério “câmaras de vereadores com registro de domínio oficial”, os dados mostram que todas as câmaras desse recorte populacional cumprem o critério, com seus endereços institucionais.

CÂMARAS DE VEREADORES COM SÍTIO ELETRÔNICO PRÓPRIO

Quanto ao critério “câmaras de vereadores com sítio eletrônico próprio”, verificou-se que 23 câmaras (95,8%) cumprem o requisito, a partir da disponibilização de suas respectivas páginas na internet, enquanto apenas 1 legislativo municipal negligencia essa responsabilidade.

CÂMARAS DE VEREADORES COM PORTAIS DA TRANSPARÊNCIA

Acerca do critério “câmaras de vereadores com portais da transparência”, os números mostram o cumprimento integral desse critério pelas câmaras, pois todas elas mantêm módulos de transparência na internet, mesmo que por meio de páginas de terceiros.

CÂMARAS DE VEREADORES COM E-SIC

No tocante ao critério “câmaras de vereadores com E-SIC”, constatou-se a integralidade das casas legislativas mantinha, até a data da coleta dos dados, seus portais da transparência disponíveis ao acesso público na rede mundial de computadores, funcionando normalmente, embora que haja variadas limitações.

MUNICÍPIOS ACIMA DE 100.001 HABITANTES

Nesta categoria, há 4 câmaras de vereadores no Rio Grande do Norte e todas elas foram pesquisadas. Após consulta, verificou-se que todos os legislativos municipais desse recorte cumprem as normas estabelecidas pela legislação federal.

CÂMARAS DE VEREADORES COM REGISTRO DE DOMÍNIO OFICIAL

Com relação ao critério “câmaras de vereadores com registro de domínio oficial”, observou-se que todas as câmaras desse porte populacional cumprem a exigência, delineando um cenário de completo respeito à legislação por parte dessa parcela de legislativos municipais.

CÂMARAS DE VEREADORES COM SÍTIO ELETRÔNICO PRÓPRIO

Quanto ao critério “câmaras de vereadores com sítio eletrônico próprio”, ocorre o mesmo que no critério “registro de domínio oficial”, pois se uma câmara não tem domínio, por conseguinte, ela não possui página na internet. Assim, todos os órgãos legislativos fizeram jus às suas responsabilidades.

CÂMARAS DE VEREADORES COM PORTAIS DA TRANSPARÊNCIA

Sobre o critério “câmaras de vereadores com portais da transparência”, os dados coletados evidenciam o cumprimento desse critério pelas câmaras, visto que todas mantêm módulos de transparência na internet, mesmo que por meio de páginas de terceiros.

CÂMARAS DE VEREADORES COM E-SIC

Aqui, verificou-se que todas as câmaras de vereadores mantêm, até a data da coleta dos dados, seus portais da transparência disponíveis ao acesso público na rede mundial de computadores, funcionando normalmente, embora que com variadas limitações, passíveis de abordagens aprofundadas por futuros outros estudos.

PANORAMA DAS CÂMARAS DOS 167 MUNICÍPIOS POTIGUARES

Esta categoria engloba todos os 167 municípios no Rio Grande do Norte e todas elas foram pesquisadas. Após análise global, evi-

denciou-se que, de acordo com o porte populacional do município a que o órgão pertence, há variações maiores ou menores no tocante ao cumprimento das normas estabelecidas pela legislação federal.

CÂMARAS DE VEREADORES COM REGISTRO DE DOMÍNIO OFICIAL

No que diz respeito ao critério “registro de domínio oficial”, os dados mostram que a maior parte das câmaras do estado (92,8%) cumpre o critério, restando 12 delas (7,2%) sem registro de seus domínios.

CÂMARAS DE VEREADORES COM SÍLIO ELETRÔNICO PRÓPRIO

Nessa abordagem, verificou-se que 138 (82,7%) câmaras já implementaram seus sítios eletrônicos, enquanto 29 câmaras (17,3%) do total que negligenciam suas responsabilidades.

CÂMARAS DE VEREADORES COM PORTAIS DA TRANSPARÊNCIA

Aqui, os dados coletados evidenciam um aspecto positivo quanto ao cumprimento deste critério pelas câmaras, visto que 93% delas mantêm módulos de transparência na internet, mesmo que por meio de páginas de terceiros. Apenas 7% deixaram de atender a essa exigência.

CÂMARAS DE VEREADORES COM E-SIC

Neste item, verificou-se que 146 câmaras de vereadores (87,5%) mantinham, até a data da coleta dos dados, seus portais da transparência disponíveis ao acesso público na rede mundial de computadores, funcionando normalmente, embora que com variadas limitações, ficando apenas 21 (12,5%) apenas 13% delas sem seguir a lei, com suas páginas fora do ar.

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Decorridos três anos desde o levantamento anterior acerca do tema, e após realização da análise dos resultados obtidos pelo estudo atual, foi possível estabelecer o quadro atualizado da presença digital no segmento da administração pública potiguar, em seu poder legislativo. Nessa perspectiva, os números desvelados

por este trabalho delineiam os aspectos positivos e os pontos em que há fragilidades acentuadas no cumprimento da legislação que rege a temática em questão.

Ao pesquisar a situação das câmaras de vereadores de todos os 167 municípios potiguares sob quatro aspectos, constatou-se que, quanto maior o porte populacional, maior tende a ser o grau de cumprimento das responsabilidades das casas legislativas, no tocante à transparência pública, ao passo que o inverso também ocorre.

Embora uma quantidade significativa de legislativos municipais negligencie parte das normas, quase nove em cada dez câmaras disponibilizam portais da transparência. Todavia, é evidente que a preocupação dos órgãos municipais, em sua maioria, se detém ao cumprimento daquilo que é determinado por lei.

Importa destacar que durante a realização deste trabalho, algumas circunstâncias impuseram dificuldades, como a falta de padronização dos domínios eletrônicos institucionais, além da recorrente terceirização das plataformas por parte dos legislativos municipais.

Pretende-se, pois, que este trabalho seja útil para a adoção de medidas pelos organismos de controle estaduais, a exemplo de Ministério Público Federal, Ministério Público Estadual, Tribunal de Contas do Estado.

Por fim, espera-se que a temática não se esgote nessa abordagem, a partir da perspectiva que o aprofundamento de outros trabalhos acerca dessa temática possa oferecer, como, por exemplo, a investigação sobre a disponibilidade de dados referentes à execução das despesas das casas legislativas em tempo real e a ação dos órgãos fiscais no combate à corrupção praticada naquele poder.

REFERÊNCIAS

- ASSIS, Marluce Maria A. SACATENA, Tereza Cristina. **O Controle Social e a Democratização da Informação: Um Processo em Construção**. Disponível em: www.revistas.usp.br/r/lae/article/download/1779/1824, acesso em: 29 dezembro de 2022.
- COSTA, Maria Valéria Correia. Controle Social. **Dicionário da educação profissional em saúde**. PEREIRA, Isabel Brasil; LIMA, Julio César Franca. 2.ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV), 2009. 478 p.
- CUNHA, S. S. **O Controle Social e seus Instrumentos**. Salvador, 2003. Disponível em: <http://socialiris.org/imagem/boletim/arq493428c8bc3db.pdf>. Acesso em: 29 dezembro de 2022.
- DINIZ, E. H. *et al.* **O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise**. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 1, p. 23-48, 2009.
- FLORINI, Ann M. **Does the Invisible Hand Need a Transparent Glove? The Politics of Transparency**. In Boris Plekovic and Joseph Stiglitz (eds) Annual World Bank Conference on Development Economics Washington D.C.: World Bank, 1999. p. 162-84. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/florini.pdf>>. Acesso em: 29 dezembro de 2022.
- INTOSAI. Auditing E-government. Viena: Intosai, **Standing Committee on IT Audit, Task Force for Auditing E-Government**, 2003. (International Organization of Supreme Audit Institutions)
- LIMBERGER, Têmis. **Transparência administrativa e novas tecnologias: o dever de publicidade, o direito a ser informado e o princípio democrático**. Interesse Público, Porto Alegre, v. 8, n. 39, p. 55-71, set./out. 2006.
- NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um Estado para a sociedade civil. Temas éticos e políticos da gestão democrática**. 1ª ed. São Paulo: Editora Cortez, 2004.
- PLATT NETO, Orion Augusto *et al.* **Publicidade e Transparência das Contas Públicas: Obrigatoriedade e Abrangência desses Princípios na Administração Pública Brasileira**. Contabilidade Vista & Revista. Belo Horizonte, v. 18, n. 01, p. 75-94, jan./mar. 2007.
- Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte. (2022). **Transparência dos Jurisdicionados**. Recuperado em 29 dezembro de 2022, de <http://www.tce.rn.gov.br/TransparenciaJurisdicionados/Index>

6

**COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS: ANÁLISE
DAS LICITAÇÕES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL
DE ENSINO DE 2019 A 2022**

**Daniel Nazareno Souza de Oliveira
Marcelo Rique Carício**

COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS: ANÁLISE DAS LICITAÇÕES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO DE 2019 A 2022

Daniel Nazareno Souza de Oliveira²⁷

Marcelo Rique Carício²⁸

INTRODUÇÃO

É crescente a preocupação quanto à finitude dos recursos naturais e preservação do meio ambiente em virtude do acelerado ritmo de produção e consumo da humanidade, muito acima das capacidades de reposição do nosso planeta.

Para mitigar os malefícios advindos do avanço da industrialização e crescimento econômico das nações quanto aos impactos ambientais, os governos têm envidado esforços no sentido de promover um modelo de desenvolvimento econômico que respeite os limites de nosso planeta (BETIOL *et al*, 2012).

O primeiro debate acerca da conservação dos recursos naturais ocorreu na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente realizada na cidade de Estocolmo no ano de 1972, mas só a partir da Conferência realizada na cidade do Rio de Janeiro, que ficou conhecida como Rio 92, o tema ganhou importância e os países tem buscado soluções e estratégias para conciliar produção, consumo e preservação ambiental, de forma a estimular padrões de desenvolvimento sustentáveis (NASCIMENTO, 2012).

De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), desenvolvimento sustentável “é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (COMISSÃO MUNDIAL, 1991, p. 46).

Neste cenário, os órgãos e entes da Administração Pública assumem importante papel de fomento ao desenvolvimento sustentável no país. Além de ser o ator que cria as políticas de fomento ao de-

²⁷ Discente do Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais na Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

²⁸ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais na Universidade Federal do Rio Grande do Norte

envolvimento nacional sustentável, os seus próprios processos de compras, em virtude do poder de escala que possuem, são capazes de promover mudanças na realidade.

As compras públicas ocupam posição de destaque ao representar parcela significativa da economia mundial. A OCDE estima que 12% do PIB e 29% dos orçamentos dos governos federais dos países membros estão comprometidos com compras públicas (THORSTENSEN e GIESTEIRA, 2021).

Enquanto maior consumidor de bens e serviços da sociedade, o Estado não atua apenas como agente regulador, ao propor a criação de leis e regulamentos, mas também como indutor de consumo por meio de suas licitações, estimulando setor produtivo e sociedade a seguirem determinadas tendências de consumo, inclusive aquelas pautadas em critérios que promovam práticas sustentáveis.

Inserida nesta temática, esta pesquisa busca entender o papel do Estado como principal agente fomentador do desenvolvimento sustentável ao pôr em prática, na compra de bens e contratação de serviços, as políticas de fomento ao desenvolvimento nacional sustentável das quais é autor. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa aplicada em um órgão da Administração Pública Federal, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, por meio da análise dos editais de licitação publicados no período compreendido entre janeiro de 2019 e dezembro de 2022.

Por meio do levantamento dos instrumentos convocatórios da licitação e dos critérios de sustentabilidade neles presentes, é possível entender de que forma e em que medida a Administração Pública tem agido para implementar as compras públicas sustentáveis.

Como instituição pública de ensino superior, dedicada a promover o ensino e pesquisa científica, além de possuir elevada reputação a nível regional e nacional, é de esperar que a UFRN possua padrões sustentáveis de consumo.

Esta pesquisa possui intrínseca relação com os objetivos do desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas em sua agenda 2030: consumo e produção sustentáveis, notadamente com o objetivo 12.7: “Promover práticas de compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais” (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2015)

Espera-se, por meio deste estudo, contribuir com a Diretoria de Compras da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, ao forne-

cer um diagnóstico de suas compras no que tange a implementação de critérios de sustentabilidade, e fornecer subsídio para eventuais ajustes em seus fluxos de processo.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: introdução, seguida da revisão de literatura acerca do desenvolvimento sustentável e compras públicas. O terceiro capítulo trata da metodologia da pesquisa, e o quarto capítulo é dedicado à apresentação e análise dos resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais e referências bibliográficas.

■ REVISÃO DE LITERATURA

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CONCEITO E EVOLUÇÃO

O conceito de sustentabilidade começou a ser discutido e definido na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente realizado na cidade de Estocolmo, no ano de 1972, onde líderes de diversas nações reuniram-se para debater acerca da necessidade de iniciar o processo de conservação dos recursos naturais, já em adiantado processo de desgaste em virtude dos elevados níveis de desenvolvimento e consumo das nações desenvolvidas e em desenvolvimento da época (NASCIMENTO, 2012).

Alguns anos mais tarde, em 1987, o entendimento acerca da sustentabilidade foi ratificado por meio do relatório “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como “Relatório *Brundtland*”, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (ONU). Neste relatório, é definido o conceito de desenvolvimento sustentável como sendo “o desenvolvimento que satisfaz às necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.” (COMISSÃO MUNDIAL, 1991, p. 46).

Evoluindo a discussão, no ano de 1992, na cidade do Rio de Janeiro, ocorreu a Rio 92, a Conferência da ONU sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, onde discutiu-se a necessidade de conciliação entre crescimento econômico e preservação do meio ambiente, ou seja, colocar em prática o conceito de desenvolvimento sustentável fixado no ano de 1987. Como resultado do encontro, foi elaborada a Agenda 21, um documento que fixou ações a serem implementadas tanto a nível global, nacional e local, a ser adotado tanto pelas nações membro da ONU, como por seus respectivos governos e sociedade, em todas as áreas que possam ser impactadas pela ação humana (VALENTE, 2011).

A Agenda 21 é a consolidação de toda uma gama de ações e programas visando a agenda ambiental, firmando-se como uma validação do “Relatório *Brundtland*”, ao indicar em seu escopo metas e indicadores visando a implantação da agenda do desenvolvimento sustentável (VALENTE, 2011).

Dez anos após a realização da Rio 92, foi realizada uma nova conferência na cidade de Johannesburgo. Em 2002, a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, ou Rio+10, ficou marcada pela definição de ações para estimular as nações a buscar uma economia verde e inclusiva, pautada por processos de produção racionais e padrões de consumo responsáveis (BETIOL *et al.*, 2012).

Em 2012, novamente na cidade do Rio de Janeiro, foi realizada a Conferência da ONU sobre Desenvolvimento Sustentável, também conhecida como Rio+20, que teve como objetivo a renovação dos compromissos assumidos com o desenvolvimento sustentável das conferências anteriores, além da formalização do compromisso com a erradicação da pobreza. Teve como resultado a elaboração do documento denominado “O Futuro que Queremos”. Nele, é ratificado o compromisso com a produção e consumo sustentáveis (Comitê Nacional de Organização Rio+20, 2012).

As ações promovidas pela Organização das Nações Unidas, no decorrer dos últimos 40 anos, evidenciam o elevado grau de importância a que a temática do desenvolvimento sustentável foi galgada a nível global. O conjunto de ações impulsionaram e deram respaldo para que o desenvolvimento sustentável se tornasse política de estado em, praticamente, todas as nações do mundo.

O incentivo a práticas de consumo e produção sustentáveis requer participação ativa do Estado, que o faz por meio da proposição de leis e demais instrumentos normativos que devem regular produção e consumo na sociedade.

LICITAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO NACIONAL SUSTENTÁVEL

O professor Justen Filho conceitua a licitação como um procedimento administrativo formal, realizado antes da contratação, através do qual a Administração selecionará com quem irá contratar, definindo também as condições de execução contratual (JUSTEN FILHO, 2002).

Já Celso Antônio Bandeira de Mello ensina que a licitação é um procedimento administrativo, por meio do qual a Administração aliena seus próprios bens, ou mesmo contrata serviços, inclusive de

engenharia, ou adquire bens para seu uso. Além disso, é por meio da licitação que são concedidas permissões de obras, outorgas de concessões públicas e uso de bens públicos, seguindo as condições previamente estipuladas pelo ente público no instrumento convocatório, conhecido como edital. A partir da publicação do instrumento convocatório, qualquer pessoa, física ou jurídica, pode apresentar proposta, a fim de ser selecionada de acordo com os parâmetros previamente definidos (MELLO, 2009).

Resumidamente, a licitação é um processo administrativo, formal e prévio, que as organizações governamentais são obrigadas a utilizar para contratar com o particular. Por meio da licitação, a organização pública deverá selecionar a proposta mais vantajosa, com base nos critérios previamente definidos em edital, ao qual é franqueado o mais amplo acesso a qualquer pessoa da sociedade, com o intuito de atender a uma necessidade específica da Administração.

A licitação, obrigação instituída ao administrador por meio do artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal, visa garantir, sobretudo, a isonomia aos participantes e o maior nível de competitividade possível aos processos de compras públicas.

O tema é regulamentado por meio da Lei Geral de Licitações e Contratos, lei 8.666/93, embora existam outras que também tratem do tema, a exemplo da lei 10.520/2002, que institui a modalidade de licitação Pregão, bem como a lei 12.462/2012, que criou o Regime Diferenciado de Contratações para contratações de obras e serviços de engenharia. Recentemente, em 2021, foi promulgada a lei 14.133/2021, que sucederá a lei geral na data de 01 de abril de 2023.

Quanto à modalidade de licitação Pregão, instituída no ano de 2002, esta é a forma predominante de contratação na Administração Pública, pois além de servir a aquisição de bens e serviços comuns, não necessita de prévia dotação orçamentária. A sua forma eletrônica é a mais difundida, e sua utilização permitiu ganhos em termos de redução de tempo e recursos, além de promover a ampliação de competitividade nas licitações, visto que é possível a participação de empresas de qualquer lugar do país (BRASIL, 2002).

A lei 8.666/93 discrimina os princípios gerais que regem o procedimento licitatório, além dos já presentes no texto constitucional. Estavam previstos os seguintes princípios básicos na redação original da lei: princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório e do julgamento objetivo (BRASIL, 1993).

Anos mais tarde, em 2010, por meio da lei 12.349, seguindo a tendência mundial de priorização da sustentabilidade em suas várias vertentes, alinhado ao conjunto de ações promovidas pela ONU, o desenvolvimento nacional sustentável foi elevado a princípio geral licitatório, ao alterar o caput do artigo 3º da lei 8.666/1993 (BRASIL, 2010).

A inovação legislativa criou o marco do desenvolvimento sustentável no país. A partir da promulgação da lei 12.349/2010, tornou-se impositivo aos entes da Federação promover licitações sustentáveis. O que antes ocorria ocasionalmente, de acordo com a conveniência do administrador, passou a ser uma obrigação: atender-se e executar medidas de estímulo ao desenvolvimento sustentável nas licitações.

Embora a efetivação tenha sido tardia se comparada a outras nações, sobretudo já desenvolvidas, a partir do marco legal ocorreram grandes avanços no sentido de implementar as licitações sustentáveis em nosso país (DI PIETRO, 2017).

EIXOS OU DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE

Um dos primeiros estudiosos a discutir a ideia de sustentabilidade, Sachs (2002) afirma que o termo é utilizado, na maioria das vezes, para referir-se à proteção ao meio ambiente, o que se alinha ao conceito de sustentabilidade ambiental ou ecológica. Entretanto, o conceito vai muito além e engloba várias outras dimensões:

a. sustentabilidade social, que é o próprio fim do desenvolvimento econômico, a fim de mitigar as desigualdades;

b. a sustentabilidade cultural, que tem como fim o desenvolvimento local com base nos saberes e culturas regionais;

c. sustentabilidade espacial, que tem como fim distribuir as atividades econômicas e humana de forma equitativa entre zonas rural e urbana;

d. sustentabilidade econômica, que visa realocar recursos e otimizar o seu emprego;

As compras públicas brasileiras devem, por imposição legal, promover o desenvolvimento nacional sustentável ao considerar as suas implicações quanto a, no mínimo, as seguintes dimensões: ambiental, social e econômica, igualmente relevantes e sem qualquer predominância entre si, o que não implica que outras dimensões não possam ser consideradas no caso concreto (BIDERMAN *et al*, 2008).

Desta forma, o administrador, ao iniciar o planejamento de um processo licitatório, deve analisar quais os impactos deste em relação a uma ou mais dimensões da sustentabilidade, e implementar ações no sentido de mitigar riscos ambientais, no que tange a dimensão ecológica, ou ações de fomento, no que tange às dimensões social e econômica, ou ações específicas caso haja relação do processo licitatório com qualquer outra dimensão.

Vale ressaltar a importância das compras públicas para que os agentes econômicos passem a investir em métodos produtivos sustentáveis, que considerem os impactos e eventuais danos que possam ser causados à natureza, devido ao grau de escalabilidade destas e representatividade do Produto Interno Bruto. Isso ocasionou o investimento, sobretudo do governo federal, quanto a normatização das compras públicas sustentáveis (VALENTE, 2011).

EVOLUÇÃO LEGISLATIVA DA SUSTENTABILIDADE NO BRASIL

Embora a promulgação da lei 12.349/2010 seja considerada o grande marco legislativo do desenvolvimento sustentável no Brasil, posto que somente a partir dela medidas efetivas passaram a ser tomadas com o objetivo de implementar as compras públicas sustentáveis, muito antes disso a própria Constituição Federal já previa dispositivos de proteção ao meio ambiente. Pode-se citar o artigo 170, que estabelece que a ordem econômica deve observar, entre outros os princípios, a defesa do meio ambiente, medida inserida no texto constitucional por meio da Emenda nº 42, de 19 de dezembro de 2003 (BRASIL, 1988).

A Constituição Federal ainda dedica o seu Capítulo VI em defesa ao meio ambiente. No artigo 225, é determinado que todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, cabendo ao poder público e a sociedade defendê-lo (BRASIL, 1988).

Uma longa lista de outros regulamentos infraconstitucionais foram produzidos desde a promulgação da lei que elevou o desenvolvimento nacional sustentável a princípio geral licitatório no ano de 2010. O Quadro 1 resume as principais mudanças legislativas ocorridas nos últimos 12 anos e esfera de aplicação:

Quadro 1 – produção legislativa sobre sustentabilidade nos últimos 12 anos

Ano	Tipo	Descrição	Esfera de aplicação
2010	Instrução Normativa	Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 01/2010: Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.	União (Administração Direta e Indireta)
2010	Portaria	Portaria SLTI/MPOG nº 02/2010: Dispõe sobre as especificações padrão de bens de Tecnologia da Informação no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.	União (Administração Direta e Indireta)
2010	Lei	Lei nº 12.305/2010: Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos e dá outras providências.	União, Estados, Distrito Federal e Municípios
2010	Lei	Lei nº 12.349/2010: Alterou o art. 3º da Lei nº 8.666/1993, introduzindo o conceito de desenvolvimento nacional sustentável às compras públicas e dá outras providências.	União, Estados, Distrito Federal e Municípios
2010	Decreto	Decreto nº 7.404/2010: Regulamenta a lei 12.305/2010 e estabelece normas para execução da Política Nacional de resíduos sólidos e instituiu o Comitê Interministerial da Política Nacional de resíduos Sólidos.	União, Estados, Distrito Federal e Municípios
2011	Lei	Lei Nº 12.462/ 2011: Instituiu Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC para os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, Copa das Confederações da Federação Internacional de Futebol Associação Fifa 2013 e Copa do Mundo de futebol de 2014.	União, Estados, Distrito Federal e Municípios
2011	Decreto	Decreto nº 7.546/2011: Regulamenta o disposto nos §§ 5º a 12 do art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e institui a Comissão Interministerial de Compras Públicas.	União, Estados, Distrito Federal e Municípios
2011	Decreto	Decreto 7.581/2011: Regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC, de que trata a Lei nº 12.462.	União, Estados, Distrito Federal e Municípios

2012	Decreto	Decreto nº 7.746/2012: Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública - CISAP.	União, Estados, Distrito Federal e Municípios
2012	Decreto	Decreto nº 7.794/ 2012: Instituiu a Política Nacional de Agroecologia e Produção orgânica.	União (Administração Direta e Indireta)
2012	Instrução Normativa	Instrução Normativa IBAMA nº 8/2012: Institui, para fabricantes nacionais e importadores, os procedimentos relativos ao controle do recebimento e da destinação final de pilhas e baterias ou produto que as incorporem.	União (Administração Direta e Indireta)
2012	Instrução Normativa	Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 10/2012: Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências.	União (Administração Direta e Indireta)
2013	Instrução Normativa	Instrução Normativa IBAMA nº 6/2013: Dispõe sobre a regulamentação do Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras e Utilizadoras de recursos Ambientais - CTF/APP.	União (Administração Direta e Indireta)
2013	Decreto	Decreto Nº 7.892/2013: Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.	União (Administração Direta e Indireta)
2014	Instrução Normativa	Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 2/2014: Dispõe sobre regras para a aquisição ou locação de máquinas e aparelhos consumidores de energia pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e uso da Etiqueta Nacional de Conservação de Energia (ENCE) nos projetos e respectivas edificações públicas federais novas ou que recebam retrofit.	União (Administração Direta e Indireta)
2014	Instrução Normativa	Instrução Normativa IBAMA nº 21/2014: Instituir o Sistema Nacional de Controle da Origem dos Produtos Florestais – Sinaflor.	União (Administração Direta e Indireta)

2015	Portaria	Portaria MPOG nº 23/2015: Estabelece boas práticas de gestão e uso de Energia Elétrica e de Água nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dispõe sobre o monitoramento de consumo desses bens e serviços.	União (Administração Direta e Indireta)
2018	Decreto	Decreto nº 9.373/2018: Dispõe sobre a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final ambientalmente adequadas de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.	União (Administração Direta e Indireta)
2018	Instrução Normativa	Instrução Normativa IBAMA nº 11/2018: altera a regulamentação do Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras e Utilizadoras de recursos Ambientais - CTF/APP.	União (Administração Direta e Indireta)
2020	Instrução Normativa	Instrução Normativa IBAMA nº 9/2020: altera a regulamentação do Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras e Utilizadoras de recursos Ambientais - CTF/APP.	União (Administração Direta e Indireta)
2021	Lei	Lei 14.133/2021: Lei de Licitações e Contratos Administrativos.	União, Estados, Distrito Federal e Municípios
2022	Decreto	Regulamenta a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, e revoga o Decreto 7.404/2010.	União, Estados, Distrito Federal e Municípios

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Em relação aos normativos, a exigência de critérios de sustentabilidade ambiental em compras públicas está relacionada, predominantemente, a dimensão ambiental e ecológica. Conforme pesquisa de Gallon *et al.* (2019), os servidores que instruem os processos de compras priorizam a escolha de critérios ambientais, sobretudo nas especificações dos objetos licitados.

MATERIAL E MÉTODOS

Trata-se de um estudo de natureza aplicada, visto que busca a geração de informações acerca do processo de compras públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, de acordo com Gil (2008), pois visa a descrição das características de determinado fenômeno ou realidade.

Utilizou-se a abordagem quantitativa, conforme lição de Creswell (2007), fazendo-se uso da coleta e tratamento de dados obtidos por meio de pesquisa documental, a fim de confirmar ou contestar hipóteses.

Para a elaboração do referencial teórico, foi utilizada pesquisa bibliográfica em livros, artigos, *e-books* e o sítio do palácio do planalto para pesquisa da legislação correlata à pesquisa.

Já o levantamento dos dados foi realizado por meio de pesquisa documental dos editais de licitação no Sistema de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), utilizado pela UFRN para instruir os processos administrativos de licitação, além do Portal de Compras do Governo Federal, no período de 16 de dezembro de 2022 a 6 de janeiro de 2023.

Os editais foram analisados individualmente, em um total de 215, das licitações com data de abertura prevista no período compreendido entre janeiro de 2019 a dezembro de 2022. O período em questão foi escolhido por coincidir com o atual Plano de Gestão da UFRN (2019 a 2023), no qual o indicador 47, “índice de evolução na execução do plano de logística sustentável”, possui relação umbilical com o objeto desta pesquisa (UFRN, 2019).

A análise dos editais consistiu em levantar se haviam critérios de sustentabilidade elencados e, em caso positivo, avaliar a qual dimensão da sustentabilidade estavam relacionados, conforme lição de Sachs (2002). Os critérios foram registrados em planilha eletrônica e classificados por dimensão.

A análise e tratamento dos dados foram feitos utilizando o programa *Microsoft Excel*. Foram identificados 14 tipos de critérios de sustentabilidade diferentes, relacionados às seguintes dimensões: dimensão social, dimensão econômica e dimensão ambiental.

RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa documental.

A tabela 2 apresenta o total de licitações do período compreendido entre os anos de 2019 a 2022, bem como o número total de

licitações com critérios de sustentabilidade e a representatividade destas, em termos percentuais, em relação ao total:

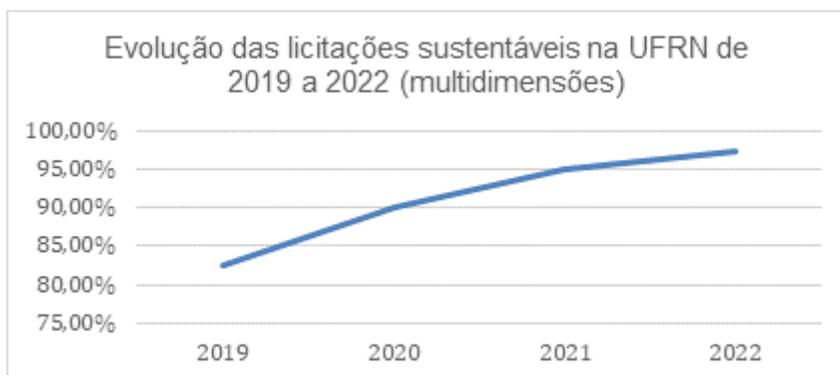
Tabela 2 – total de licitações e total de licitações sustentáveis de 2019 a 2022

Licitações abertas na UFRN no período de 2019 a 2022	2019	2020	2021	2022
Total de licitações	40	40	59	74
Número de licitações com algum critério de sustentabilidade	33	36	56	72
Percentual de licitações com critérios sustentáveis	82,50%	90,00%	94,92%	97,30%

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Os dados apresentados na tabela 2 demonstram que a Universidade Federal do Rio Grande do Norte vem evoluindo na implementação das denominadas compras públicas sustentáveis, saltando do percentual de 82,5% de compras com critérios sustentáveis, registrado no ano de 2019, para o patamar de 97,30% em 2022, um resultado bastante expressivo. A evolução das licitações sustentáveis também encontra-se representada no gráfico 1:

Gráfico 1 – evolução das compras públicas sustentáveis na UFRN de 2019 a 2022



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

A pesquisa documental identificou critérios de sustentabilidade nos editais de licitação relacionados às dimensões social, econômica e ambiental, em um total 14 critérios de sustentabilidade diferentes entre os 215 editais, dos quais 12 estão relacionados à dimensão ambiental, 1 à dimensão social e 1 à dimensão econômica. Abaixo, segue o quadro 3 com todos os critérios sustentáveis e a frequência com que cada um está presente nos editais de licitação:

Quadro 3 – critérios de sustentabilidade presentes nos processos licitatórios da UFRN de 2019 a 2022

Critérios de sustentabilidade	Dimensão	Frequência
Licitação exclusiva, ou com itens exclusivos e/ou cotas reservadas a microempresas e empresas de pequeno porte, de acordo com a Lei Complementar 123/2006.	Social	147
Compra compartilhada, por meio de participação de outros órgãos federais nas licitações da UFRN, conforme art. 6º do Decreto 7.892/2013, que regulamenta o sistema de registro de preços.	Econômica	113
Critério de sustentabilidade ambiental previsto no tópico de obrigações da contratada, obrigações da contratante ou em tópico específico do Termo de Referência, em acordo com o art. 5º da Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 01/2010, ABNT NBR 15448-1 e 15448-2;	Ambiental	50
Obrigação da contratada quanto ao descarte adequado, reutilização ou reciclagem dos resíduos da obra/seviço, em observância à Política Nacional de Resíduos Sólidos – Lei nº 12.305/2010 .	Ambiental	36
Declaração, a ser prestada pelo licitante, de qualidade ambiental e sustentabilidade socioambiental, de acordo com o artigo 5º da IN/SLTI/MPOG 01/2010.	Ambiental	26
Exigência, no Edital, de certificado de regularidade do fabricante do material perante ao IBAMA ou licença ambiental, referente ao Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras (Instrução Normativa IBAMA nº 06, de 15/03/2013).	Ambiental	15
A contratada deverá observar os limites máximos de emissão de poluentes e de emissão de ruídos e utilizar, sempre que possível, agregados reciclados na execução contratual, conforme Resolução CONAMA Nº 382, ABNT NBR-10.152 e artigo 4º, § 3º, da Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 1, de 19/01/2010.	Ambiental	14
Critérios de sustentabilidade ambiental previstos nas especificações dos itens da licitação.	Ambiental	10

Exigência de equipamentos com Etiqueta Nacional de Conservação de Energia – ENCE, nos termos da Portaria INMETRO nº 577/2015.	Ambiental	4
A contratada deverá oferecer treinamento aos seus empregados para conscientização da necessidade de redução de consumo de energia elétrica, água e de produção de resíduos, além de seguir as normas técnicas de saúde de segurança do trabalho, conforme orientações do MTE.	Ambiental	4
Exigência, no Edital, de produtos que não contenham substâncias perigosas em concentração acima da recomendada, conforme art. 5º da IN 1/2010-SLTI-MPOG.	Ambiental	2
A contratada deverá observar as regras de rotulagem nutricional, de aditivos para materiais plásticos, da proibição do uso industrial de embalagens metálicas soldadas com liga de chumbo e estanho para acondicionamento de gêneros alimentícios, e as regras quantos aos aditivos alimentares, em observância a Resoluções nº 359 e 360, de 23 de dezembro de 2003, da ANVISA, RDC nº 17, de 17 de março de 2008, e RDC nº 24, de 15 de fevereiro de 2005 (ANVISA).	Ambiental	2
A contratada deverá obedecer às normas de acessibilidade da NBR/ABNT 9050.	Ambiental	1
A contratada deverá observar o plano Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde – PGRSS elaborado pelo órgão, além de obedecer às diretrizes constantes da Lei nº 12.305, de 2010 – Políticas Nacional de Resíduos Sólidos, Resolução CONAMA nº 358, de 29/04/2005 e RDC 222, de 28/03/2018 – ANVISA, e normas técnicas da ABNT atinentes ao assunto.	Ambiental	1

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Embora haja predominância numérica de critérios relacionados à dimensão ambiental, corroborando com o evidenciado na pesquisa de Gallon *et al.* (2019), o critério mais frequente, presente em mais de 68% dos processos de compras, é relacionado à dimensão social: a política de fomento às microempresas e empresas de pequeno porte, instituído pela Lei Complementar 123/2006, que estabelece, em seu artigo 47, que dever ser dado tratamento diferenciado e simplificado para este segmento de empresas tão importante em nosso país.

Presente em 52,55% dos editais, o segundo critério mais frequente é o único relacionado à dimensão econômica: a prática de

compras públicas compartilhadas, por meio da participação de órgãos externos nas compras promovidas pela UFRN, conforme previsto no artigo 6º do Decreto 7.892/2013, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços.

O achado permite concluir que a UFRN atua como um centralizador de compras públicas federais no estado do Rio Grande do Norte. Em mais da metade das licitações do período, ao menos um órgão externo manifestou interesse em participar das licitações da UFRN.

De acordo Guimarães (2015), a participação em sistema de registro de preços tem como vantagens, sobretudo para o órgão participante: maior celeridade nas contratações, economia processual, redução da quantidade de licitações, redução com custos de armazenamento e controle de estoque, e menores preços em virtude do efeito de economia de escala.

O terceiro critério com maior frequência está relacionado à dimensão ambiental, presente em 23,25% dos editais de licitação do período da pesquisa. Trata-se de critério de sustentabilidade ambiental previsto no tópico de obrigações da contratada ou no tópico de obrigações da contratante, ou mesmo em tópico específico do Termo de Referência, anexo do edital onde estão previstas as condições de execução do objeto e suas especificações técnicas.

Quando previsto no instrumento convocatório, a exigência deste critério de sustentabilidade ambiental nas licitações possui relação com o artigo 5º da Instrução Normativa SLTI 1/2010, que tem a seguinte redação:

Art. 5º Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, quando da aquisição de bens, poderão exigir os seguintes critérios de sustentabilidade ambiental:

I – que os bens sejam constituídos, no todo ou em parte, por material reciclado, atóxico, biodegradável, conforme ABNT NBR – 15448-1 e 15448-2;

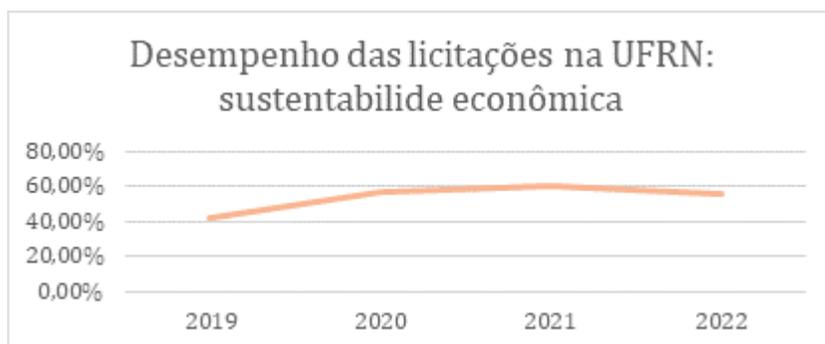
II – que sejam observados os requisitos ambientais para a obtenção de certificação do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO como produtos sustentáveis ou de menor impacto ambiental em relação aos seus similares;

III – que os bens devam ser, preferencialmente, acondicionados em embalagem individual adequada, com o menor volume possível, que utilize materiais recicláveis, de forma a garantir a máxima proteção durante o transporte e o armazenamento; e

IV – que os bens não contenham substâncias perigosas em concentração acima da recomendada na diretiva RoHS (Restriction of Certain Hazardous Substances), tais como mercúrio (Hg), chumbo (Pb), cromo hexavalente (Cr(VI)), cádmio (Cd), bifenil-polibromados (PBBs), éteres difenil-polibromados (PBDEs).

Os gráficos 2, 3 e 4 apresentam o desempenho das licitações da UFRN, no quadriênio 2019-2022, quanto à adoção de critérios de sustentabilidade relativos à dimensão econômica, social e ambiental, respectivamente.

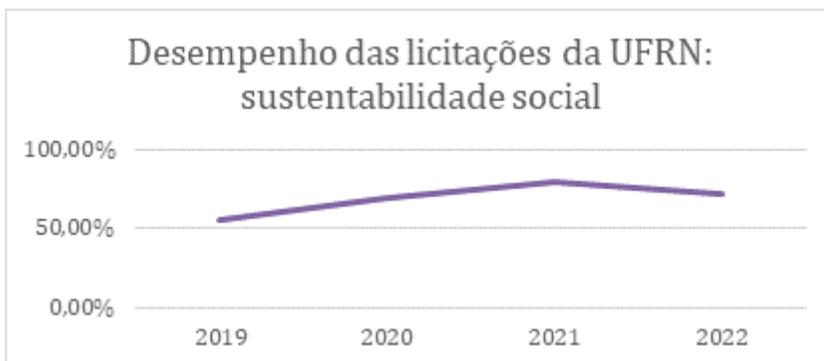
Gráfico 2 – desempenho das licitações na UFRN de 2019 a 2022 (dimensão econômica)



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Os dados das licitações quanto a presença de critérios de sustentabilidade econômica, quando comparados ano a ano, é possível concluir que existe uma consistência na presença destes em editais no patamar de 50%. Há de se ressaltar que o único critério presente nas licitações, conforme mencionado anteriormente, é a participação de órgãos externos nas concorrências da UFRN, e esse é um ato voluntário dos órgãos participantes, cabendo a UFRN apenas deferir ou indeferir o pedido.

Gráfico 3 - desempenho das licitações na UFRN de 2019 a 2022 (dimensão social)



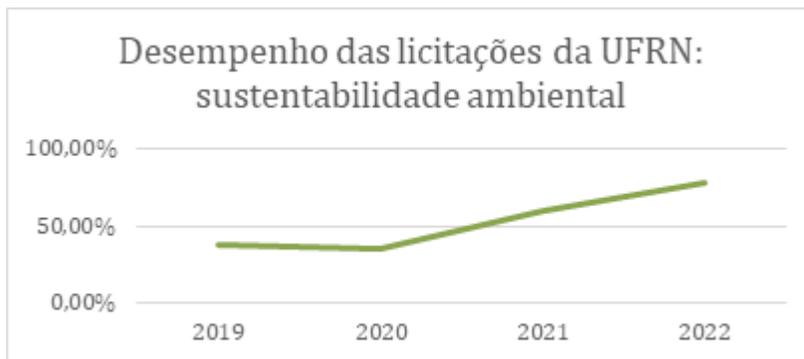
Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Quanto à presença de critérios relacionados à dimensão social, assim como ocorreu com a dimensão econômica, ocorre para cumprimento da legislação. A Lei Complementar 123/2006 prevê diversos dispositivos de fomento às microempresas e empresas de pequeno porte, de forma a equalizar as desigualdades entre estas e grandes empresas nas concorrências públicas. Dentre estes, encontra-se o artigo 44, que assegura o critério de desempate em favor de microempresa e empresa de pequeno porte, entendendo-se como empate as situações em que as propostas apresentadas por estas sejam iguais ou superiores a melhor proposta do certame em até 10% (dez por cento), ou 5% (cinco por cento) quando a modalidade da licitação for pregão (BRASIL, 2006).

No mesmo sentido, a Lei Complementar 123/2006 ainda conta com outros dois dispositivos para conferir o tratamento diferenciado previsto no texto constitucional. O primeiro deles é a previsão de licitações exclusivas para microempresas e empresas de pequeno porte para objeto cujo valor seja igual ou inferior a R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais). O segundo é a reserva de cota, de até 25% (vinte e cinco por cento), do valor do objeto, para a contratação de microempresas e empresas de pequeno porte. As previsões encontram-se no artigo 48, incisos I e III. Foram estes dois dispositivos localizados nas licitações do período da pesquisa. Uma vez que o valor da licitação esteja enquadrado nas condições mencionadas, cabe à UFRN proceder com a reserva ou exclusividade em favor de microempresas e empresas de pequeno porte. Desde 2020, conforme o gráfico 3, o

percentual de licitações com previsão de critério ligado à dimensão social esteve sempre acima de 70% do total de licitações.

Gráfico 4 - desempenho das licitações na UFRN de 2019 a 2022 (dimensão ambiental)



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

A análise dos dados obtidos quanto a presença de critérios de sustentabilidade ambiental nas licitações da UFRN, 37,50% em 2019, 35% em 2020, 59,32% em 2021 e 78,38% no ano de 2022, demonstram o empenho da organização em implementar compras públicas sustentáveis no que tange à dimensão ambiental e ecológica, corroborando com os achados da pesquisa de Gallon *et al.* (2019). Ressalte-se que elaborar processos licitatórios que atendam a critérios de sustentabilidade é uma das metas do Planejamento Estratégico da Diretoria de Compras 2019-2023, o que pode explicar o considerável incremento observado nos 2 últimos anos, bem como a grande quantidade de critérios identificados, 12 no total, conforme pode ser observado no Quadro 3 (UFRN, 2019).

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mudança legislativa promovida pela promulgação da lei 12.349/2010, que alterou o artigo 3º da lei 8.666/93 e inseriu o desenvolvimento sustentável como princípio licitatório, promoveu uma mudança de paradigma no âmbito das compras públicas brasileiras. A partir da iniciativa, todos os atores envolvidos no processo, servidores responsáveis pela fase interna do processo licitatório, que

vai desde o início do planejamento licitatório até a publicação do edital, pregoeiros, gestores públicos, assessoria jurídica do órgão e licitantes, passaram a ser responsáveis por garantir a aquisição de produtos e serviços que considerem os impactos de sustentabilidade em suas diversas dimensões.

Com o objetivo de avaliar se a Universidade Federal do Rio Grande do Norte é aderente às práticas e critérios de sustentabilidade em seus processos de compras, em respeito ao supracitado artigo da lei geral de licitações, promoveu-se uma pesquisa documental das licitações ocorridas entre os anos de 2019 e 2022. Para tanto, com o objetivo de obter dados fidedignos e aderentes à realidade, optou-se por realizar a análise de cada edital de licitação individualmente, e extrair destes quais critérios relacionados às dimensões da sustentabilidade estavam presentes, conforme Sachs (2002). Optou-se por não buscar os dados do painel de compras do Governo Federal (<http://painelcompras.economia.gov.br/planejamento>), pois este só informa como itens sustentáveis os que utilizam código específico do catálogo de padronização do Governo Federal, sem considerar as especificações do material ou serviço em edital. Por vezes, um item de licitação pode conter especificação sustentável, mas utilizar o código de material ou serviço não sustentável por diversos motivos, seja devido o catálogo de padronização estar em constante modificação, ou mesmo que para o material ou serviço que se deseja contratar não haja código específico sustentável. Desta forma, a análise individual dos editais se mostrou como a alternativa mais viável para verificar se os processos licitatórios da UFRN são aderentes a práticas e critérios de sustentabilidade.

Como resultado, o estudo apontou uma evolução da instituição acerca da adoção de práticas e critérios de sustentabilidade em suas licitações: evoluindo do patamar de 82,5% do total de licitações, no ano de 2019, para 97,30% no ano de 2022.

A dimensão que obteve maior crescimento foi a ambiental, saltando de 37,50% no ano de 2019, para 78,38% no ano de 2022, um aumento superior a 100% em um intervalo de 4 anos, o que demonstra o amadurecimento da UFRN quanto à implementação de critérios de sustentabilidade ambiental em seus processos de compras.

A política de fomento às microempresas e empresas de pequeno porte foi a prática de sustentabilidade mais frequente nos processos de compras. A adoção de tal prática é obrigatória para todos os entes federados, em estrita observância à Lei Complementar 123/2006, e a dispensa do tratamento favorecido e diferenciado a essa classe empresarial, no caso concreto, deve ser devidamente justificada, configurando-se como exceção.

Destaca-se a importância de tal política de fomento. O Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, Lei Complementar 123/2006, cumpre uma importante função social ao beneficiar uma parcela menos favorecida do empresariado nacional, ao permitir a geração de renda no mercado local e, conseqüentemente, ajudar na manutenção de milhares de empregos. Já é possível encontrar microempresas e empresas de pequeno porte que sobrevivem graças, exclusivamente, às vendas para o Governo.

Embora haja um custo econômico embutido nesta política de fomento, a análise de vantajosidade para o Estado não pode ficar restrita à aquisição pelo menor preço, considerando que é papel do Estado agir para reduzir as desigualdades sociais e regionais.

Como limitações, o estudo não avaliou o impacto da efetividade da adoção de tais critérios na realidade da organização, o que pode vir a ser objeto de novos estudos.

REFERÊNCIAS

- BETIOL, Lucianna Stocco *et al.* **Compra Sustentável: a força do consumo público e empresarial para uma economia verde e inclusiva**. 1. ed. São Paulo: FGV, 2012.
- BIDERMAN, Rachel; MACEDO, Laura Silvia Valente; MONZONI, Mario; MAZON, Rubens. **Guia de compras públicas sustentáveis: uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: FGV, 2008. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/15417>. Acesso em 11 jan. 2023.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília: 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 11 de jan. de 2023.
- _____. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília: 1993. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 11 jan.2023.
- _____. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília: 2002. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm. Acesso em: 11 jan. 2023.
- _____. **Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília: 1993. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12349.htm. Acesso em: 11 jan. 2023.
- _____. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília: 2002. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 18 jan. 2023.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.
- COMITÊ NACIONAL DE ORGANIZAÇÃO Rio+20. **Sobre a Rio+20**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: http://www.rio20.gov.br/clientes/rio20/rio20/sobre_a_rio_mais_20/sobre-a-rio-20.html. Acesso em: 10 jan. 2023.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: método quantitativo, qualitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 30. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.
- GALLON, Ives *et al.* **Análise dos critérios de sustentabilidade aplicados nas licitações de uma universidade pública federal**. Revista Gestão Ambiental e Sustentabilidade, v. 8, n. 2, p. 315-334, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/geas/article/view/14733/7052>. Acesso em: 10 jan. 2023.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUIMARÃES, Eduardo dos Santos. **O Sistema de Registro de Preços e as vantagens para a Administração Pública**. Disponível em: <https://eduguimaraes.com/atualidades/o-sistema-de-registro-de-precos-e-as-vantagens-para-a-administracao-publica/>. Acesso em: 16 jan. 2023.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 8. ed. São Paulo: Dialética, 2002.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2009.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. **Trajatória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico**. Estudos Avançados, v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS. **Agenda 2030**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 12 jan. 2023.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

UFRN - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Plano de Gestão 2019-2023**. Natal: EDUFRN, 2019. Disponível em: https://www.ufrn.br/resources/documentos/planodegestao/Plano_de_Gestao_2019-2023.pdf. Acesso em: 14 jan. 2023.

_____. **Planejamento Estratégico da Diretoria de Compras 2019-2023**. Disponível em: <https://wp-sites.info.ufrn.br/admin/proad/wp-content/uploads/sites/8/2020/07/Planejamento-Estrat%C3%A9gico-Diretoria-de-Compras-UFRN-2020-2023.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2023.

THORSTENSEN, Vera; GIESTEIRA, Luís Felipe. **Cadernos Brasil na OCDE**. Brasília: IPEA, 2021. *E-Book*.

VALENTE, Manoel Adam Lacayo. **Marco Legal das Licitações e Compras Sustentáveis na Administração Pública**. 2011: Disponível em: https://bd.camara.leg.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/5704/marco_legal_valente.pdf?sequence=2. Acesso em: 10 jan. 2023.

7

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE
DE TRABALHO: A CONDUTA ÉTICA
COMO PREVENÇÃO**

**Danrley Soares da Silva
Denise Pereira do Rego**

ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: A CONDUTA ÉTICA COMO PREVENÇÃO

Danriley Soares da Silva²⁹
Denise Pereira do Rego³⁰

INTRODUÇÃO

O paradigma atual construído pela globalização é o do homem produtivo e polivalente, o qual não deve apenas alcançar metas fixadas, mas ultrapassá-las nem que para isso precise lutar contra sua própria condição humana, desprezando seus semelhantes, tornando-se um sujeito sem condicionantes éticos (CAVALCANTE; JORGE NETO, 2005). Deste modo, a organização se insere como agente influenciador e influenciado por essas mudanças, seguindo as leis de mercado, onde o mais forte sobrevive – não necessariamente o mais apto. As organizações seguindo essa racionalidade instrumental se utilizam de discursos e propagandas que vendem uma imagem organizacional ética com fortes valores, comprometida com os empregados e com a sociedade. As práticas muitas vezes não estão em consonância com os discursos ou são similares aos quadros emoldurados dos valores e crenças das organizações (NUNES, 2011). Pode-se comparar a cultura organizacional (valores, crenças, normas, hábitos) destas empresas com um *iceberg*. É possível visualizar o que está por cima d'água (aspectos expostos), porém abaixo deste nível contém as práticas organizacionais. Em outras palavras, a organização apresenta uma “sombra”, que não é a imagem que ela mostra de si mesma, mas existe.

A cultura organizacional orienta as relações interpessoais que são estabelecidas por meio das atividades no âmbito do trabalho. A aceitação do “trabalho sujo”, o medo de perder o poder, o individualismo e a arrogância são algumas características presentes entre os atores organizacionais que demonstram a existência de um

²⁹ Discente do Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais - UFRN.

³⁰ Docente do Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais - UFRN.

problema estrutural e comportamental na sociedade, organização e no próprio indivíduo. Neste contexto da falta de comportamento ético e respeitoso, problemas de gestão e controle, além da predominância dos objetivos-fins da organização sobre os meios utilizados para alcançá-los, surgem às violências no ambiente e trabalho que podem se transformar em assédio moral. A violência moral é um fenômeno tão antigo quanto o próprio trabalho (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). No entanto, o fenômeno ganhou maior visibilidade como fator desencadeador de sofrimento no trabalho principalmente devido à flexibilização das relações trabalhistas e as mudanças no mundo do trabalho (TOLFO, 2011).

O assédio moral pode ser definido como repetidos comportamentos, ações e práticas hostis, dirigidas a um ou mais trabalhadores de forma consciente ou inconsciente, que pode trazer danos à integridade psíquica e/ou física do indivíduo, além de interferir no desempenho e no ambiente de trabalho (EINARSEN *et al.*, 2003; 2005). Por ocorrer no âmbito laboral, a organização torna-se responsável pela sua prática ou pela isenção destes comportamentos e ações hostis impetradas pelo assediador (NUNES, 2011). A partir da visualização das consequências materiais e morais que o assédio moral pode acarretar, as organizações começam a dar a importância à elaboração de medidas e ações com o objetivo de prevenir e combater a ocorrência deste tipo de violência, além de uma forma de amenizar os custos despendidos em decorrência a incidência de casos de maus tratos e assédio de seus funcionários.

Todavia, as medidas de prevenção e intervenção adotadas por gestores nem sempre são eficientes a ponto de amenizar a ocorrência da violência. Tais medidas muitas vezes são desenvolvidas devido a uma questão meramente “política”, de modo a criar uma imagem que a organização está efetivamente combatendo a ocorrência da violência. Ou as medidas também podem não ser eficazes pela falta de compreensão de todo contexto que provoca e influencia a incidência do assédio, uma vez que ainda é pouco conhecido e entendido por uma parcela considerável da sociedade (NUNES, 2011).

Neste sentido, este artigo tem por objetivo apresentar através do diagnóstico institucional como a ética aplicada dentro da organização pode combater e prevenir o assédio moral no ambiente do trabalho e promover saúde e bem-estar ao trabalhador.

REVISÃO DE LITERATURA

ASSÉDIO MORAL

O alemão Heinz Leymann é considerado o precursor dos estudos empíricos sobre assédio moral, iniciados em 1980 quando pesquisou em várias organizações na Suécia sobre o sofrimento no trabalho, chegando a resultados que o estimularam a ampliar em nível nacional as suas pesquisas – estendidas posteriormente para a região escandinava e aos países de origem alemã (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). O objetivo das primeiras pesquisas de Leymann, segundo os autores, era sensibilizar os assalariados, sindicatos, gestores, médicos e juristas para a gravidade desta situação, deste modo, incentivando-os ao combate e prevenção do assédio moral. Para Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 37) o assédio moral no trabalho pode ser caracterizado como:

uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

A definição dos autores é similar e complementar a de diversos outros autores e pesquisadores da área. Para Leymann (1990; 1996) o assédio moral (ou terror psicológico/psicoterror) envolve comunicação hostil e não ética, direcionada de um modo sistemático por um ou mais indivíduos para um indivíduo que, durante o assédio, é posto em uma posição desamparada e indefesa, sendo mantido nesta condição por meio de ações hostis. Apesar da similaridade das definições, é importante enfatizar que para ser considerado assédio moral uma situação necessariamente precisa “preencher” alguns aspectos, segundo Leymann (1990; 1996) e Einarsen *et al.* (2003; 2005) os mais importantes são a frequência e duração – as quais devem apresentar uma frequência mínima de pelo menos uma vez por semana num período de duração mínima de seis meses.

Em relação às situações hostis, que podem ser caracterizadas como assédio moral mediante repetição de modo sistemático, Hirigoyen (2006) as agrupa em quatro categorias, da mais difícil de identificar até a mais evidente ou da mais sutil a visível.

a) Deterioração proposital das condições de trabalho: agir de maneira a fazer a vítima parecer incompetente, como contestar sistematicamente as decisões por ela tomadas, críticas exageradas e injustas em relação ao seu trabalho, induzir o alvo ao erro, instruções impossíveis de serem seguidas, entre outras. Segundo a autora, tais atitudes são as primeiras visíveis quando o assédio vem de cima para baixo.

b) Isolamento e recusa de comunicação: comportamentos com intuito de constranger e maltratar o outro, tais como deixar alguém de fora de uma conversa, recusar falar-lhe, não convidá-lo para reuniões, interromper a pessoa constantemente, comunicar com a pessoa somente por escrito, evitar contato (até visual), e outros. Tal conduta pode provir tanto de colegas de nível equivalente quanto superiores.

c) Atentado contra a dignidade: são gestos de desprezo, chacotas e insinuações desqualificadas, que são geralmente reparadas por todos, entretanto, a vítima é considerada responsável. Neste caso o agressor utiliza-se de insinuações desdenhosas para desqualificar a vítima, criticar sua vida pessoal, zombando de suas originais, nacionalidades e outros. Estas atitudes frequentemente são proferidas por colegas invejosos.

d) Violência verbal, física ou sexual: aparece quando o assédio está declarado e visível a todos. Nesta etapa, a vítima tende a estigmatizar-se no grupo devido ao não atendimento de suas queixas ou da omissão das testemunhas. Nesta categoria, acontecem as ameaças de violência física, empurrões, gritos injuriosos, assédio sexual, assédio que se prolonga também para fora do ambiente organizacional, com telefonemas noturnos e cartas anônimas por exemplo.

Segundo Hirigoyen (2006; 2008) a incidência, em maior ou menor escala, das categorias de situações hostis depende da origem do assédio, ou seja, geralmente assédio por um superior hierárquico está ligado às condições de trabalho, o assédio por pares em atentado contra dignidade e o isolamento é uma prática exercida por ambas as partes contra o alvo.

Independente do tipo de situação hostil que o trabalhador vivencia dentro do ambiente de trabalho, é inegável que o assédio moral é também um problema de nível organizacional, uma vez que ocorre no âmbito da organização. Desta forma, esta torna-se corresponsável pela sua prática ou pela isenção destes comportamentos e ações. Muitas vezes as perseguições, humilhações e pressões dirigidas

a um ou mais trabalhadores tem como intuito servir de exemplo para os demais membros, de modo que estes alcancem as metas e objetivos estabelecidos pela organização a qualquer custo (GOSDAL *et al.*, 2009). Fica evidente o predomínio da racionalidade instrumental, uma vez que o mais importante são os resultados finais e não o meio para alcançá-los.

Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 38) afirmam que “nas organizações, as pessoas se pautam mais pelo aspecto legal que pelo moral, porém, a convivência social prolongada não pode subsistir sem que a instância moral também exerça a sua parte no controle de comportamentos e de atitudes dos indivíduos”. Martiningo Filho (2007) afirma que o assédio moral é uma causa da ineficiência da organização, podendo provocar uma considerável queda na produtividade, apresentar um custo social em termos de indenizações e aposentadorias precoces, além de tratamentos psicológicos e médicos exigidos pelas vítimas.

O processo de assédio moral no trabalho traz sérios prejuízos para o indivíduo, para a organização e para a sociedade. Os indivíduos acometidos pelo assédio moral, ao se sentirem ameaçados, deixam de levar uma vida normal e veem prejudicado todo o contexto de sua vida pessoal. Há casos em que eles se sentem esmagados e perdem inteiramente a disposição e a paixão pela vida. A destruição da identidade do indivíduo nos processos de assédio moral no trabalho se dá rapidamente. Entretanto, a recuperação da autoestima e a consequente recuperação desse indivíduo para o convívio na sociedade e no ambiente de trabalho pode levar anos (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008, p. 16).

Além dos efeitos e consequências físicas e/ou psíquica (tais como: abandono das relações pessoais, alteração no sono, aumento da pressão arterial, consumo excessivo de álcool e outras drogas, descontentamento com o trabalho, dificuldade de concentração, dores esporádicas, enjoos, falta de apetite, insegurança, manifestações depressivas, raiva, vontade de chorar, e em alguns casos suicídio), o assédio também apresenta consequências organizacionais (por exemplo: absenteísmo, aposentadoria prematura, enfraquecimento da adesão ao projeto organizacional, redução do valor da marca, exposição negativa do nome da organização, redução da produtividade e desempenho, rotatividade de pessoal) e também para a

vida privada do indivíduo (HOEL; SPARKS; COOPER, 2001; KEASHLY; JAGATIC, 2003; BARRETO, 2006).

As consequências do assédio são severas, contudo, é possível prevenir e eliminar as situações de assédio. Para isso, é necessário não apenas vontade e um discurso, mas coragem de reconhecer a ocorrência deste fenômeno, utilizar instrumentos de controle e tratar todos de forma justa e igualitária.

ÉTICA ORGANIZACIONAL

Barbieri e Cajazeira (2012, p.93) definem ética empresarial como: “o estudo das normas morais e como estas se aplicam às empresas e aos que trabalham para ela”. Leisinger e Schmitt conclui que “reflete sobre as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa, interroga-se pelos fatores qualitativos que fazem com que determinado agir seja um agir “bom”.

Quando empregada, pode ser chamada de ética corporativa, varia de acordo ao ambiente, reflexo da sociedade, cultura, ramo de atividade e outros fatores que compõe este ambiente (SANTOS,2015).

A ética empresarial é norteada por princípios jurídicos, de natureza legal, e por princípios de boa convivência, de natureza social, em conformidade com os valores da organização, que dizem respeito à responsabilidade individual de seus integrantes e aos valores sociais que dizem respeito à cultura social em que a empresa está inserida.

Ética é um conceito que tem origem na filosofia e quer dizer “aquilo que pertence ao caráter”. Diz respeito às condutas que um indivíduo realiza no cotidiano.

A ética empresarial é vinculada aos valores morais de uma companhia frente aos seus funcionários, clientes e demais públicos de relacionamento.

Matos (2017) entende que no contexto atual não é uma questão de opção ser ético. E relaciona o fracasso de uma organização ao seu comportamento.

A ética empresarial pressupõe: liberdade, dignidade, igualdade de oportunidades e direitos humanos. Dentro da organização pode, inclusive, trazer lucros, já que traduz em confiabilidade de pessoas e produtos, fundamental para efetivar negócios (MATOS,2017).

Assim, diante dos desafios impostos pela atual sociedade, a ética nas empresas passou a ser vista como uma meta fundamental a ser alcançada. Por isso, a vivência da ética passou a ser praticada com tanta relevância quanto os resultados financeiros das empresas.

Com isso, a cultura de cada organização passa a ter como diretriz o comportamento ético e a partir da ética aplicada com transparência, é possível diminuir atitudes dos públicos internos que gerem desconfiança e que possam colocar à prova a imagem da companhia, como eventos relacionados a escândalos envolvendo principalmente o assédio moral dentro da organização que muito tem assolado a saúde mental do trabalhador.

CULTURA ORGANIZACIONAL ÉTICA COMO INSTRUMENTO DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL.

A maioria das organizações produtivas tem como referência a racionalidade instrumental, como determinante para o seu padrão de funcionamento, orientado pelas leis de mercado (RAMOS, 1989). Este processo da racionalidade instrumental como dimensão norteadora do padrão instituído das organizações, faz com que a racionalidade substantiva, importante para o processo de construção e desenvolvimento da identidade do profissional e sua auto-realização tende a ser esquecida. Para compreender a organização é importante identificar e conhecer os seus objetivos, as suas funções, a sua estrutura formal e as manifestações de informalidade existentes, e principalmente a sua cultura. Bowditch e Buono (1992) definem cultura organizacional como um padrão compartilhado de crenças, expectativas e suposições tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e o ambiente, bem como, suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente ao indivíduo. A cultura pode ser um reflexo da “personalidade” da organização, que ao adotar um modelo funcionalista tende a privilegiar modos mecânicos de gerir.

A visão mecanicista e racionalista criou uma sombra que subtrai aspectos subjetivos do comportamento humano. A “sombra organizacional” representa a dimensão da organização que não é reconhecida pelo público interno, ou seja, ela “é constituída de características inaceitáveis que incluem todos os comportamentos, atitudes, valores, crenças e normas que não se coadunam com a imagem e a identidade que a organização almeja criar de si mesma” (ZIEMER, 1996, p. 119). Em algumas organizações há a prática detur-

pada dos valores, por exemplo, onde se lê respeito, é praticada a falta de apreço pela dignidade humana, existe também o uso elevado de expressões pejorativas para se referir a determinadas pessoas ou grupos de trabalho (SINA, 2007).

Podemos citar alguns exemplos de práticas com valores arraigados questionáveis ou de falta de ética nas ações dos trabalhadores, são eles: subir na carreira a qualquer preço; cobiçar a todo momento o cargo alheio e trabalhar para que o cargo fique vago; agir sem transparência com clientes e parceiros; pôr a perder o esforço de alguém na busca de resultados para tornar evidente que ele/ela não merece a função e o salário; apresentar-se como opção para esse cargo quando estiver vago.

Muitos desses exemplos são motivados pelo estímulo a determinado comportamento organizacional no qual se os gestores apresentam um bom desempenho (resultado) a alta direção da organização possivelmente não leva em consideração as falhas do seu gestor em desenvolver os subordinados, incentivar o trabalho em equipe, dar apoio moral e tratar bem os outros (LUBIT, 2002). No entanto, esses gestores são recompensados por atingirem as metas, independente do modo como a conseguiram (NUNES, 2011). A aceitação do “trabalho sujo” segundo metáfora de Dejours (2007) explica a participação consciente do sujeito em atos injustos como um ato calculista. Justificada, sobretudo, para manter seu lugar, conservar seu cargo, sua posição, seu salário e não comprometer o seu futuro na organização.

As exigências de metas, a competitividade nas organizações, pressão por parte dos diretores, entre outras manifestações, provocam nos trabalhadores insegurança e determinado grau de ansiedade que em determinadas circunstâncias influenciam na ocorrência de comportamentos violentos no ambiente de trabalho.

A Organização Internacional do Trabalho – OIT, segundo Freitas (2007) alerta que a violência no ambiente de trabalho apresenta um crescimento exponencial em todo o mundo nas últimas décadas. Esta violência, muitas vezes, pode ser justificada pela questão do poder. Como mencionado, alguns indivíduos por medo de perder sua posição começam a praticar formas de violência com os demais colegas mediante o atropelamento da ética e da própria dignidade humana (DEJOURS, 2007; HELOANI, 2005). O abuso de poder, de forma repetida e sistematizada, uma cultura que beneficia o alcance das metas sem se preocupar com os meios, e as formas de gestão,

podem favorecer a ocorrência de violências no ambiente de trabalho, em especial o assédio moral no trabalho.

O assédio moral institucional existe e é um assunto seríssimo com consequências maléficas para todos os envolvidos. O potencial lesivo desta conduta é preocupante e deve ser tratada com responsabilidade, seja do ponto de vista de preservação da saúde dos colaboradores, seja quanto à manutenção de um meio ambiente adequado ou até quanto à produtividade.

Por esta razão, o que precisa ser feito para combater as práticas do dano moral é promover uma cultura ética organizacional, estabelecendo mecanismos de regulação no ambiente de trabalho para impedir este tipo de comportamento, uma mobilização das entidades sindicais para incluírem cláusulas específicas no acordo coletivo que protejam os trabalhadores do assédio. É de responsabilidade da organização, assegurar o bem-estar físico e psicológico de seu colaborador, favorecendo um ambiente saudável nas relações de trabalho.

Nesse sentido, Marvin Brown (1993, p. 2) faz uma ligação entre fundamentos éticos que a instituição deve passar aos seus funcionários e um ditado popular sobre o homem faminto. Tal ditado popular fala que “se você der comida ao homem faminto, ele quererá mais no dia seguinte. Se ensiná-lo a obter a sua própria comida ele nunca mais pedirá novamente”.

Marvin Brown (1993, p. 2), afirma que considerar seriamente como responder as situações que encontram diariamente é algo que os membros da instituição podem aprender. Ele também destaca que a ética tem que ser vista não como um conjunto de regras e punições, mas algo que defina o melhor caminho a se tomar, a coisa certa, o que deve ser feito.

Daí a importância da ética institucional na prevenção e combate de todas as formas de discriminação e assédio moral e na conscientização dos colaboradores, independente do nível hierárquico, sobre a existência do problema e a possibilidade de ser evitado.

A ética nas empresas diz respeito a como os profissionais agem em determinada situação, envolvendo os interesses da organização. É esperado que os funcionários cumpram as diretrizes éticas da companhia, a fim de preservar os valores, propósitos e objetivos da instituição. A transparência nas empresas diz respeito a como as ações são orientadas e comunicadas para todos os funcionários, a

fim de dar mais visibilidade e clareza no que diz respeito às diretrizes éticas da organização.

Na cultura organizacional dentro dos princípios éticos, o desempenho dos empregados aumenta na presença de um processo transparente que recompensa as contribuições individuais para o desempenho global da organização. Com a sua adoção o código de ética proporciona um aumento na integração entre os funcionários da empresa, de modo que as pessoas se sintam seguras ao adotarem formas éticas de se conduzir; servem de parâmetro para a solução de problemas, como também de alicerce para a empresa no desvio de conduta de seus colaboradores, acionistas, fornecedores ou outros.

Com isso, a cultura de cada organização passa a ter como diretriz o comportamento ético. A partir disso, é possível diminuir atitudes dos públicos internos que gerem desconfiança e que possam colocar à prova a imagem da companhia, como eventos relacionados a escândalos envolvendo principalmente o assédio moral dentro da organização, que muito tem assolado a saúde mental do trabalhador.

Diante dessa problemática, política de ética transparente, visa estabelecer normas e procedimentos para coibir essas práticas antiéticas e antissociais que entram em conflito frontal com os da sociedade, cada vez mais exigente e crítica em relação às práticas empresariais, havendo desta forma uma crescente rejeição social em relação às empresas que buscam apenas o “lucro a qualquer preço” e que deixam de lado importantes questões como a preservação do meio ambiente, saúde e bem - estar social.

ESTRATÉGIAS DE COMBATE AO ASSÉDIO MORAL

Considerando que a legislação brasileira ainda não possui muitos dispositivos específicos voltados à proteção da vítima do assédio moral, faz-se relevante mencionar algumas medidas preventivas que podem e devem ser tomadas pela empresa ou empregador, bem como pelo empregado assediado.

Com base em sua experiência como consultora tratando de assédio moral nas organizações, Soboll⁴⁹ (2017, p. 33) propõe princípios e estratégias básicas de combate ao assédio moral em empresas privadas e órgãos públicos. Conforme Soboll, antes de tudo, é primordial o reconhecimento de que esse tipo de violência é um problema real no cotidiano contemporâneo, passível de ocorrer em qualquer local de trabalho:

Um dos grandes desafios para o desenvolvimento de intervenções organizacionais é o convencimento das estruturas de mando e comando para a aceitação de projetos com o tema assédio moral. Há um receio de que, ao tratar abertamente do tema, situações de assédio aparecerão ou ainda a abordagem pode ser entendida como o reconhecimento de ocorrência de casos e das responsabilidades por parte da empresa. (SOBOLL, 2017, p. 33).

Vencida essa primeira etapa, do convencimento dos gestores, é preciso identificar a existência do problema e tratá-lo. Para Soboll (2017, p. 34), dados estatísticos e aparatos legais podem evidenciar, até para os mais resistentes, que a ocorrência de assédio moral nas organizações é uma realidade que demanda, no mínimo, prevenção. Psicóloga, mestre em administração e doutora em medicina preventiva, a especialista recomenda a análise em conjunto dos dados internos e externos para uma visão global do problema.

Além dos dados, reforça Soboll (2017, p. 34), deve-se evidenciar os dispositivos legais que implicam a responsabilização das instituições pelos casos de assédio moral, daí a necessidade de prevenir e combater o problema: “todas as organizações, sem exceção, precisam instruir seus integrantes a respeito desta forma de violência cada vez mais insidiosa e danosa”. De fato, cabe às empresas privadas, assim como aos órgãos públicos, a prevenção e o gerenciamento dos casos, mesmo que se trate de assédio interpessoal.

De acordo com Soboll, a primeira etapa para intervenção é o diagnóstico do assédio moral no que diz respeito ao mapeamento da empresa/instituição, que pode ser realizado em qualquer etapa dependendo da realidade e do espaço ação contextualizado:

Muitas vezes há estruturas em funcionamento dentro da organização que, com pequenos ajustes, tornam-se instrumentos de combate e prevenção ao assédio moral. Programas, projetos, ações, iniciativas ou políticas de áreas como ouvidoria, setores voltados à saúde, desenvolvimento, treinamento, qualidade de vida, gestão de pessoas são potenciais vias de combate ao assédio moral. (SOBOLL, 2017, p. 36).

Soboll (2017, p. 36) entende que atores internos de áreas como ouvidoria, gestão de pessoas e saúde, principalmente, sabem os meandros do cotidiano e conseguem avaliar com maior precisão o que deve ser feito, o que pode apresentar melhores resultados no tocante à problemática do assédio moral. Para a consultora, é vital avaliar o que está disponível e ouvir os *experts* organizacionais, receptores naturais das queixas, pois o simples fato de conversar com eles, vislumbrando o desenvolvimento de uma política interna, pode ensejar bons resultados no combate ao assédio moral.

Soboll (2017, p. 36) recomenda ações que transcendam os comportamentos negativos, evitando a busca por culpados, para dar ênfase à construção de soluções que promovam a dignidade, pois o objetivo é a transformação na forma de organização do trabalho. A estratégia de intervenção, de acordo com Soboll, deve priorizar a sensibilização, a redução de danos, o gerenciamento e a transformação da realidade

As intervenções primárias são pró-ativas por natureza, visando à redução dos riscos, podem ocorrer por meio de registro de incidentes violentos, mudanças do ambiente psicossocial e políticas de promoção de dignidade no trabalho. As intervenções secundárias visam aumentar os recursos individuais diante de situações de assédio moral. Incluem, por exemplo: treinamento, suporte e atendimento aos hostilizados, acompanhamento de lideranças (*coaching*) e resolução de casos. As intervenções terciárias têm por alvo a redução e a cura dos danos causados pelo assédio moral e violência. Incluem, entre outros: acordos corporativos, aconselhamento e terapia. (SOBOLL, 2017, p. 36 - 37).

Entre as possibilidades de ação transformadora, Soboll (2017, p. 37) sugere estratégias de sensibilização, regulamentação e gerenciamento: a sensibilização pode ser feita por cartilhas, palestras, vídeos, eventos, cursos e capacitação técnica; a regulamentação através de leis e normas, códigos de ética ou de conduta, previsão de medidas disciplinares e divulgação do posicionamento organizacional; e o gerenciamento, com diagnóstico contextualizado, apoio aos envolvidos, gestão das informações, consultoria interna, ouvidoria, promover apoio psicológico e orientação aos colaboradores que se

julguem vítimas de assédio moral, estabelecer canais de recebimento e protocolos de encaminhamento de denúncias.

É inegável ressaltar a importância da conscientização institucional quanto à necessidade de implementar ações que visem extinguir o fenômeno conhecido por assédio moral, com o intuito de melhorar as relações interpessoais no ambiente de atuação profissional e manutenção da cultura organizacional com base nos princípios na ética e transparência na empresa, dando suporte para toda a equipe e com o apoio de todos os envolvidos na empresa, para a disseminação da cultura ética, com isso, os líderes servirão de exemplo, sendo um importante apoio para tirar as dúvidas e também contribuir para a evolução de todos, tendo como foco a conquista de comportamentos desejados, da saúde e a qualidade de vida no trabalho.

ÉTICA EMPRESARIAL E SUSTENTABILIDADE

As vantagens competitivas obtidas através de uma gestão sustentável são vistas atualmente como estratégia empresarial. O conceito de ética e sustentabilidade juntos, refere-se à ética planetária e cada vez mais vem obtendo espaço nas organizações. Isso acontece, pois, o impacto das produções, descartes indevidos e todos os moldes que visam apenas o lucro, impactam diretamente no meio ambiente e na sociedade. É compreensível que o problema não será revertido de forma imediata, porém passou-se a valorizar as iniciativas que visem o propósito de ética sustentável.

A sustentabilidade é um termo que expressa a preocupação com a qualidade de um sistema que diz respeito à integração indissociável (ambiental e humano), e avalia suas propriedades e características, abrangendo os aspectos ambientais, sociais e econômicos (FEIL; SCHREIBER, 2017). Cavalcanti (2012) argumenta que, embora a sustentabilidade tenha se tornado um tema bastante comentado no mundo de hoje, não há grandes compromissos estabelecidos para conciliar crescimento econômico e desenvolvimento sustentável.

As empresas que atuam de forma inteligente, adquirem legitimidade social, geram credibilidade e capital-simpatia em seu entorno, gerando cultura de confiança. Para isso, é necessário um conjunto de mudanças, que seriam: da hierarquia à corresponsabilidade, cultura organizativa, reconfiguração ética do mundo do trabalho, balanço social, e, uma concepção renovada de ética, onde a moral pessoal precisa ser unida à ética das instituições. Desse modo, as empresas

que preenchem estes requisitos, geram uma cultura de credibilidade e confiança. Quando a empresa reconhece o seu poder-dever em relação à sociedade, passa a contribuir voluntariamente com o desenvolvimento sustentável, juntamente com os empregados, suas famílias, a comunidade local, a sociedade como um todo, com comportamentos e ações que promovam o bem-estar da população.

Seguindo nesta perspectiva, ainda em 2015, foi iniciada uma nova agenda global, desta vez denominada Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, adotada por 193 Estados-membros da ONU. Nessa Agenda, estão incluídos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), compostos por 17 objetivos (Figura 1) e 169 metas de ação global para alcance até 2030 (BRASIL, 2015). Os ODS buscam fortalecer a cultura da sustentabilidade econômica, ambiental e social. Esses objetivos tornam os negócios mais eficientes, transparentes, responsáveis e mais competitivos, sem descuidar do principal, que é a sustentabilidade. Assim, o Governo, as Organizações e a Sociedade, assumem um papel relevante para eliminar os riscos impostos ao meio ambiente e aos recursos naturais, além de contribuírem para a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida no Planeta.

Figura 1: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, Agenda 2030



Fonte: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud). Manual de identidade visual – ODS (Pnud) [Internet], 2017

O objetivo 8 do ODS (trabalho decente e crescimento econômico) tem como foco principal promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos. A ética é de suma importância para a promoção do trabalho decente e crescimento econômico, pois no mundo densamente povoado da vida humana cotidiana, impulsos morais necessitam de códigos, leis, jurisdições e instituições que os instalem e os monitorem. Assim, a necessidade de adotar posturas éticas surgiu em razão da tensão entre as “competições globalizadas e os avanços na discussão dos paradigmas ligados à dignidade humana, ao meio ambiente, ao desenvolvimento sustentável, a democracia e a paz”.

A empresa é uma parte da sociedade que precisa legitimar sua existência e seus comportamentos tanto quanto os governos. Por isso, a prática e implementação da ética no cotidiano da vida das pessoas, das organizações, do Estado, da sociedade é uma forma de

solucionar dilemas éticos, considerando ainda que todos são atores imprescindíveis para a implementação do desenvolvimento sustentável.

Por fim, cumpre salientar que é importante empregar os códigos de ética ou códigos de conduta, pois estes recursos fazem com que os comportamentos das organizações e da sociedade em geral mudem, podendo, portanto, estar direcionados às práticas de sustentabilidade, trabalho decente e crescimento econômico.

METODOLOGIA

A revisão da literatura descrita neste trabalho, permitiu o desenvolvimento e a compreensão do estado da arte do tema pesquisado, além de contribuir com a geração de conhecimento já existente sobre a produção científica (VAZ; LEZANA; MALDONADO, 2017). No entendimento de Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é construída a partir de fontes já existentes, ou seja, a partir de materiais bibliográficos, periódicos científicos e livros já publicados. Assim, esse tipo de pesquisa é baseado em informações já estudadas por outros pesquisadores e registradas em livros, artigos, trabalhos apresentados em congressos, dissertações e teses.

O artigo de revisão apresenta um estudo aprofundado sobre determinado tema, por meio de pesquisa bibliográfica, com o propósito de estabelecer um debate entre as ideias dos autores pesquisados

e destas com as dos(as) autor(as) dos artigos. É uma síntese crítica de conhecimentos disponíveis sobre determinado tema, mediante a análise e interpretação de dados bibliográficos pertinentes (ALCANTRA; MENDONÇA; MARQUES, 2018).

A fase da coleta de dados é uma etapa importante da pesquisa, onde consiste na triagem de todo o material coletado na construção do referencial. Esta etapa procura demonstrar a existência de relações entre os achados e outros fatores, buscando estabelecer causas, efeitos e outras correlações com o tema abordado (LAKATOS; MARCONI, 2002). Para realização desse estudo foram utilizados artigos, teses e dissertações publicados na literatura científica a partir das bases de dados da Scientific Electronic Library (SciELO) e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

■ DISCUSSÃO DE QUE?

É de suma importância conhecer as providências legais a serem tomadas para prevenir o assédio moral onde o melhor caminho para prevenção e combate ao mesmo é a divulgação do ato, com a finalidade de conscientizar as pessoas sobre os limites legais da prática e como agir diante do mesmo. É inegável ressaltar a importância da conscientização institucional e dos próprios trabalhadores quanto à necessidade de implementar ações que visem extinguir o fenômeno conhecido por assédio moral, com o intuito de melhorar as relações interpessoais no ambiente de atuação profissional. Segundo Hirigoyen (2000), assédio moral se fortalece com a desorganização ou desestruturação da empresa e ainda quando o gestor finge não ver, aceita ou até mesmo apoia tal ato.

É primordial que os gestores estejam atentos a equipe, visando a ética e bem-estar dos trabalhadores, quanto as solicitações dos funcionários, licenças para tratamento de saúde, desmotivação, atrasos, ou seja, tudo que possa manifestar a prática do Assédio Moral, fazendo valer seu papel de uma organização competente.

Cada empresa deverá criar esquemas baseados na ética aplicada que possam ser adotados pelos administradores como forma de combate ao assédio dentro das organizações, possibilitando ao trabalhador agredido o direito de denunciar a agressão sofrida, para que haja uma forma de prevenção e providências legais possam tomadas.

Entre as possibilidades de ação transformadora, é sugerido estratégias de sensibilização, regulamentação e gerenciamento: a sensibi-

lização pode ser feita por cartilhas, palestras, vídeos, eventos, cursos e capacitação técnica; a regulamentação através de leis e normas, códigos de ética ou de conduta, previsão de medidas disciplinares e divulgação do posicionamento organizacional; e o gerenciamento, com diagnóstico contextualizado, apoio aos envolvidos, gestão das informações, consultoria interna, ouvidoria, promover apoio psicológico e orientação aos colaboradores que se julguem vítimas de assédio moral, estabelecer canais de recebimento e protocolos de encaminhamento de denúncias.

A crescente adoção de pelas estruturas organizacionais é um fenômeno recente, porém em rápido processo de consolidação. Vive-se hoje na era da reputação e práticas que arranhem a imagem das empresas podem destruí-las em pouquíssimo tempo e, muitas vezes, sem espaço para defesa.

A ética nos negócios já é um atributo empresarial decisivo para o bom desempenho das empresas e sua respeitabilidade perante a sociedade. Nesse sentido, para que a organização se mantenha na dianteira, deve-se atuar para ir além dos cuidados que já adota e buscar a atualização permanente de ferramentas e premissas. Mais que enraizar suas práticas, essa iniciativa será uma contribuição para a governança corporativa, servindo referência para outros segmentos empresariais.

Neste trabalho, é possível observar que o tema em estudo se relaciona com um dos objetivos do ODS: 8 (trabalho decente e crescimento econômico) tem como foco principal promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e

produtivo, e trabalho decente para todos. Empresa ética cumpre a sua função social quando respeita o meio ambiente, a legislação trabalhista e proporciona condições dignas de trabalho, desenvolve e agrega tecnologia nos bens que produz; quando fornece ao consumidor produtos de qualidade, recolhe os impostos, atua de forma ética no mercado e pratica uma concorrência leal, agindo de acordo com a legislação imposta para a atividade econômica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante desse contexto, este estudo tem o objetivo de investigar o enfrentamento ao assédio moral, através da análise de dados teóricos sobre a ética e o assédio moral nas organizações, por meio de levantamento bibliográfico. Identificou-se que embora os com-

portamentos negativos de violência no trabalho possam ser tão antigos quanto o próprio trabalho, as pesquisas e intervenções sobre assédio moral são bastante recentes. Isso motivou estudar políticas e programas institucionais de combate ao assédio e sugerir melhorias nos processos da instituição.

As intervenções encontrados por meio de pesquisa bibliográfica indicam que os assuntos estudados neste trabalho são de extrema importância para uma gestão ética organizacional de pessoas e para o fortalecimento e crescimento dessa área, e também para o controle e a prevenção do assédio moral dentro da organização.

Os efeitos da violência moral na vida dos seres humanos são devastadores, em especial no que tange ao desenvolvimento de doenças psíquico-emocionais. É fundamental preservar a saúde mental dos trabalhadores e compreende-se que as políticas anti-assédio moral e as medidas de prevenção devem promover mudanças em toda organização, seja por informação e/ou treinamento aos funcionários, seja por punição aos violentos. O fato é que a organização precisa efetivamente desenvolver e aplicar ações que objetivem a eliminação ou redução dos riscos que envolvem a incidência de violências no ambiente do trabalho, promovendo deste modo um clima e ambiente saudável aos seus trabalhadores.

Assim, fica explícito que para se obter um ambiente de trabalho saudável deve-se alcançar condições laborais baseadas em princípios morais, éticos e no respeito ao próximo, considerando cada indivíduo como único, com suas crenças, valores e cultura. É essencial retomar os valores humanos, de toda natureza. Deve haver o comprometimento coletivo com a ética, solidariedade, o amor ao próximo, a dignidade, a valorização do eu e do outro, a cidadania e o respeito, acima de tudo, com a vida. Com o despertar para esses valores, acredita-se que o assédio moral nos ambientes de trabalho possa ser amenizado e/ou até excluído, ocasionando menos sofrimentos aos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- ALCANTRA, E.; MENDONÇA, M.A.F.C.; MARQUES, R.F.P.V. **Manual para elaboração de artigos científicos**. Três Corações-MG. Fundação Comunitária Tricordiana de Educação – FCTE. Universidade Vale do Rio Verde de Três Corações – UNINCOR. 2018.30 pág.
- BARBIERI, J. C; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BROWN, Marvin T. **Ética nos negócios, 1.** Ed. BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CAVALCANTE, J. De Q. P.; JORGE NETO, F. F. O Direito do Trabalho e o assédio moral. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 9, n. 638, 2005.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.
- EINARSEN, S. *Et al.* Workplace Bullying: individual pathology or organizational culture? In: BOWIE, V.; FISCHER, B. S.; COOPER, C. L. (Eds.). **Workplace Violence: issues, trends, strategies**. Devon: Willian Publishing, 2005. Cap. 12, p. 229-247.
- EINARSEN, S. *Et al.* The concept of bullying at work: the European tradition. In: EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 1, p. 3-30.
- EINARSEN, S.; HOEL, H. Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. In: KINDER, A; HUGHES R.; COOPER, Cary L. (Eds.). **Employee well-being support: A workplace resource**. New York: John Wiley and Sons Ltd, 2008. Cap. 14, p. 161-173.
- FREITAS, M. E. De. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- FREITAS, M. E. De; HELOANI, J. R.; BARRETO, M.. **Assédio Moral no Trabalho**. Cengage Learning, São Paulo, 2008.
- GOSDAL, T. C. *Et al.* Assédio Moral Organizacional: esclarecimentos conceituais repercussões. In: GOSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). **Assédio Moral Interpessoal e organizacional: Um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009. Cap. 2, p. 33-41.
- HELOANI, R. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**. Dez. 2005, nº. 22, p.101-108.
- HIRIGOYEN, M.-F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.
- HIRIGOYEN, M.-F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.
- HOEL, H.; SALIN, D. Organisational antecedents of workplace bullying. In: EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 10, p. 203-218.
- HOEL, H.; SPARKS, K.; COOPER, C. L. **The cost of Violence/Stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment**. Geneva: International Labour Organisation (ILO), 2001.

KEASHLY, L.; JAGATIC, K. By any other name: American perspectives on workplace bullying. In: EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 2, p. 31-61.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEYMANN, H. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. **Violence and Victim**, vol. 5, nº 2, p. 119-126, 1990.

LEYMANN, H. The Content and Development of Mobbing at Work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, vol. 5, nº 2, p. 165-184, 1996.

LUBIT, R. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, nº 3, p. 66-77, jul./set. 2002.

MARTININGO FILHO, A. **Assédio moral e gestão de pessoas**: Uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas. 2007. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio Moral e Gestão de Pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 9, p. 11-34, 2008.

MATOS, F. G. **Ética na Gestão Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2017.

NUNES, T. S. **ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO**: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. 2011. 281f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. Da R. Assédio Moral Organizacional: Fatores Organizacionais Propiciadores e a Dinâmica do Assédio. In: XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro **Anais do XXXV EnANPAD**, 2011.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

SANTOS, F. A. **Ética Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2015. SINA, A. **A outra face do poder**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira. **Intervenções no espaço possível de ação**: princípios e estratégias básicas no combate ao assédio moral e organizacional. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira (Org.). **Intervenções em assédio moral e organizacional**. São Paulo: LTr, 2017.

TOLFO, S. Da R. **O assédio moral como expressão da violência no trabalho**. In: SOUZA, M.; MARTINS, F.; ARAÚJO, J. N. G. De. (Coords.). **Dimensões da violência**: conhecimento, subjetividade e sofrimento psíquico. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011, p. 187-206.

VAZ, C. R.; LEZANA, A. G. R.; MALDONADO, U. M. **Mapeamento Bibliométrico da Literatura Científica de Eco-inovação (1978-2017)**. SIMPOI-FGV, 2017.

ZIEMER, R. **Mitos organizacionais**: o poder invisível na vida das empresas. São Paulo: Atla, 199.

8

**A ERGONOMIA ORGANIZACIONAL
NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO:
UMA REVISÃO DE LITERATURA**

**Dirceu Victor Monte de Hollanda
Josué Vitor De Medeiros Júnior**

A ERGONOMIA ORGANIZACIONAL NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Dirceu Victor Monte de Hollanda³¹
Josué Vitor De Medeiros Júnior³²

A área da ergonomia vem se desenvolvendo bastante nas últimas décadas, a partir de uma visão multidisciplinar e interagindo com diversas áreas do conhecimento como administração, psicologia, biologia, medicina e engenharias. A abordagem de transversalidade organizacional, saindo do contexto antropológico e visão individual para um contexto sistêmico e coletivo.

De acordo com a Associação Internacional de Ergonomia (SUÍÇA, 2020) a ergonomia divide-se em três principais ramos: ergonomia física, ergonomia cognitiva e ergonomia organizacional ou macroergonomia.

A macroergonomia, como uma das três principais subdivisões da ergonomia, vem sendo estudada e aplicada nas organizações públicas, porém ainda se mostra limitada ao contexto da ergonomia física e cognitiva, quase que inexistindo referências sobre o uso da ergonomia organizacional, em particular no contexto da governança e dos processos de tomada de decisão.

Este artigo tem como objetivo identificar, a partir de uma pesquisa documental e de revisão de literatura, as aplicações da ergonomia organizacional ou macroergonomia nos órgãos do Poder Judiciário Trabalhista Brasileiro.

A pesquisa documental ocorreu inicialmente no âmbito do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), tendo em vista que estes são órgãos de coordenação

³¹ Graduado em Engenharia Civil e Direito Bacharelado, especialista em Gestão de Processos pela UFRN e mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais (UFRN). Analista judiciário na especialidade de Engenharia Civil do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região (TRT21-RN).

³² Graduado em Ciências da Computação, Mestre e Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Docente do Departamento de Ciências Administrativa e do Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais (UFRN).

e de controle, respectivamente no âmbito do Poder Judiciário e da Justiça do Trabalho, cabendo a eles a elaboração de políticas públicas de abrangência nacional, bem como de edição de normativos direcionadores que devem ser cumpridos pelos órgãos do Poder Judiciário em geral e da Justiça do Trabalho em particular.

Para dar um incremento à pesquisa documental e de maneira a complementar uma visão regional o objetivo pretendido, foi realizada uma pesquisa no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região (TRT21-RN). Essa pesquisa possibilitou uma delimitação da aplicação da ergonomia nas políticas públicas do Poder Judiciário e da Justiça do Trabalho. Num segundo momento, foi realizada uma revisão de literatura, utilizando-se o sítio de pesquisa Google Acadêmico; quando se observou a produção científica da ergonomia relacionada aos órgãos do Poder Judiciário e da Justiça do Trabalho.

■ ERGONOMIA

A Associação Brasileira de Ergonomia (2004), no seu estatuto, define ergonomia como sendo “o estudo das interações das pessoas com a tecnologia, a organização e o ambiente, objetivando intervenções e projetos que visem melhorar de forma integrada e não dissociada a segurança, o conforto, o bem estar e a eficácia das atividades humanas”.

Segundo a Associação Internacional de Ergonomia (International Ergonomics Association - IEA), na sua publicação *Principios y Directrices de Ergonomía/Factores Humanos para el Diseño y Gestión de Sistemas de Trabajo* (2020), considera que a Organização Internacional do Trabalho (OIT) compartilha os objetivos de melhorar o bem estar dos trabalhadores, considerando os aspectos da segurança e saúde no trabalho e também a sustentabilidade dos trabalhadores e dos sistemas de trabalho.

O conceito utilizado pela IEA para ergonomia é

a disciplina científica que se preocupa em entender as interações entre humanos e outros elementos de um sistema, e a profissão que aplica teoria, princípios, dados, e métodos para projetar com vistas ao bem-estar humano e ao desempenho geral do sistema.

lida (2005, p. 2) define ergonomia como “o estudo da adaptação do trabalho ao homem”. Embora pareça uma definição simplista, ela atinge toda atividade laboral, abrangendo as interfaces homem-máquina como também as relações entre os indivíduos e estes com o ambiente da organização. A ergonomia, na visão de IIDA, deve ser entendida de forma sistêmica e tratada desde o momento anterior à execução do trabalho, na sua fase de planejamento e projeto, como também após a sua realização, nas atividades de avaliação e controle.

Com a evolução do trabalho, que hoje se apresenta em contextos organizacionais complexos (IIDA, 2005), o estudo da ergonomia passou a ter uma visão ampliada, tanto no contexto das áreas de aplicação como nas características exigidas pelos trabalhadores nas suas atividades, que demandam maior esforço cognitivo, em contrapartida da redução do esforço físico. Vidal (2000), ao discorrer sobre as “ergonomias contemporâneas”, apresenta três formatos de ação:

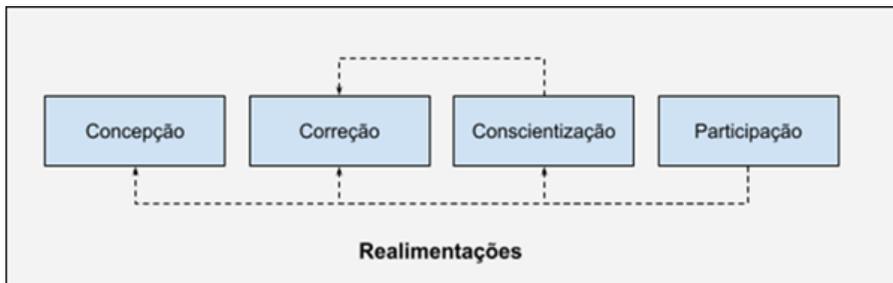
- **Intervenção ergonômica** - construção que vai viabilizar a mudança necessária, e que possa inserir os resultados da ergonomia nas crenças e valores das organizações que as demandam e recebem os seus resultados;
- **Macroergonomia** - as organizações precisam buscar um equilíbrio sociotécnico entre pessoas, tecnologias e organização;
- **Antropotecnologia** - é a combinação de aspectos ergonômicos e macroergonômicos envolvidos numa transferência de tecnologia (VIDAL, 2020, grifo nosso).

Uma outra visão importante da ergonomia, segundo Wisner (1987) apud lida (2005), é a classificação segundo a contribuição na sua aplicação.

- **Ergonomia de concepção** - ocorre quando a contribuição ergonômica se faz durante o projeto do produto, da máquina, ambiente ou sistema.
- **Ergonomia de correção** - é aplicada em situações reais, já existentes, para resolver problemas que se refletem na segurança, fadiga excessiva, doenças do trabalhador ou quantidade e qualidade da produção.

- **Ergonomia de conscientização** - procura capacitar os próprios trabalhadores para a identificação e correção dos problemas do dia-a-dia ou aqueles emergenciais.
- **Ergonomia de participação** - procura envolver o próprio usuário do sistema, na solução de problemas ergonômicos (WISNER, 1987, grifo nosso).

Figura 1 – Ocasões da contribuição ergonômica



Fonte: lida (2005, p. 15).

Hendrick (1998) e Hendrick & Kleiner (2001) apud Hendrick (2002), apresenta a tecnologia da interface homem-sistema subdividida em cinco partes, cada uma relacionada a um foco de projeto:

- Tecnologia da interface homem-máquina ou **ergonomia física**
- Tecnologia de interface homem-ambiente ou **ergonomia ambiental**
- Tecnologia de interface homem-software ou **ergonomia cognitiva**
- Tecnologia de interface homem-trabalho ou **ergonomia de projeto de trabalho**
- Tecnologia de interface homem-organização ou **macroergonomia** (HENDRICK, 2002, p. 2, grifo nosso, tradução nossa).

De maneira convergente, a IEA (2020) considera a ergonomia dividida em esferas primárias de investigação e intervenção, enquanto IIDA (2005, p. 3) atribui ao trabalho dos ergonômistas domínios

especializados: ergonomia física, ergonomia cognitiva e ergonomia organizacional.

- **Ergonomia Física** - Ocupa-se das características da anatomia humana, antropometria, fisiologia e biomecânica, relacionados com a atividade física. Os tópicos relevantes incluem a postura no trabalho, manuseio de materiais, movimentos repetitivos, distúrbios músculo-esqueléticos relacionados ao trabalho, projeto de postos de trabalho, segurança e saúde do trabalhador.
- **Ergonomia Cognitiva** - Ocupa-se dos processos mentais, como a percepção, memória, raciocínio e resposta motora, relacionados com as interações entre as pessoas e outros elementos de um sistema. Os tópicos relevantes incluem a carga mental, tomada de decisões, interação homem-computador, estresse e treinamento.
- **Ergonomia Organizacional** - Ocupa-se da otimização dos sistemas sócio-técnicos, abrangendo as estruturas organizacionais, políticas e Processos. Os tópicos relevantes incluem comunicações, projeto de trabalho, programação do trabalho em grupo, projeto participativo, trabalho cooperativo, cultura organizacional, organizações em rede, teletrabalho e gestão da qualidade. (IIDA, 2005, p. 3)

A IEA (2020) apresenta um modelo conceitual (Fig. 2) que representa a integração dos fatores humanos com a ergonomia no sistema de trabalho e demonstra de forma bastante didática a relação dos trabalhadores num contexto sistêmico e diretamente associado aos processos organizacionais.

Figura 2 – Modelo conceitual do sistema de trabalho



Fonte: Suíça (2020).

MACROERGONOMIA

A macroergonomia tem como premissa a visão sistêmica no contexto organizacional. De acordo com Bugliani (2007), para a macroergonomia o que importa é a projeção do todo, que se realiza pela projeção das partes. Tem como objeto de estudo sempre o sistema, de uma forma global, mas sem desconsiderar seus subsistemas.

A MACROERGONOMIA E A AGENDA 2030 DA ONU

A Organização das Nações Unidas (ONU), em 2015, instituiu a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, tendo havido adesão de 193 dos seus membros, incluindo o BRASIL. Trata-se de um plano de ação universal composto de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A ergonomia organizacional traz à tona a saúde e a segurança do trabalhador e o conseqüente desempenho das organizações por meio das relações humanas, os processos e o ambiente. Nesse contexto, o tema tratado neste artigo tem interseção direta com dois ODS: ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes, que tem como descrição "Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis";

e o ODS 8 - Trabalho decente e crescimento econômico, que trata de promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos.

Pode-se, ainda, apontar as metas ou subtópicos de cada ODS, direcionando mais especificamente onde o tema abordado pela pesquisa se propõe, mesmo que de forma indireta pelo seu objeto de estudo, impactar na Agenda 2030 da ONU.

Com relação ao ODS 16, considera-se duas metas específicas: 16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis; e 16.7 Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.

Já em relação ao ODS 8, pode-se apontar a meta 8.8 Proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, em particular as mulheres migrantes, e pessoas em empregos precários.

MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa foi realizada em duas etapas, sendo a primeira uma pesquisa documental, realizada em três organizações do Poder Judiciário: Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) e Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região (TRT21-RN). A segunda etapa foi uma revisão de literatura, realizada em dois provedores de busca de produção científica: Google Acadêmico e Scielo.

Ambas as etapas buscaram identificar referências da aplicação da ergonomia organizacional no contexto de órgãos da Justiça do Trabalho, considerando para isso a atividade do CNJ como órgão de coordenação e controle de todo o Poder Judiciário, incluindo o ramo da Justiça Trabalhista.

PESQUISA DOCUMENTAL

A pesquisa documental foi realizada com o caráter descritivo, utilizando-se as ferramentas de consulta pública às bases de dados dos portais das organizações pesquisadas. Os critérios adota-

dos foram: palavras-chaves “ergonomia” e “macroergonomia”, sem restrição de data de publicação, desconsiderados os documentos classificados como revogados.

Após o resultado das consultas, todos os documentos foram lidos e analisados, possibilitando as conclusões apresentadas no tópico 7 deste artigo.

REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura foi realizada por meio da utilização do repositório Google Acadêmico. Os critérios adotados foram: palavras-chaves “macroergonomia”, “ergonomia organizacional”, “fatores humanos”, “factores humanos”, “human factors”; data de publicação a partir de 2012; e idiomas: português, inglês e espanhol.

Inicialmente foram identificados 120 documentos, sendo 92 em português, 25 em inglês e 3 em espanhol.

Para definição da amostra a ser analisada na segunda fase da pesquisa, foram descartados os documentos com menos de três citações. Dessa forma, o total amostral foi configurado em 37 documentos, sendo 7 livros, 4 teses, 9 dissertações e 17 artigos. Em relação aos idiomas, foram 20 em português, 18 em inglês e 2 em espanhol.

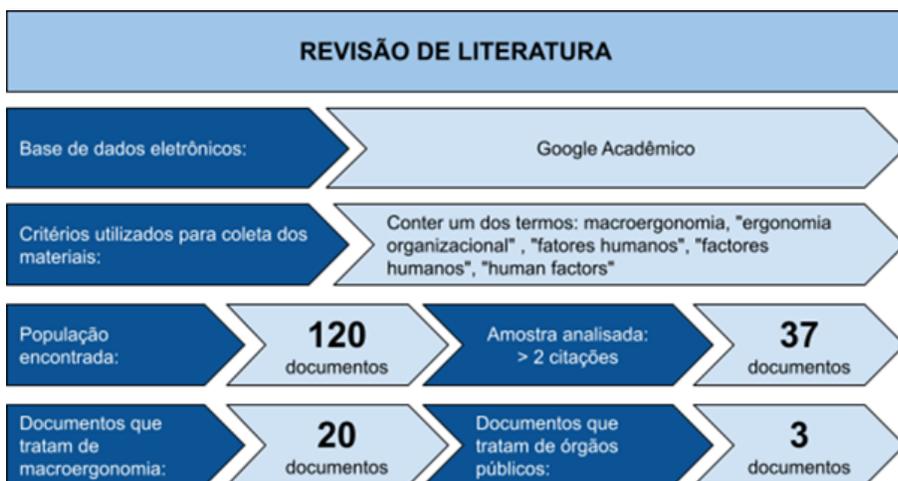
De acordo com o objeto da pesquisa, foram analisados, a partir da leitura dinâmica de todos os documentos e da utilização de ferramentas digitais de buscas de palavras e termos, foram identificados 4 documentos que fazem referência a órgãos públicos, sendo apenas um deles órgão do Poder Judiciário.

Por outro aspecto, 24 documentos tratam da macroergonomia ou ergonomia organizacional, mesmo que de forma tangencial, correspondendo a 64,9% (sessenta e quatro por cento e nove décimos) da amostra.

Fazendo-se um cruzamento dos dados, apenas três documentos tratam da macroergonomia e de órgãos públicos, sendo um artigo em português que se refere a uma universidade pública; um artigo em inglês que trata de um caso na FIOCRUZ-RN e uma dissertação que tem como ambiente de pesquisa um “ambiente público de ensino superior”.

Observa-se, portanto, que dos documentos analisados apenas 8,1% (oito inteiro e um décimo por cento) tratam do tema macroergonomia ou ergonomia organizacional, num contexto de órgãos públicos, sem qualquer registro do tratamento do referido tema em contexto de órgãos do Poder Judiciário.

Figura 3 - Especificações da revisão de literatura tradicional



Fonte: Adaptado de (FERREIRA; MERINO; DE FIGUEIREDO, 2017, p. 67)

MACROERGONOMIA NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que tem a missão institucional de “promover o desenvolvimento do Poder Judiciário em benefício da sociedade, por meio de políticas judiciárias e do controle da atuação administrativa e financeira.” (PORTAL DO CNJ), já editou 485 resoluções, 139 recomendações, além de diversos expedientes internos (i.e. instruções normativas, notas técnicas, orientações, atos, portarias e provimentos).

De acordo com a Tabela 1, foram encontrados apenas 4 normativos relacionados ao escopo da presente pesquisa, sendo 1 Instrução Normativa que direciona apenas as atividades administrativas do próprio CNJ, 2 Resoluções, com abrangência às atividades administrativas de todos os órgãos que compõem o Poder Judiciário, e

1 Recomendação, com direcionamento para a atividade judicante dos órgãos de justiça.

Apenas na Recomendação nº 128/2022, que trata do “Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero”, o CNJ extrapolou as fronteiras da ergonomia física, mesmo que de maneira bastante tímida, avançando numa abordagem mais sistêmica.

Esse documento, quando trata do ramo da Justiça do Trabalho, e que analisa a assimetria entre o capital e força de trabalho nas diversas perspectivas, com destaque a quatro segmentos: a) desigualdade, b) discriminações, c) assédios/violências e d) segurança/medicina do trabalho.

No contexto da segurança/medicina do trabalho, o CNJ deu destaque à ergonomia, considerando ser seu objeto de estudo “a interação entre a pessoa trabalhadora e seus meios, métodos e espaços de trabalho”. Porém, limita-se a uma abordagem de inclusão, ou não discriminação, de pessoas que não se enquadram nas prescrições legislativas ou numa perspectiva de gênero.

MACROERGONOMIA NA JUSTIÇA DO TRABALHO

No segmento de justiça que trata das relações de trabalho, a Justiça do Trabalho, cuja missão institucional é “Exercer a supervisão e a uniformização administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de 1º e 2º grau, a fim de promover seu aprimoramento em benefício da sociedade”. (PORTAL DO CSJT), e constitucional de “... exercer, na forma da lei, a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau, como órgão central do sistema, cujas decisões terão efeito vinculante.”, foram editadas 353 Resoluções, 26 Recomendações, além de expedientes internos, a exemplo do que se verifica no CNJ.

De acordo com os dados da Tabela 1, foram encontradas apenas 3 normativos, do tipo Resoluções, que devem ser cumpridas por todos os órgãos da Justiça do Trabalho, e que trazem em seu escopo o tema ergonomia. Duas das resoluções trata da ergonomia de forma genérica, referindo-se a “normas regulamentares” como a NR-17, do MTP, e uma delas num contexto específico para a elaboração dos

Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PPRA), como uma das ações de promoção da saúde ocupacional e de prevenção de riscos e doenças relacionadas ao trabalho. A terceira resolução trata dos critérios que devem ser considerados na avaliação dos imóveis, apresentando as “condições de ergonomia” como um deles.

Embora a NR-17 (2021) tenha como objetivo “estabelecer as diretrizes e os requisitos que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente no trabalho”, incluindo “as condições de conforto no ambiente de trabalho e à própria organização do trabalho”, no tópico específico para essa finalidade não contempla aspectos relacionados à

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, PARA EFEITO DESTA NR, DEVE LEVAR EM CONSIDERAÇÃO:

- a) as normas de produção;
- b) o modo operatório, quando aplicável;
- c) a exigência de tempo;
- d) o ritmo de trabalho;
- e) o conteúdo das tarefas e os instrumentos e meios técnicos disponíveis; e
- f) os aspectos cognitivos que possam comprometer a segurança e a saúde do trabalhador.

OS SUPERIORES HIERÁRQUICOS DIRETOS DOS TRABALHADORES DEVEM SER ORIENTADOS PARA BUSCAR NO EXERCÍCIO DE SUAS ATIVIDADES:

- a) facilitar a compreensão das atribuições e responsabilidades de cada função;
- b) manter aberto o diálogo de modo que os trabalhadores possam sanar dúvidas quanto ao exercício de suas atividades;
- c) facilitar o trabalho em equipe; e
- d) estimular tratamento justo e respeitoso nas relações pessoais no ambiente de trabalho.

MACROERGONOMIA NO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 21ª REGIÃO

No âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região, apenas dois normativos foram encontrados, conforme Tabela 1, sendo um Ato da Presidência, que referencia a necessidade de observação das “regras de ergonomia” para garantir a saúde dos magistrados e servidores, e uma Resolução Administrativa que trata do teletrabalho, que a exemplo dos normativos congêneres do CNJ e do CSJT trata dos requisitos para concessão e realização da referida modalidade de trabalho.

Tabela 1 – Dados obtidos na pesquisa documental

Ordem	Fonte	Título	Ano	Tipo
1	CNJ	Recomendação n. 128 , de 15 de fevereiro de 2022 - Recomenda a adoção do “Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero” no âmbito do Poder Judiciário brasileiro.	2022	Recomendação
2	CNJ	Instrução Normativa nº 74 , de 19/02/2019 - Dispõe sobre a realização de teletrabalho, no âmbito do Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências.	2019	Instrução Normativa
3	CNJ	Resolução nº 227 , de 15/06/2016 - Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.	2016	Resolução
4	CNJ	Resolução nº 114 , de 20/04/2010 - Dispõe sobre: I - O planejamento, a execução e o monitoramento de obras no poder judiciário; II - Os parâmetros e orientações para precificação, elaboração de editais, composição de BDI, critérios mínimos para habilitação técnica e cláusulas essenciais nos novos contratos de reforma ou construção de imóveis no Poder Judiciário. III - A referência de áreas a serem utilizadas quando da elaboração de novos projetos de reforma ou construção de imóveis no Poder Judiciário; IV - A premiação dos melhores projetos de novas obras no âmbito do Poder Judiciário.	2010	Resolução

5	CSJT	Resolução n. 141/CSJT , de 26 de setembro de 2014 - Dispõe sobre as diretrizes para a realização de ações de promoção da saúde ocupacional e de prevenção de riscos e doenças relacionados ao trabalho no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	2014	Resolução
6	CSJT	Resolução n. 310/CSJT , de 24 de setembro de 2021 - Aprova o Guia de Contratações Sustentáveis para inclusão de critérios de sustentabilidade nas contratações de bens e serviços no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	2021	Resolução
7	CSJT	Resolução n. 70/CSJT , de 24 de setembro de 2010 - Dispõe, no âmbito da Justiça do Trabalho de 1º e 2º Graus, sobre: I - O processo de planejamento, execução e fiscalização de obras e de aquisição e locação de imóveis; II - Parâmetros e orientações para contratação de obras	2010	Ato
8	TRT21	ATO TRT21-GP Nº 68/2020 - Regula a gestão de material e patrimônio no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região, durante a pandemia do COVID-19	2020	Ato
9	TRT21	RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA 014/2022 - Dispões sobre a regulamentação do Teletrabalho no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região.	2022	Resolução

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa documental realizada conclui-se que ainda é muito pequena a utilização da ergonomia nos normativos direcionadores do Poder Judiciário, da Justiça do Trabalho e do TRT21-RN, limitando-se à sua aplicação parcial, em maior incidência no ramo da ergonomia física, em menor número em relação à ergonomia cognitiva, e em nenhuma das estruturas organizacionais estudadas houve referência do uso da ergonomia organizacional.

Este trabalho limitou-se a realizar a pesquisa documental no âmbito do Poder Judiciário, seguindo a estrutura hierárquica de coordenação e supervisão administrativa pelo CNJ e pelo CSJT, que inclui a elaboração de políticas públicas, e no TRT21-RN. Faz-se necessário ampliar o universo da pesquisa para todos os órgãos do Poder Judiciário, incluindo os 93 tribunais regionais, os 3 tribunais superiores e o Supremo Tribunal Federal, quando será possível identificar eventuais iniciativas regionais ou locais, que utilizem os elementos da macroergonomia nas definição das suas estruturas e sistemas organizacionais.

Outras abordagens podem ser identificadas nos demais órgãos do Poder Judiciário, utilizando a psicologia do trabalho como área do conhecimento que possui interface com a ergonomia, em particular nos ramos da ergonomia cognitiva e da macroergonomia.

REFERÊNCIAS

- BAREMBLITT, Gregorio F. *Compêndio de análise institucional e outras correntes: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Rosa dos tempos, 1996.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 26 fev. 2023.
- BUGLIANI, Raquel de Oliveira. *Macroergonomia: um panorama do cenário brasileiro*. Universidade Estadual Paulista-UNESP. Bauru, 2007.
- DOS ANJOS, Maycon Gustavo Costa; PONTES, Thayanne Cristine Diniz; SOUSA, Claudia Nayanne Gaspar. Um levantamento bibliográfico sobre o contexto histórico da macroergonomia. *Revista dos encontros internacionais Ergotrip Design*, n. 1, p. 322-329, 2016.
- FERREIRA, Alais Souza; MERINO, Eugenio Andrés Díaz; DE FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves. Métodos utilizados na Ergonomia Organizacional: revisão de literatura. *Human Factors in Design*, v. 6, n. 12, p. 058-078, 2017.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. E-Book.
- HENDRICK, Hal W.; KLEINER, Brian M. *Macroergonomics: Theory, methods, and applications*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2002.
- IIDA, Itiro; BUARQUE, L. I. A. *Ergonomia: projeto e produção*. Editora Blucher, 2005. FOGUEL, Sergio; SOUZA, Carlos César. *Desenvolvimento organizacional*. Editora Atlas, 1995.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. Norma Regulamentadora NR-17: Portaria/MTP nº 423. Brasília: Ministério do Trabalho e Previdência, 7 out. 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria/mtp-n-423-de-7-de-outubro-de-2021-351614985> Acesso em: 28 fev. 2023.
- VIDAL, Mario Cesar *et al.* *Introdução à ergonomia*. Apostila do Curso de Especialização em Ergonomia Contemporânea/CESERG. Rio de Janeiro: COPPE/GENTE/UFRJ, 2000.
- BRASIL. Associação Brasileira de Ergonomia (2004), Estatuto da ABERGO. Disponível em: <https://zenodo.org/record/4665704#.Yafn0NDMKCg>. Acesso em: 26 fev. 2023.
- SUÍÇA. International Ergonomics Association (2020). *Principios y Directrices de Ergonomía/Factores Humanos para el Diseño y Gestión de Sistemas de Trabajo*. Disponível em: <https://secureservercdn.net/166.62.110.213/m4v.211.myftpupload.com/wp-content/uploads/2020/05/Principios-y-Directrices-de-EFH-para-el-Diseño-y-Gestión-de-Sistemas-de-Trabajo-v1.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2023.

9

A ABORDAGEM LEAN NO SERVIÇO PÚBLICO E SEU ATUAL ESTADO NO PODER JUDICIÁRIO

Divanda Lima de Freitas Cavalcanti
Carlos David Cequeira Feitor

A ABORDAGEM LEAN NO SERVIÇO PÚBLICO E SEU ATUAL ESTADO NO PODER JUDICIÁRIO

Divanda Lima de Freitas Cavalcanti³³
Carlos David Cequeira Feitor³⁴

INTRODUÇÃO

O modelo de gestão gerencial introduzido na Administração Pública brasileira com a edição da Emenda Constitucional nº 19/1998, de 04 de junho de 1998 (BRASIL, 1988) trouxe a eficiência como princípio constitucional e, a partir desse marco temporal, os órgãos públicos vêm buscando meios de prestar seus serviços com excelência.

Uma das formas de melhorar a qualidade dos serviços prestados pelas organizações administradas pelo poder público é a gestão de seus processos organizacionais. Tal prática tende a gerar respostas rápidas aos cidadãos que buscam esse serviço público. A gestão dos serviços prestados, visando aumento de eficiência e qualidade, encontra na abordagem do Lean uma possível solução. (FIGUEIREDO, 2020).

É nessa área de aplicação do Lean, com foco no serviço público brasileiro, que se desenvolve a presente pesquisa. O trabalho pretende analisar as contribuições do Lean Office como ferramenta para a prestação do serviço público mais eficiente e eficaz, fazendo uma relação entre o uso nas organizações públicas em geral e no Judiciário e fazendo ainda uma relação, do uso no judiciário, da aplicação na área finalística e na área de suporte operacional.

Do ponto de metodológico será feita uma revisão bibliográfica identificando estudos que relatam a aplicação da abordagem Lean

³³ Licenciada em Matemática e bacharel em Direito. Analista judiciária do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região. Especialista em Direito e Gestão do Judiciário, Mestranda em Processos Institucionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - divandacavalcanti@gmail.com

³⁴ Bacharel em Administração. Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Mestre em Engenharia de Produção e Doutor em Administração - carlos.feitor@ufrn.br

Office no ambiente da administração pública. A pesquisa pretende também demonstrar a amplitude dos trabalhos em relação à efetividade, trazendo os resultados encontrados nas publicações analisadas.

Ao final, pretende-se comparar os resultados dos estudos da Lean Office no Serviço Público em geral X judiciário para fins de compreender qual a frequência de uso de um em relação ao outro e, com os resultados encontrados, perceber a efetividade ou não do uso dessa abordagem e, em caso de positivo, vislumbrar oportunidades de exploração de novas pesquisas que impulsionem o seu uso.

PROBLEMÁTICA

O Lean Office, uma adaptação do Lean Manufacturing para as atividades administrativas, vem sendo aplicado nas organizações privadas objetivando a melhoria da gestão dos processos organizacionais, por meio da redução de desperdícios e do gerenciamento do fluxo de valor que a organização entrega.

E no serviço público, em especial no Judiciário, em que nível o Lean Office vem sendo aplicado na gestão dos serviços prestados?

A presente pesquisa buscará, por meio de uma revisão bibliográfica, identificar e catalogar *cases* descritos em trabalhos científicos que relatam o uso dessa metodologia para fins de demonstrar a sua efetividade na melhoria dos processos organizacionais, além de comparar resultados do entre a administração pública em geral e o judiciário para concluir sobre a aplicação da abordagem nos serviços públicos prestados.

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Analisar as contribuições do Lean Office como ferramenta para uma prestação de serviço público mais eficiente e eficaz nas organizações públicas, trazendo a relação do seu uso na seara pública em geral e no Poder Judiciário, identificando, nesse último, a relação de aplicação na área finalística e na área de suporte operacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar estudos que relatam a aplicação do Lean Office no ambiente da Administração Pública em geral.

Demonstrar a efetividade do uso do Lean Office na melhoria dos processos organizacionais do Serviço Público.

Comparar os resultados do uso do Lean Office no Serviço Público em geral X Judiciário.

JUSTIFICATIVA

JUSTIFICATIVA INSTITUCIONAL

Os processos organizacionais são vivos e sua melhoria contínua deve ser buscada no sentido de se trazer mais eficiência e eficácia às entregas do serviço público ao cidadão.

Dentre as metodologias de melhoria dos processos organizacionais existentes está o Lean Office, um método que tem por fundamento a melhoria contínua e a eliminação de desperdícios desses processos.

O Lean Office vem sendo amplamente utilizado com sucesso nas empresas privadas como método de melhoria nas suas áreas administrativas, o que leva a crer também ser viável e eficaz sua aplicabilidade no serviço público.

Diante disso, o presente trabalho pretende fazer uma pesquisa bibliográfica buscando identificar o grau de aplicabilidade e sucesso do Lean Office no Serviço Público para fins de subsidiar futuros projetos de implantação da metodologia por áreas da administração pública.

JUSTIFICATIVA CIENTÍFICA

A pesquisa pretende contribuir com a produção de ciência direcionada ao serviço público, buscando apresentar soluções inovadoras, que trazem maior eficiência às entregas ao cidadão, além de que, pretende contribuir para as bases de pesquisa específicas para a administração pública.

O presente estudo será apresentado como uma pesquisa bibliográfica onde busca trazer qual atual grau de aplicabilidade e efetividade do uso Lean Office na esfera pública de forma geral e em especial no Poder Judiciário.

JUSTIFICATIVA SOCIAL - ALINHAMENTO COM O ODS 16

A efetividade e eficiência dos serviços públicos prestados ao cidadão é um anseio mundial tanto que está expresso como um dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), o ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes (NAÇÕES UNIDAS DO BRASIL, 2019).

Esse ODS visa “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis”.

Em que pese esse ODS ter foco em temas sensíveis como combate à exploração sexual, ao tráfico de pessoas e à tortura e temas que envolvem o desrespeito aos direitos humanos, também traz, no tocante à instituições eficazes, o entendimento de que fortalecer os mecanismos e práticas de governança são essenciais para que gestores públicos possam aprimorar estratégias de prestação de serviços para a população. (CABRAL; GEHRE, 2020)

Uma das formas de tornar esse entendimento uma realidade é o desenvolvimento de ferramentas. É nesse contexto que o lean se apresenta como abordagem alinhada a este ODS, em especial, na sua meta 16.6 (NAÇÕES UNIDAS DO BRASIL, 2019). Isso porque a aplicação do Lean no serviço público tem o potencial de ajudar na redução de despesas, aumentar a rapidez e a eficácia no atendimento dos interesses dos cidadãos, bem como melhorar a qualidade de seus serviços (JÚNIOR, 2020).

Numa perspectiva da presente pesquisa em si, é de se ressaltar que:

A atividade de pesquisa é responsável por fornecer a base de evidências, conhecimento, soluções, tecnologias, caminhos e inovações para sustentar e apoiar a implementação do ODS 16 pela comunidade global - tanto mediante abordagens disci-

plinares tradicionais como de novas abordagens interdisciplinares, transdisciplinares e de ciência de sustentabilidade. Sob essa perspectiva, destaca-se ainda que a pesquisa científica, ao contribuir para a amplificação do capital social e da aplicação de conhecimentos na resolução de problemas, torna-se crucial para o desenvolvimento do país em todas as suas dimensões (social, econômica e ambiental) (CABRAL; GEHRE, 2020).

Além da relevância da pesquisa do ponto de vista dos objetivos de desenvolvimento sustentável, estudar a aplicabilidade e mostrar os resultados das iniciativas já realizadas nas diferentes searas do serviço público, por meio da pesquisa bibliográfica, mostra-se relevante socialmente, pois, caso se tenha como resultado do trabalho a efetividade na prestação do serviço público em geral e no judiciário, essa metodologia pode ser difundida e por conseguinte tornar as instituições públicas que a aplicam, mais eficazes. d

2 REFERENCIAL TEÓRICO

PRODUÇÃO ENXUTA - LEAN MANUFACTURING

Lean Office: Perspectiva histórica e conceitual

O Lean Manufacturing surgiu no Japão, nos anos 50, como uma abordagem também chamada por Sistema Toyota de Produção, sendo a indústria de automóvel o campo onde essa metodologia nasceu e se desenvolveu. O seu mentor foi Taiichi Ohno, executivo da empresa Toyota.

No pós-guerra, Eiji Toyoda, um dos donos da Toyota, em visitas às indústrias automobilísticas americanas para conhecer o método de produção dos carros daquele país, coletou experiências e levou para discussão do que ele havia presenciado com seu engenheiro de produção, Taiichi Ohno. Dessas observações, eles concluíram que a produção em massa da indústria dos Estados Unidos não funcionaria no Japão, principalmente por ser muito dispendiosa para o momento que o seu país estava vivenciando. Além de dispendiosa, Ohno percebeu que aquela forma de produzir em massa estava repleta de “muda”, desperdício em japonês. Entre os desperdícios observados, destacava-se o de esforços, de tempo e materiais, de mão de obra.

Ele também teve a percepção fora da linha de produção, percebeu o agregava valor ao produto que eles estavam produzindo.(WOMACK; JONES; ROOS, 2014).

A partir de toda essa experiência e vivência, Taiichi Ohno fez várias adaptações e descobertas na forma de produzir automóveis, entre elas: não deixar passar erros ocorridos na linha de produção e só corrigi-los no final do processo, quando do controle de qualidade do produto, pois essa conduta acarretava a multiplicação incessante desses erros. Ao invés disso, ele parava toda linha de produção para corrigir o problema. Além disso, identificava os porquês dos erros para aprender com eles e não os repetir. Outra adaptação foi agregar os trabalhadores em equipes, com um líder de equipe que também participava da produção e não só como um mero supervisor observador. Outro ponto foi a produção sob demanda em oposição à produção em massa.(WOMACK; JONES; ROOS, 2014)

Com essas e outras adaptações, Ohno criou o Sistema Toyota de Produção, o Lean Manufacturing, a Produção Enxuta. O termo Lean Manufacturing, traduzido como “produção enxuta”ou “manufatura enxuta” numa alusão a uma série de atividades e/ou soluções para eliminar o desperdício (FIGUEIREDO *et al.*, 2021) e na busca de melhoria contínua do processos produtivo.

O foco dessa análise é o fluxo da produção, objetivando identificar esses desperdícios e reduzi-los, maximizar a criação de valor para o cliente, gerar melhoria de qualidade e redução de tempo e custo nos processos dessa produção.

PRINCÍPIOS DA PRODUÇÃO ENXUTA

Dessas adaptações e descobertas feitas por Taiichi Ohno surgiram os princípios da produção enxuta (Lean Manufacturing).

O primeiro deles é o valor, que nada mais é do que o que é importante para o cliente final. Só este cliente pode definir esse valor (WOMACK; JONES, 2004). Pensando em produto, é aquele que atende as necessidades daquele momento específico e o preço específico. Qualquer ação ou atividade que não esteja relacionada a atender essa necessidade não agrega valor, logo é um desperdício.

A busca por esse valor objetiva oferecer exatamente o serviço que o cliente deseja, na quantidade e no tempo certo, com a qualidade perfeita e com o preço justo (WOMACK; JONES; ROOS, 2014).

Outro princípio é o fluxo de valor, são as etapas do processo que se percorre para entregar o valor ao cliente.

Durante o mapeamento desse fluxo de valor, devem ser identificadas as atividades que agregam e não agregam valor ao produto, para que estas últimas possam ser eliminadas. Esse mapeamento deve contemplar desde a criação do produto até o processo final de venda.

Na sequência, o princípio de fluxo contínuo, o qual se define como percorrer as etapas do processo de criação de valor fluindo continuamente, sem interrupções (WOMACK; JONES, 2004).

As atividades que agregam valor devem ser arranjadas de forma que haja continuidade no processo, que não haja paradas, desde o pedido até a entrega do produto.

Este princípio requer que a empresa mude sua forma de pensar, pois os processos devem se desenvolver de maneira harmoniosa, buscando diminuição dos tempos de entrega e criação de produtos.

A produção puxada pela demanda, quarto princípio da produção enxuta, consiste em produzir apenas o que é solicitado pelo cliente, sem sobreprodução. Não se deve produzir nada antes que o cliente faça o pedido. É o inverso da produção empurrada, onde se produz em massa e se aguarda o cliente para consumir o produto.

Uma vez que uma empresa chega a esse patamar, os níveis de estoque tendem a ser muito baixos, pois só é produzido o que o cliente solicitou.

Essa forma de produção ocasiona redução de esforço, tempo, espaço, custo e erro ao mesmo tempo que oferece um produto mais próximo do que o cliente realmente deseja. (WOMACK; JONES, 2004).

Hopp e Spearman (2004) trazem uma a esse princípio: deve-se ter cuidado com esse princípio para não levá-lo ao extremo, um balanço de estoque na produção puxada não deve ser zero, algum estoque sempre será necessário. Não se tratando da menor perda ou baixo estoque, mas sim do melhor estoque.

Por fim, a busca da perfeição, último princípio do lean manufacturing, é uma consequência dos conceitos anteriores, visto que neles estão a eliminação de desperdícios e melhoria contínua. Todavia, a perfeição deve ser constantemente buscada a partir da percepção de que um processo sempre terá algum desperdício e deve-se estar atenta para eliminá-lo.

Esse princípio requer que toda a cadeia de valor seja envolvida, desde os fornecedores até os distribuidores.

Figura 1 – Princípios do Lean



Fonte: Elaborado pela Autora (2023)

Além dos princípios do Lean, há um conceito que o fundamenta, o *Just-in-Time*. Esse conceito garante que nas etapas do processo produtivo (fluxo), só existam locais de trabalho necessários, atividades necessárias e na quantidade necessária (TAPPING; SHUKER, 2010).

LEAN OFFICE - ESCRITÓRIO ENXUTO

A indústria automobilística foi o local onde o lean nasceu e a manufatura em geral foi o ambiente no qual ele se desenvolveu e, por décadas, sua aplicação aconteceu somente nesta área. Porém, nos anos 80, começou-se a experimentar o lean nas atividades administrativas das organizações (EVANGELISTA; GROSSI; BAGNO, 2013), fossem essas organizações a indústria, o comércio ou os serviços. O desenvolvimento da produção enxuta aplicado às rotinas de escritórios denominou-se Lean Office - Escritório Enxuto.

Essa vertente do Lean teve como motivador o fato desses experimentos mostrarem que 60% a 80% de todos os custos envolvidos para a satisfação da demanda de um cliente é uma função administrativa (TAPPING; SHUKER, 2010). Como consequência, percebeu-se a amplitude da aplicabilidade dessa abordagem fora do ambiente fabril.

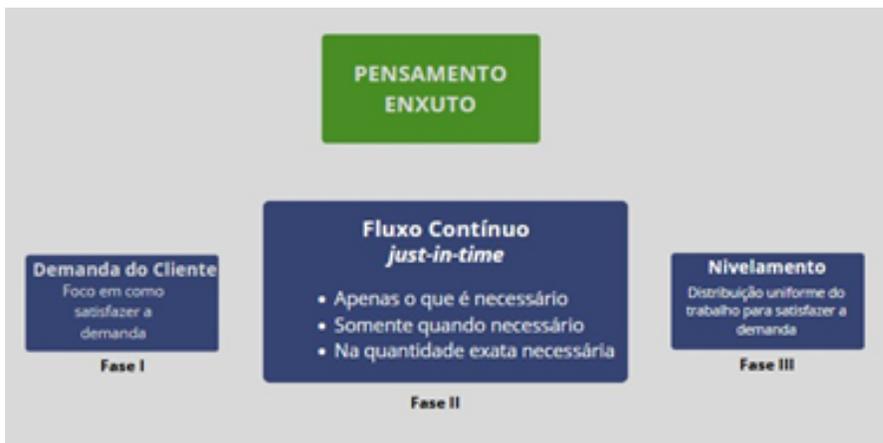
Essa abordagem surgiu para se aderir, especialmente, aos fluxos de informações e de conhecimento, que são os maiores processos

organizacionais da área administrativa, diferentemente do Lean Manufacturing, cujos processos são de material ou de fabricação.

O Lean Office mantém os mesmos princípios e os objetivos do Lean manufacturing. Ambas as abordagens têm como alvo máximo a total eliminação de desperdícios (qualquer atividade humana que absorve recursos e não cria valor) (WOMACK; JONES, 2004), bem como a melhoria contínua dos processos de trabalho.

Além dos princípios, o Lean Office está baseando em três conceitos fundamentais: a demanda, o fluxo e o nivelamento, onde a demanda é a quantidade específica de trabalho que pode ser tratada como um todo e que é exigida pelo cliente; o fluxo contínuo que é o movimento das informações e conhecimentos e o nivelamento que consiste em distribuir uniformemente, por uma unidade de tempo, o trabalho para atender a demanda do cliente (TAPPING; SHUKER, 2010).

Figura 2 – Pensamento Enxuto



Fonte: Elaborado pela Autora (2023)

Eliminar desperdícios nos processos de trabalho dos escritórios exige uma mudança de cultura organizacional. Assim, para que a implementação do Lean seja eficaz e menos turbulenta há pontos que não podem ser negligenciados (FERREIRA, 2018):

- a alta direção executiva deve apoiar o lean e defendê-lo para todos;

- os colaboradores devem ser envolvidos em todas as decisões – sempre ouça quem participa do processo;
- deve existir uma forte propaganda da mudança dentro da instituição – faça todos saberem o que é e o que pode melhorar;
- implemente projetos pequenos com ganhos rápidos – faça as pessoas sentirem os resultados e desejarem mais;
- seja persistente – corrija o curso rapidamente quando necessário, mas não desista, os resultados virão.

Para a eliminação de desperdícios, o Lean os categorizou em sete tipos diferentes, que serão apresentados na perspectiva do Lean Office, no qual o ambiente é o escritório. São eles:(TAPPING; SHUKER, 2010):

- Superprodução, caracterizado pelo excesso de papel ou de informação;
- Espera, aguardar qualquer coisa como papéis, pessoas, informações, faz o fluxo de trabalho parar, gerando tempo de trabalho ocioso;
- Sobreprocessamento, consiste no processamento de coisas que o cliente não quer, geralmente inclui atividades redundantes, muitas revisões, checagem do trabalho de outra pessoa, obtenção de muitas assinaturas;
- Estoque de qualquer coisa, por exemplo, arquivos desnecessários, suprimentos extras, quantidade de informações na tela do computador;
- Movimentação, qualquer movimento desnecessário na condução de uma operação, como, por exemplo, ter que ir até a sala do diretor para que ele assine um documento.
- Defeito ou Correção provém de um trabalho defeituoso que precisa ser refeito.
- Transporte está relacionado a levar algo de um lugar para outro e essa distância ser maior que o necessário.

Segue abaixo uma tabela que compara, em termos negociais, os desperdícios do Lean Manufacturing e os desperdícios do Lean Office.

Por fim, as fases de aplicação do lean: fase da demanda do cliente, onde se verifica qual(quais) a solicitação do cliente; fase do fluxo contínuo para assegurar as entregas no momento e com as características corretas; e a fase de nivelamento, onde, após a

análise da demanda e estabelecido o fluxo, distribuir o trabalho de forma homogênea e eficaz. (TAPPING; SHUKER, 2010)

O LEAN OFFICE NO SERVIÇO PÚBLICO

De acordo com (UBARANA, 2017), o início da aplicação do Lean no setor público datam de 2001 e 2002, tendo os primeiros cases ocorridos no Reino Unido e nos Estados Unidos respectivamente, ambos aplicados no setor da Saúde.

Desde então a implantação do Lean no setor público tem se mostrado viável, porém, apesar do prestígio já alcançado nas empresas em geral, a aplicação do Lean Office na administração pública se apresenta de forma esporádica (DINIZ; CAMPOS, 2020) e de maneira não institucionalizada, sendo efetuada na forma de iniciativas dentro dessas instituições (UBARANA, 2017).

Figura 3 – Quadro comparativo dos desperdícios do Lean Office X Lean Manufacturing

Os 7 Desperdícios do Lean				
	Desperdícios no Lean Manufacturing	Desperdícios no Lean Office	Desperdícios no Lean Manufacturing	Desperdícios no Lean Office
1	Superprodução: produzir mais do que o necessário ou antes do necessário	Superprodução: Excessos de dados, informações, relatórios.	Estoque: compra ou armazenamento de excedentes de materiais e excesso de materiais acumulados em processo.	Estoque: excesso de atividades desempenhadas como arquivamento de documentos em pastas dos computadores
2	Espera: perda de tempo do operador ou tempo de espera	Espera pela prestação do serviço, nas filas ou por resposta e informações;	Movimentação: Local desordenado, onde há transição de pessoas, ocasiona perdas de itens.	Movimentação: Dispersão de pessoas para executar atividades como reuniões desnecessárias e procura de informação
3	Transporte: deslocamento do colaborador para procurar ou movimentar ferramentas, materiais ou documentos.	Transporte: troca de informação em demasia e em duplicidade, como e-mails, documentos e telefonemas.	Falta de qualidade no processo produtivo, gerando produtos defeituosos	Erros na operação do serviço, como erros de preenchimento, informação defeituosa e fornecimento de prestação de serviço defeituosa
4	Processo desnecessário: atividades ineficientes ou desnecessárias que não agregam valor e atrapalham ou atrasam a produção	Processo desnecessário: Etapas que não trazem resultados, retrabalho como reenviar pedidos, responder mais de uma vez à perguntas		
				5
				6
				7

Fonte: Elaborado pela da Autora - adaptação (TAPPING; SHUKER, 2010)

Esse fato das aplicações se darem na forma de iniciativas, em contraponto com o que ocorre na iniciativa privada onde já se encontra muitas organizações onde a filosofia da empresa é totalmente Lean,

se dá por vários fatores, conforme enumera (UBARANA, 2017), dos quais se destaca: a falta de foco no usuário; falta de objetivos comuns de toda a organização; falta de suporte de liderança para incentivar iniciativas Lean; rigidez da hierarquia; falta de urgência das ações; alta complexidade das interações e das missões organizacionais e o alto volume de processos em todos os níveis da organização.

Em que pese todas essas dificuldades, os estudos trazidos no presente trabalho apontaram para resultados positivos com o uso do Lean no setor público.

O Judiciário brasileiro não foge a regra do observado na seara pública em geral. Observa-se iniciativas em áreas específicas. E como ocorre nas demais instituições públicas, não há percepção sobre o que agrega ou não valor no processo de trabalho. Não se enxerga como o processo judicial flui, isso causado pela fragmentação das realização das atividades por vários agentes e pela inexistência de consciência destes em relação aos atos praticados. Esses agentes não percebem que suas atividades são partes importantes da cadeia de valor da instituição a que pertencem. Além disso, a pressão por produzir atos processuais de modo a se obter, numericamente, bons resultados estatísticos, deixa em segundo plano a qualidade do que é produzido (PHILIPPI *et al.*, 2021).

A despeito disso, também se verifica resultados positivos nas iniciativas aplicadas nesse ramo da administração pública.

METODOLOGIA

A presente pesquisa se trata de uma revisão bibliográfica para identificação e catalogação de *cases* descritos em trabalhos científicos que relatam o uso da abordagem Lean na esfera pública de modo geral e em especial no Poder Judiciário objetivando analisar as experiências vivenciadas, trazendo o local da aplicação da metodologia lean, a natureza da aplicação e um resumo do resultado encontrado pelo pesquisador, para fins de identificar o êxito ou não de intervenção.

A análise dos dados foi feita em três etapas. Na primeira, denominada de Etapa 1, foi efetuada uma busca quantitativa de publicações, com os seguintes parâmetros:

- Base de dados: Google Scholar

- Período pesquisado: anos de publicação entre 2018 e 2023
- Expressão do 1º grupo pesquisado: “lean” e “lean office”
- Expressões do 2º grupo pesquisado: “serviço público”, “gestão pública” ou “administração pública”

A pesquisa foi realizada utilizando-se expressões dos dois grupos, fazendo-se todas as combinações de uma expressão do 1º grupo (“lean office” ou “lean”), com uma expressão do 2º grupo (“serviço público”, “gestão pública” ou “administração pública”).

Na segunda etapa, referenciada como Etapa 2, também caracterizada por busca quantitativa de publicações, acrescentou-se a todas as pesquisas da Etapa 1, a expressão “judiciário”.

O resultado dessas pesquisas quantitativas está descrito na tabela a seguir:

Tabela 1 – Pesquisa de publicações sobre Abordagem Lean na esfera pública

Expressão	Quantidade de publicações no Google Scholar
“lean office”+ “serviço público”	86
“lean office”+ “serviço público”+ “Judiciário”	12
“lean office”+ “administração pública”	136
“lean office”+ “administração pública”+ “Judiciário”	15
“lean office”+ “gestão pública”	101
“lean office”+ “gestão pública”+ “judiciário”	11
“lean”+ “serviço público”	996
“lean”+ “serviço público”+ “Judiciário”	155
“lean”+ “administração pública”	1970
“lean”+ “administração pública”+ “Judiciário”	251
“lean”+ “gestão pública”	988
“lean”+ “gestão pública”+ “judiciário”	121

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Após a identificação dos artigos, seguiu-se para a Etapa 3, onde foi realizado o tratamento dos dados encontrados, sendo procedida

a análise de conteúdo dos estudos da Etapa 1 por amostragem e analisados, na totalidade, as publicações da etapa 2 que continham a expressão “lean office” e “judiciário”, independentemente se a terceira expressão era serviço público, administração pública ou gestão pública.

Em todas as publicações nas quais foram realizadas leituras, catalogou-se, além da instituição na qual foi realizada a pesquisa, qual o processo (fluxo) foi objeto do estudo e o resultado descrito pelo pesquisador.

Os resultados encontrados estão descritos nas tabelas abaixo:

Tabela 2 – Expressões pesquisadas: Lean Office + Gestão Pública

Local da Aplicação	Natureza da Aplicação	Resultado encontrado
Secretaria Municipal da Fazenda da Prefeitura Municipal de São Carlos- SP	Atendimento fiscal à população	Nesse estudo foi possível afirmar que os procedimentos administrativos públicos podem ser melhorados com o uso dos conceitos do Lean Office. As métricas lean, indicaram os avanços e as melhorias (TURATI, 2007)
Serviços de Saúde Pública - SSP	Atendimento de pacientes em Serviços de Saúde Pública	Principais resultados encontrados nos Serviços de Saúde Pública (SSP) foram encontrados principalmente a Redução do Tempo de Espera, Redução do Tempo de Estada no SSP por parte dos utentes, minimização do tempo de movimentação, redução de custos, ganhos de produtividade e aumento da capacidade do serviço. Quanto à Redução da Média de Horas Extra dos colaboradores; à Redução de resíduos hospitalares; à Diminuição do absentismo; Redução de taxas de no-show; ao Aumento de doses de medicação dispensada à e “Redução da taxa de Readmissões não tiveram qualquer referência nestes casos de estudo (LIMA, 2017).

<p>Universidade Federal de Itajubá</p>	<p>Contratações</p>	<p>Ainda que não tenha sido comprovada a sua eficácia devido a não aplicação das mudanças na prática, o plano proposto foi validado pelos executores do processo estudado quanto à sua viabilidade e impacto positivo para a instituição. Salieta-se que a pesquisa contribuiu de maneira prática para a aplicação do Lean Public Service em uma proposição de solução satisfatória de melhoria da qualidade do processo de planejamento da contratação de serviços continuados da Unifei - Campus Itabira (FIGUEIREDO <i>et al.</i>, 2021).</p>
<p>Universidade do Vale do Itajaí</p>	<p>Assistência Farmacêutica</p>	<p>Os benefícios que se podem observar no presente estudo estão relacionados ao dimensionamento das quantidades de medicamentos que são programados e distribuídas à população, contribuindo de forma robusta para avaliação dos itens de maior saída, visto a necessidade, evitando assim situações de faltas de itens essenciais ao tratamento do paciente (SEVERIANO, 2019).</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Tabela 3 – Expressões pesquisadas: Lean Office + Gestão Pública - continuação

Local da Aplicação	Natureza da Aplicação	Resultado encontrado
Departamento de Trânsito de São Paulo	Serviço de consulta de pontos da CNH	A partir dos dados fornecidos nota-se uma economia de aproximadamente 60 toneladas de papel e também são poupadas em torno de 900 árvores. Além disso, o lead time desse serviço não existe mais, pois tanto presencialmente nos postos de atendimento quanto pelo computador o resultado é instantâneo (SIQUEIRA, 2019)
Secretaria de Obras de uma prefeitura da região sul do Rio de Janeiro	Processamento de obras dentro da instituição pública- administrativa	Devido a identificação de possíveis melhorias, pode-se submeter uma contribuição benéfica para o processamento de informações. Com base no plano de melhorias, embasado no método Lean, foi possível observar a diminuição do tempo de processamento de informações, de 148 dias para 94 dias, e ao reorganizar as ações em apenas um setor, pode-se reduzir de 70 dias para 19 dias úteis para o processamento das informações (REGO; BONAMIGO; WERNER,)
Tribunal de Justiça de Santa Catarina	Processos Judiciais de reintegração de posse e de execução fiscal	O presente estudo de caso almeja para a nova prestação do serviço jurisdicional a otimização de processos, o aumento da qualidade e a redução de custos. Assim, valor será enxergar em que estão os desperdícios nos processos judiciais e administrativos, a fim de impulsionar a mudança de atitude, provocar a mudança de paradigmas em prol da maior eficiência, celeridade e qualidade, que precisam ser construídas a partir da compreensão das experiências individuais de todos os envolvidos no processo, na linha de produção judiciária que entrega nosso produto/serviço ao jurisdicionado. (PHI- LIPPI <i>et al.</i> , 2021).

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Tabela 4 – Expressões pesquisadas: Lean Office + Gestão Pública - continuação

Local da Aplicação	Natureza da Aplicação	Resultado encontrado
Univer- sidade Federalde Alagoas	Gestão de Processos - Processos administra- tivos requi- sitados por servidores	Evidenciou-se que o pensamento enxuto é uma tendência que pode ser enquadrada como melhoria contínua nos processos, sendo relevante o engajamento dos diferentes níveis organização para sua implantação, que certamente é um desafio em qualquer contexto organizacional, mas que quando utilizado da maneira correta possibilita vantagens competitivas ou satisfação dos usuários de serviços públicos (CUNHA; BARROS; COSTA, 2019)
Instituto- Geral de Perícias de Santa Catarina	Perícias em informática Forense	Este estudo inicial permitiu determinar um melhor aproveitamento do fluxo de trabalho e tecnologias existentes, permitindo um direcionamento mais adequado dos recursos públicos, seja na contratação de pessoas, no uso efetivo de ferramentas de gestão ou na escolha de equipamentos e softwares atualizados voltados à realização da atividade fim do IGP- SC, fatores esses que impactaram no tempo de realização dos exames periciais e, conseqüentemente, na elaboração dos LPs (SILVA; COSTA; JUNIOR, 2020).
Polícia Federal	Investigação Policial	A adoção da produção enxuta nas investigações pode proporcionar maior eficiência, liberação de recursos para outras investigações e outros serviços públicos como educação e saúde (LARA <i>et al.</i> , 2023).
Instituição Federal de Ensino Superior	Emissão de Diplomas	Verificou-se que embora as imposições normativas representem fatores limitantes para a proposição de melhorias em processo de organizações com maior grau de burocratização, elas também podem representar oportunidades de inovação para tais processos, como no caso estudado, no qual o despontar de normas voltadas a emissão de diplomas em formato digital pode representar uma provocação legal oportuna para a modernização do processo objeto do presente estudo, capaz de driblar as dificuldades das organizações públicas relativas a mudanças (ROMANO, 2019).

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Tabela 5 – Expressões pesquisadas: Lean Office + Gestão Pública - continuação

Local da Aplicação	Natureza da Aplicação	Resultado encontrado
Instituição Pública de São José dos Campos	frequência das crianças e adolescentes atendidos	Ficou evidenciado, por meio de ferramentas estatísticas, que houve uma melhora na frequência, atingindo os resultados específicos estabelecidos pelo grupo. Além dos resultados quantitativos, a aplicação de ferramentas do Lean Office na organização pública se mostrou eficiente, porém sendo necessário a adaptação da ferramenta para o setor de serviços públicos e a compreensão da dicotomia entre o setor público e privado, principalmente no que diz a respeito à obtenção de lucros e a eliminação de desperdícios. (COSTA, 2020).
Universidade Federal da Bahia	Sistemas de climatização	Em termos qualitativos, promoveu o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais organizado, procedimentos mais enxutos e profissionais mais motivados e produtivos. Em termos quantitativos, foi observado um incremento de 40,6% na Taxa de Agregação de Valor (TAV) e redução do Total Lead Time (TLT) de 795 minutos para 30 para o processo estudado. Finalmente, através dos resultados obtidos e das análises realizadas, pode-se concluir que o Pensamento Enxuto demonstrou ser uma metodologia válida para o aperfeiçoamento de processos administrativos de um escritório da Administração Pública (SIQUEIRA, 2019).

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Tabela 6 – Expressões pesquisadas: Lean Office + Gestão Pública - continuação

Local da Aplicação	Natureza da Aplicação	Resultado encontrado
Não se trata de Estudo de Caso	Segurança Pública	O artigo trata de um dossiê temático envolvendo Governança, Gestão e Inovação em Segurança Pública efetivas (DANDOLINI, 2023). Todavia, não se trata de aplicação no Judiciário.
Instituto Federal de Ensino Superior	Inventário de bens móveis	O mapa do estado futuro propõe melhorias para a eliminação das esperas, dos retrabalhos e a padronização das atividades do processo, o que pode acarretar na redução do Lead time de 115 dias para 12 dias, o que representa uma queda de 89,5 no tempo do processo e um aumento de 31 na taxa de valor agregado (MARMOL <i>et al.</i> , 2020). Apesar do trabalho trazer o termo “Judiciário”, não se trata de estudo aplicado no âmbito dessa esfera de Poder.
Poder Judiciário	Gestão orçamentária	Criação de um modelo de gestão orçamentária para o Poder Judiciário condizente com as exigências do Judiciário 5.0. O Lean foi utilizado como uma das metodologias ágeis para a construção do modelo (JUNIOR, 2020)
Tribunal de Justiça de Santa Catarina	Processos Judiciais de reintegração de posse e de execução fiscal	O presente estudo de caso almeja para a nova prestação do serviço jurisdicional a otimização de processos, o aumento da qualidade e a redução de custos. Assim, valor será enxergar em que estão os desperdícios nos processos judiciais e administrativos, a fim de impulsionar a mudança de atitude, provocar a mudança de paradigmas em prol da maior eficiência, celeridade e qualidade, que precisam ser construídas a partir da compreensão das experiências individuais de todos os envolvidos no processo, na linha de produção judiciária que entrega nosso produto/serviço ao jurisdicionado. (PHI- LIPPI <i>et al.</i> , 2021).

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Tabela 6 – Expressões pesquisadas:
Lean Office + Gestão Pública + Judiciário - continuação

Local da Aplicação	Natureza da Aplicação	Resultado encontrado
Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia	Processos de aposentadoria	<p>Como resultados destaca-se que, a ferramenta do VSM mostrou os pontos críticos que devem receber melhorias para que possa permitir aos servidores celeridade na condução dos processos, e que estejam em conformidade com a missão e visão da entidade para priorizar resultados qualitativos. Dentre os principais resultados está a constatação de alguns gargalos a saber: na Gerência de Cadastro há uma demora na tramitação de processos, em média de 27 dias; na Procuradoria Geral é de 45 dias; e na equipe de controle interno é de 99 dias (CASTRO, 2020). Apesar do trabalho trazer o termo “Judiciário”, não se trata de estudo aplicado no âmbito dessa esfera de Poder (CASTRO <i>et al.</i>, 2020). Apesar do trabalho trazer o termo “Judiciário”, não se trata de estudo aplicado no âmbito dessa esfera de Poder.</p>
Instituição Federal de Ensino Superior	Emissão de Diplomas	<p>Verificou-se que embora as imposições normativas representem fatores limitantes para a proposição de melhorias em processo de organizações com maior grau de burocratização, elas também podem representar oportunidades de inovação para tais processos, como no caso estudado, no qual o despontar de normas voltadas a emissão de diplomas em formato digital pode representar uma provocação legal oportuna para a modernização do processo objeto do presente estudo, capaz de driblar as dificuldades das organizações públicas relativas a mudanças (ROMANO, 2019). Apesar do trabalho trazer o termo “Judiciário”, não se trata de estudo aplicado no âmbito dessa esfera de Poder.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Tabela 7 – Expressões pesquisadas:
Lean Office + Gestão Pública + Judiciário - continuação

Local da Aplicação	Natureza da Aplicação	Resultado encontrado
Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade de Rondônia	Protocolo dos processos da área de família	Concluiu-se que a utilização do MFV e a implantação das melhorias sugeridas foi satisfatória para redução do tempo, considerando que o Lead Time foi reduzido de 180 dias para 33 dias agregando valor a instituição na otimização do tempo do serviço prestado, eliminando o que não agrega valor ao cliente, o que representa grande ganho para toda a organização, além de contribuir com o meio acadêmico ao enfatizar que a referida filosofia pode perfeitamente ser aplicada às Universidades, Faculdades de Direito e Escritórios de Advocacia. (SOUZA <i>et al.</i> , 2020). Apesar do trabalho trazer o termo “Judiciário”, não se trata de estudo aplicado no âmbito dessa esfera de Poder. Embora se trata de protocolo de processo judicial, o estudo foi aplicado em etapa anterior ao protocolo no Judiciário.
Secretarias acadêmicas de pós-graduação lato sensu da IFRJ	Racionalização dos processos de trabalho	O Manual de Procedimentos Operacionais Padrão das Secretarias Acadêmicas de Pós- Graduação do IFRJ fará com que os servidores tenham uma visão ampliada de seus papéis dentro da secretaria e se tornará um documento norteador para orientar e simplificar a execução dos processos realizados no setor (MARQUES <i>et al.</i> , 2020). Apesar do trabalho trazer o termo “Judiciário”, não se trata de estudo aplicado no âmbito dessa esfera de Poder.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Tabela 8 – Expressões pesquisadas:
Lean Office + Gestão Pública + Judiciário - continuação

Local da Aplicação	Natureza da Aplicação	Resultado encontrado
Prefeitura de Lavras - MG	Regularização imobiliária	<p>Serviço prestado pela prefeitura de Lavras-MG carece de melhorias na prestação de serviço de regularização imobiliária, o que pôde ser constatado pela ausência de dados digitalizados de todos os registros, além da precariedade na divulgação de informações importantes aos munícipes quanto ao processo de regularização, bem como a ausência de um software que possibilite organizar os dados de um registro e dar maior transparência ao munícipe (JERÔNIMO, 2019). Apesar do trabalho trazer o termo “Judiciário”, não se trata de estudo aplicado no âmbito dessa esfera de Poder. Também não há referência ao Lean Office no estudo realizado.</p>
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Solicitação e concessão de diárias e passagens	<p>Foi identificado que o atual fluxo é pouco eficiente em virtude da falta de integração e compatibilidade das informações e fluxos dos dois sistemas; Por gerar retrabalho em diversas etapas do fluxo e por está contribuindo para um aumento expressivo de dias de atrasos no pagamento das diárias. Sendo assim, foi elaborado um plano de melhoria, bem como realizada uma remodelagem do processo, de modo a tentar eliminar os desperdícios identificados e, com isso, tornar o processo mais eficiente, eficaz . Apesar do trabalho trazer o termo “Judiciário”, não se trata de estudo aplicado no âmbito dessa esfera de Poder.</p>
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Concessãode diárias e passagens	<p>A implantação de sistema de concessão de diárias e passagens buscará conferir celeridade e eficiência à tramitação e execução dos processos de Diárias e Passagens da UFRN. (PONTES, 2018). Apesar do trabalho trazer o termo “Judiciário”, não se trata de estudo aplicado no âmbito dessa esfera de Poder. Também não há referência ao Lean Office no estudo realizado.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Tabela 9 – Expressões pesquisadas: **Lean Office + Serviço Público + Judiciário**

Local da Aplicação	Natureza da Aplicação	Resultado encontrado
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte	Contratações	A implementação da filosofia Lean Office seria de grande valia para o órgão. Sugerindo a aplicação do pensamento enxuto em todos os processos do órgão, adequando toda gestão do Tribunal para uma forma mais enxuta e eficiente, como visa a filosofia (SILVA, 2019).

Observação: as expressões pesquisadas nesta tabela traz os mesmos resultados da Tabela I, acrescidos dos estudos descritos acima)

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Tabela 10 – Expressões pesquisadas: **Lean + Serviço Público + Judiciário**

Local da Aplicação	Natureza da Aplicação	Resultado encontrado
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte	Contratações	A implementação da filosofia Lean Office seria de grande valia para o órgão. Sugerindo a aplicação do pensamento enxuto em todos os processos do órgão, adequando toda gestão do Tribunal para uma forma mais enxuta e eficiente, como visa a filosofia (SILVA, 2019).
Núcleo de Administração da Justiça Federal no Rio Grande do Norte	Serviços terceirizados com mão de obra residente	Como resultado, uma redução de 19.200 L de água por ano, 12,02 minutos na média da operação do principal processo do contrato de limpeza (32,71%), 2,29 minutos (34,80%) na variabilidade do principal processo de limpeza, além de eliminar o uso de 2.112.000 de folhas de papel-toalha (R\$ 17.280,00/ano), e de indicar um potencial de economia financeira de R\$ 26,5 milhões de reais com a aplicação do Lean Six Sigma no Judiciário Federal Brasileiro, bem como os benefícios da metodologia para o Núcleo de Administração da Justiça Federal no Rio Grande do Norte (SANTOS, 2019).

Observação: as expressões pesquisadas nesta tabela traz os mesmos resultados da Tabela I, acrescidos dos estudos descritos acima)

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

RESULTADOS

Da pesquisa bibliográfica efetuada, observou-se que a maior parte dos trabalhos científicos que abordam o Lean Office na administração pública trazem estudos de caso como metodologia da pesquisa, levando-nos a crer que aplicação da abordagem lean na prática é a melhor forma de se testar a abordagem no Serviço Público para beneficiar com ela.

Observou-se também que parte dos estudos avançam no sentido de analisar o cenário, desenhar o fluxo de valor e identificar desperdícios e concluem trazendo resultados pontuais de melhoria nos números dos desperdícios, a maioria deles relatando a redução do lead time e apontando para o direcionamento de que o Lean Office aplicado no Setor Público traz resultados positivos.

Outra parte dos trabalhos foram mais abrangentes, avançando para além do desenho do fluxo de valor. Fazendo análise e apresentando todos os desperdícios identificados, e trazendo o mapeamento do novo fluxo de valor dos processos selecionados. Apesar da quantidade significativa de estudos em diversas áreas dos serviços públicos, foram encontradas poucas pesquisas no Judiciário Brasileiro e os que tiveram como instituição pesquisada as pertencentes a esta seara da administração pública tiveram como processos a serem melhorados, sua maioria, os da área de suporte administrativo desses Órgãos.

A presente pesquisa identificou apenas 01 trabalho de aplicação do lean office na atividade fim do Poder Judiciário, que teve por objeto Processos Judiciais de reintegração de posse e de execução fiscal e que foi desenvolvido no Tribunal de Justiça de Santa Catarina (PHILIPPI *et al.*, 2021).

Embora não faça parte do escopo das publicações analisadas, chamou a atenção desta pesquisadora o fato do filtro com as expressões “lean”+ “serviço público”+ “judiciário”retornar 155 ocorrências. Da leitura dinâmica de algumas dessas pesquisas, observou-se que o termo “Judiciário”está muito ligado às legislações referenciadas nos trabalhos, e também à descrição “Poder Judiciário”como pertencente a um dos três poderes da União. Não se tratando necessariamente de trabalhos que relatam aplicações do lean nessa esfera do serviço público.

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como o objetivo da presente pesquisa trabalho foi identificar estudos que relatam a aplicação da abordagem Lean (Office) no ambiente da Administração Pública em geral, catalogando o local objeto da pesquisa, a natureza da aplicação e os resultados encontrados. E também trouxe a comparação de resultados do uso do Lean Office no Serviço Público em geral e no Judiciário, os resultados alcançados mostram a escassez de iniciativas aplicando o Lean Office nos órgãos do Poder Judiciário.

Os poucos estudos na seara do Judiciário ainda revelam que as áreas que mostram iniciativas da abordagem Lean são as de suporte operacional. Estudo relatando a aplicação na atividade finalística se resumiu a uma única publicação.

Diante disso, trabalhos futuros com fins de diagnosticar o porquê da escassez de pesquisas sobre o uso do Lean Office no Poder Judiciário; ou, de apresentar estudos de caso relatando a aplicação dessa abordagem na área fim da atividade judiciária, apresentam-se como oportunidades a serem exploradas.

Outra oportunidade para estudos futuros é a exploração do cumprimento da META 16.6 do ODS 16 (Nações Unidas DO BRASIL, 2019) a partir da aplicação da abordagem Lean para as instituições públicas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição federal. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 14 maio de 2022.

CABRAL, R.; GEHRE, T. **Guia agenda 2030 (livro eletrônico): integrando ODS, educação e sociedade**. 1. ed. São Paulo: UNESP, 2020.

CASTRO, J. d. C. *et al.* Gestão previdenciária: um estudo de caso com proposta de aplicação da ferramenta vsm no instituto de previdência dos servidores públicos do estado de Rondônia-iperon. Universidade Federal do Amazonas, 2020.

COSTA, T. D. **Aplicação de ferramentas e conceitos do lean office em uma instituição pública no Município de São José dos Campos**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2020.

CUNHA, D. N. da; BARROS, J. F. de A.; COSTA, M. de S. O lean office na gestão dos processos das universidades federais: O caso da universidade federal de alagoas. **Tópicos em Administração Volume 25**, p. 7, 2019.

DANDOLINI, G. A. Governança, gestão e inovação em segurança pública. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 14, n. 11, 2023.

DINIZ, M. A. dos S.; CAMPOS, F. C. de. **Lean office em instituições públicas: um estudo bibliométrico**. 2020.

EVANGELISTA, C. de S.; GROSSI, F. M.; BAGNO, R. B. Lean office-escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 5, n. 1, p. 462-471, 2013.

FERREIRA, D. C. **Otimização em processos hospitalares: metodologia Lean Six Sigma**. 97 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Inovação em Saúde) — Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Rio Grande do Norte, RN, 2018.

FIGUEIREDO, R. A. D. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DOS CONCEITOS DO LEAN PUBLIC SERVICE NO PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS CONTINUADOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR. 166 p. Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG, 2020.

JERÔNIMO, I. R. **O processo de regularização imobiliária: um estudo de caso na cidade de Lavras-MG**. Universidade Federal de Lavras, 2019.

JUNIOR, P. C. N. **Inovação e governança no planejamento, na execução e no controle da atividade financeira do poder judiciário no Brasil**. Tese (Doutorado) — Universidade de São Paulo, 2020.

LARA, R. F. de *et al.* Influência de fatores lean office na investigação policial: operações especiais. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 14, n. 11, p. 149-188, 2023.

10

ANÁLISE DO FLUXO DE ADITIVO A INSTRUMENTO
JURÍDICO ACADÊMICO À LUZ DA ABORDAGEM LEAN:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA
DE ENSINO SUPERIOR

Janilda Silva Sousa
Josué Vitor de Medeiros Júnior

ANÁLISE DO FLUXO DE ADITIVO A INSTRUMENTO JURÍDICO ACADÊMICO À LUZ DA ABORDAGEM LEAN: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Janilda Silva Sousa³⁵

Josué Vitor de Medeiros Júnior³⁶

INTRODUÇÃO

A reforma administrativa ocorrida no Brasil em 1995 teve como objetivo promover uma maior eficiência aos grandes serviços sociais oferecidos pelo Estado. Com o aparelho do Estado mais eficiente, torna-se possível aumentar a capacidade de prestar ou financiar serviços sociais, culturais e científicos com baixo custo e boa qualidade. A ideia central da reforma gerencial era uma gestão focada em resultados e a promoção de uma competição administrativa, buscando sempre a eficiência em toda a administração pública (BRESSER-PEREIRA, 2017).

Nesse sentido, para legitimar as ações e direcionar a atividade estatal, a Constituição Federal trouxe expressamente o princípio da eficiência, que estabelece a ideia da boa administração, em que os serviços devem ser oferecidos com qualidade, menor custo possível e a utilização dos recursos estritamente necessários.

A busca por uma gestão eficiente é, portanto, uma diretriz de toda instituição pública. Nesse contexto está inserida a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), que tem como missão educar, produzir e disseminar o saber universal, preservar e difundir as artes e a cultura e contribuir para o desenvolvimento humano (UFRN, 2021). Para o cumprimento dessa missão, a UFRN tem, na área de projetos acadêmicos, um importante recurso para executar a política de ensino, pesquisa e extensão e os objetivos institucionais

³⁵ Discente do Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais - UFRN. E-mail: janilda.sousa@ufrn.br

³⁶ Docente do Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais - UFRN. E-mail: josue.vitor@ufrn.br

definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional, bem como as iniciativas necessárias para alcançar os objetivos estratégicos definidos no Plano de Gestão.

Ao mesmo tempo, visando desburocratizar o desenvolvimento dos projetos acadêmicos, a UFRN pode contratar uma Fundação de Apoio para a gestão administrativa e financeira necessária à execução desses projetos. Assim, a Fundação Norte-Rio Grandense de Pesquisa e Cultura (FUNPEC), credenciada pela UFRN, quando contratada, passa a gerir recursos públicos e, nessa condição, deve obedecer aos princípios da Administração Pública, promovendo uma gestão eficiente.

Esses projetos acadêmicos oferecem serviços e produtos e movimentam um grande volume de recursos, que podem ter origem diversa: captados pela Fundação de Apoio; financiados pela iniciativa privada; pelo orçamento da UFRN, mediante a celebração de termo de execução descentralizada (TED) com integrantes do orçamento da União (Ministérios); e ainda por meio de convênios firmados com Estados e Municípios.

Dessa forma, para que esses projetos acadêmicos apoiados pela FUNPEC sejam executados e gerem o retorno previsto e esperado pelas partes interessadas, faz-se necessário a sua aprovação e a posterior contratualização. Essa contratualização é realizada mediante a celebração de um instrumento jurídico acadêmico (contrato, acordo de parceria ou convênio) entre a UFRN e os seus parceiros externos (órgão/entidade pública, organização privada, entidade de apoio), que vai regular os direitos e deveres das partes, ditando as condições em que esse projeto será executado e encerrado.

Assim, considerando a contribuição dos projetos acadêmicos para o cumprimento dos objetivos organizacionais da UFRN e para o desenvolvimento sócio, econômico, cultural e científico do estado do Rio Grande do Norte, é importante que se tenha uma gestão sobre os processos de gerenciamento desses projetos (planejamento, aprovação, contratualização, execução e encerramento) que promova eficiência, fazendo com que os seus resultados e metas sejam alcançados com o mínimo de recursos utilizados.

A implantação do Lean Office, cujo foco central é a eliminação de desperdícios e a melhoria contínua, tem sido adotado tanto em

organizações privadas quanto públicas, com o propósito de aumentar a eficiência dos seus processos organizacionais.

Nessa perspectiva, é importante destacar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que consistem num apelo à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade (BRASIL, 2015). Esses ODS estão definidos na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, que resultou de um processo global participativo de mais de dois anos, coordenado pela ONU, no qual governos, sociedade civil, iniciativa privada e instituições de pesquisa contribuíram através da Plataforma 'My World' (BRASIL, 2015).

O ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico – procura promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos. No item 8.4, está expressa a intenção de melhorar, progressivamente, até 2030, a eficiência dos recursos globais no consumo e na produção, e empenhar-se para dissociar o crescimento econômico da degradação ambiental, de acordo com o Plano Decenal de Programas sobre Produção e Consumo Sustentáveis, com os países desenvolvidos assumindo a liderança (BRASIL, 2015).

Organizações que adotam a Filosofia Lean muito contribuem para a gestão ambiental, na medida em que focam na redução de desperdícios e buscam uma maior eficiência no uso dos recursos de produção (GONZÁLEZ-BENITO E GONZÁLEZ-BENITO, 2008). Dessa forma, a implementação do Lean pode colaborar para alcançar o ODS 8.4, mediante a promoção de práticas de produção eficientes e sustentáveis, que levam a um crescimento econômico inclusivo e com menor impacto ao meio ambiente.

Nesse sentido, Urbana (2019) analisou os desperdícios identificados no processo de aprovação dos projetos acadêmicos pela Pró Reitoria de Planejamento (PROPLAN), de acordo com os desperdícios clássicos do Lean Office, e constatou que Espera foi o desperdício que ocorreu com mais frequência, seguido de Defeito, Transporte, Movimento Desnecessário, superprodução, Inventário e Excesso de Processamento.

Na perspectiva de uma gestão eficiente, Cardoso, Gomes e Alves (2013) fizeram uma análise crítica da implementação do Lean Office em 3 (três) estudos de caso. O primeiro caso analisado tinha como objetivo apresentar a aplicação de conceitos da Produção Enxuta desenvolvida para processos administrativos, Lean Office, em um setor administrativo público para solucionar o desperdício de tempo e informações no procedimento de atendimento fiscal à população. O segundo visava eliminar o atraso na implementação de bolsas de estudo de um programa de pós-graduação. Por fim, o terceiro, tinha como objetivo reduzir desperdícios no fluxo de valor de informações e conhecimentos para mitigar os atrasos no encaminhamento de informações técnicas a clientes de uma distribuidora de combustíveis. Esse estudo revelou, no primeiro caso analisado, que a aplicação do Lean Office no setor de serviços contribui para a melhoria do serviço, além de confirmar que os conceitos do Lean podem ser aplicados em ambiente de prestação de serviços. Já para o segundo e terceiro caso, observou-se que a aplicação do Lean proporcionou a redução e eliminação de desperdícios, tendo como resultado a resolução do problema focado.

Ainda sob esse viés, Moreira *Et al.* (2020) propôs uma ferramenta Lean aplicada ao gerenciamento de desperdício em Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES). Nesse trabalho, eles subdividiram os desperdícios clássicos do Lean, criando subcritérios, de forma que desenvolveram uma matriz de 24 tipos de desperdícios adequados a uma IPES.

Nessa direção, o presente artigo pretende identificar os desperdícios, à luz da abordagem do Lean Office, considerando os subcritérios abordados por Moreira *Et al.* (2020), presentes no processo de aditivo a instrumentos jurídicos acadêmicos em execução na UFRN.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

LEAN

O Sistema Toyota de Produção (STP) surgiu para atender a uma escassez de recursos naturais decorrentes da Segunda Guerra Mundial. Nesse cenário, a Toyota, para superar as dificuldades enfrentadas por todo o mundo, inovou o seu processo produtivo criando uma filosofia própria de gestão chamada Toyota Way (HINES *ET AL.*, 1998).

A adoção do Toyota Way fez com que, Taiichi Ohno, o então diretor da Toyota, focasse na redução de 7 (sete) tipos de desperdícios: superprodução; tempo de espera; transporte; excesso de processamento; inventário; movimento; e defeitos (HINES *ET AL.*, 1998). A intenção era eliminar tudo que era supérfluo, criando assim uma fábrica mínima, em que houvesse funções, equipamentos e efetivos estritamente necessários para satisfazer sua demanda diária ou semanal (CORIAT, 1994).

A partir da adoção desse pensamento de eliminação de desperdício e melhoria na operação e nos processos, a Toyota conseguiu produzir produtos diferenciados, com uma qualidade superior, um prazo de entrega reduzido e preços competitivos e compatíveis (WOMACK e JONES, 2005).

O sucesso do STP é decorrente da utilização de dois métodos, considerados como os pilares da produção puxada: Just-in-Time (JIT) e o Jidoka. O JIT determina que se deve produzir o estritamente necessário, no momento certo e na quantidade requerida. A ideia era reduzir ou eliminar o desperdício em todo o fluxo de valor, reduzindo o tamanho do lote, o tempo do ciclo, com troca rápida e reengenharia no processo de produção (SHAH E WARD, 2003).

A produção era baseada na demanda do cliente, conhecida como sistema puxado de produção. Para produzir com grande variedade e em pequenas quantidades, a Toyota adotou a metodologia Kanban, que consiste num sistema de organização e gestão do trabalho, implementado com uso de cartões, que dão maior visibilidade aos processos, sinalizando e controlando os níveis de estoque, de produção e do fornecimento de componentes (SUNDAR, BALAJI, E SATHEESHKUMAR, 2014). Com o Kanban, tem-se a visualização do fluxo de trabalho, o mapeamento e gerenciamento do fluxo e a possibilidade de limitar o trabalho em andamento.

O outro método que colaborou para o sucesso do STP, o Jidoka, consiste na ideia de que, havendo uma falha na operação, a produção deve ser paralisada automaticamente para que se verifique as causas do problema (ROSENTHAL, 2002). Com essa abordagem, as falhas não ocorrerão e, portanto, não haverá desperdício de material, além de os defeitos não serem transferidos para o próximo processo da cadeia produtiva. Além disso, com essa automação, passa a ser

dispensável um operador por máquina, racionalizando os recursos humanos e assim aumentando a produtividade e diminuindo o custo de produção.

A eliminação progressiva de desperdícios; o mapeamento constante do fluxo contínuo dos processos produtivos; a produção puxada (ou seja, produzir segundo a demanda do cliente, no tempo e na quantidade por ele estabelecida); e, por fim, a construção de uma relação próxima e de parceria com os fornecedores foram a arma secreta do Japão para o sucesso conseguido (WOMACK *et al.*, 1990). Dessa forma, o pensamento Lean se consagrou como mais eficaz e eficiente que as tradicionais linhas de produção de larga escala utilizadas pelo ocidente (MELTON, 2005).

O Lean não era apenas um sistema de produção, com ferramentas de qualidade e melhoria contínua, mas uma filosofia de gestão. Para tornar mais cristalino o pensamento Lean, o seu conceito foi dividido em 3 (três) níveis. No primeiro, encontram-se as ferramentas e técnicas que formam o pilar do Lean e são úteis para eliminar tudo que não agrega valor ao cliente. No segundo, estão os princípios que norteiam a identificação dos desperdícios. Por fim, no terceiro nível, encontra-se a filosofia de reduzir desperdício e criar valor para o cliente (ARLBJØRN, FREYTAG, E HAAS 2011).

Graban (2008) entende o pensamento Lean como sendo uma abordagem sistemática que viabiliza a identificação e eliminação de perdas no processo produtivo, orientado por 5 (cinco) princípios:

Valor – Perceber o que é valor na perspectiva do cliente;

Fluxo de Valor – Mapear o fluxo de produção e identificar desperdícios;

Fluir – Implantar o fluxo contínuo, por meio da eliminação das causas de atrasos, como lotes e problemas de qualidade;

Puxar – Evitar empurrar trabalhos ou materiais para o próximo departamento, deixando que o cliente puxe a produção;

Perfeição – Buscar a perfeição por meio da melhoria contínua.

Melton (2005) menciona 6 (seis) benefícios trazidos pelo Lean: inventário reduzido; maior compreensão do processo; poupança

financeira; diminuição do retrabalho; redução do lead-time; menos desperdício de processo.

A ideia central do LEAN é a eliminação de toda atividade que, na perspectiva do cliente, não agrega valor ao serviço ou ao produto e pode ser eliminada do fluxo de valor, que se inicia desde a matéria prima até a entrega do produto ao consumidor final. A eliminação do desperdício, associada a melhoria contínua dos processos, tem como benefícios a eficiência nos processos e serviços.

LEAN OFFICE

O pensamento Lean passou a ser utilizado pelos países anglo-saxônicos na manufatura enxuta de serviços e em projetos de escritórios na primeira década do século XXI (DANIELSON, 2013). As organizações, ao utilizar o Lean Office, buscam uma melhor eficiência e produtividade mediante a revisão de seus processos administrativos, em que os desperdícios são identificados e eliminados, quando possível (FREITAS ET. AL., 2018).

O objetivo do Lean em atividades de escritórios é reduzir custos, eliminar retrabalhos, minimizar problemas de comunicação, reduzir atividade que não agregam valor aos processos, aumentando a produtividade e eficiência nas funções administrativas (OHNO, 1997; TURATI, 2007; WOMACK *et al.*, 1990).

Entretanto, compreender e identificar atividades administrativas que não agregam valor para o cliente não é uma tarefa simples. Assim, Hines *et al.* (2000) alertam para alguns sintomas de desperdícios nos fluxos de informação: lead-time de processamento longo e imprevisível; falta de padronização; dados de entrada com erros; acumulação de lotes de documentos; relatórios desnecessários; aplicativos que podem otimizar tarefas e não são usados.

Para a organização ter sucesso na implementação da abordagem Lean, é necessário identificar, selecionar e priorizar desperdícios que, quando reduzidos, promovem oportunidades de melhorias e permitem um ganho na produtividade (HUSSAIN; MALIK, 2016). Para isso, deve-se identificar os desperdícios que ocorrem com mais frequência, priorizando quais devem ser eliminados (SOUZA; CARPARINETTI, 2014).

Liker (2005), por sua vez, ressalta a importância de separar as atividades que não agregam valor e podem ser retiradas do processo daquelas que não agregam, no entanto, necessitam ser mantidas no fluxo. Para isso, ele identificou os 7 (sete) desperdícios do STP em processos administrativos e acrescentou um oitavo: desperdício da criatividade dos funcionários.

McManus (2005), com o objetivo de identificar os desperdícios no fluxo de informações de atividades administrativas, fez uma adequação nos princípios do STP e classificou os desperdícios para o LEAN office, como segue:

Espera – Tempo em que o processo aguarda por informações ainda não disponíveis;

Inventário – Informações que não são usadas ou que não estão sendo trabalhadas;

Excesso de processamento – Processamento de informações além dos requisitos;

Superprodução – Produção e distribuição de informações além do necessário;

Transporte – Movimento desnecessário de informações entre as pessoas, organizações ou sistemas;

Movimento desnecessário – Movimento humano desnecessário (físico ou movimento entre usuário, ferramenta ou sistema);

Defeitos – Erros em dados, informações ou relatórios.

LEAN NO SETOR PÚBLICO

A filosofia enxuta está cada vez mais sendo adotada no setor público, entretanto, os serviços públicos apresentam especificidades que dificultam e demandam alteração na implementação dessa abordagem em organizações com essa natureza (ALMEIDA *ET AL*, 2017). Em se tratando de IPES, os desafios para implementar essa filosofia tornam-se ainda maiores. Para se almejar sucesso na aplicação dessa abordagem nesse tipo de instituição, é necessária uma estrutura organizacional que permita o engajamento dos líderes e de toda a equipe. Além disso, a autonomia e a liberdade acadêmica,

características da IPES, dificultam ainda mais a implementação do Lean Office (MOREIRA *ET AL.*, 2020). Assim, Moreira *Et Al.* (2020), considerando o contexto das IPES, adotaram subcritérios para os desperdícios clássicos do Lean com o intuito de facilitar a identificação de desperdícios em instituições como essas.

METODOLOGIA

O presente estudo se classifica como uma pesquisa aplicada, muito comum em pesquisas de administração, na medida em que visa à geração de conhecimentos para uma aplicação prática, com foco no diagnóstico e solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2005; GIL, 2008).

Esse trabalho apresenta uma investigação descritiva, na medida em que busca diagnosticar situações, identificando, registrando e analisando características, fatores ou variáveis que se relacionam com o processo estudado (GIL, 2010). Nessa esteira, o trabalho foi realizado mediante a coleta de informações realizada por meio da análise documental de planilhas, sistemas, normativos, ferramentas de gerenciamento de tarefas utilizadas no processo de aditivo a instrumento jurídico acadêmico, e da observação participante.

A observação participante é uma técnica de coleta e análise de informações em que o pesquisador não é apenas um pesquisador, mas um participante ativo dos eventos que envolvem o tema estudado (YIN, 2005). A condição de observador participante dá ao pesquisador condições privilegiadas no que concerne a compreensão dos acontecimentos.

Quadro 1 - Coleta e análise de informações

Material coletado	Critério de seleção	Informação	Instrumento de coleta	Técnica de análise de dados
Planilha Excel	Registra informações consolidadas de aditivos	Projeto aditado, tipo de aditivo, data de solicitação, número do aditivo, processo eletrônico, vigência atual, nova vigência, valor, origem dos recursos, técnico FUNPEC, técnico PROPLAN	Levantamento de informações; Observação participante	Análise documental
Quadro de aditivo	Registra como ocorre a execução dos processos de aditivo, desde a entrada realizada pela FUNPEC até a sua publicação	Comunicação entre os atores do processo, fluxo de informações e dos processos, documentos padrões, checklist do processo.	Acompanhamento das etapas do processo; Observação participante	Análise documental; Observação participante
Legislação pertinente	Contém as regras a que deve se submeter o processo	Requisitos a serem atendidos	Levantamento dos documentos legais.	Análise documental
SIPAC	Registra o projeto, a sua contratualização e as suas alterações (arquivos anexados e processos eletrônicos)	Dados do projeto e as alterações durante a sua execução por meio do processo administrativo eletrônico (documentos, registro de e-mails e trâmites)	Levantamento de informações; Observação participante	Análise documental; Observação participante

Fonte - Elaborado pela autora (2023)

O Quadro 1 apresenta um resumo de como se desenvolveu, nesse estudo, o ciclo de coleta e a análise de informações para chegar aos resultados a que se propôs.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o objetivo de desburocratizar a execução dos projetos acadêmicos, a UFRN contrata a Fundação Norte-Rio Grandense de Pesquisa e Cultura (FUNPEC), como sua Entidade de Apoio, para dar suporte à gestão administrativa e financeira necessárias à execução desses projetos.

Os projetos acadêmicos apoiados pela FUNPEC são classificados segundo as fontes de recursos em Tipo A, Tipo B, Tipo C e Tipo D. Os projetos Tipo B são executados com repasse financeiro à Fundação de Apoio de recursos do orçamento da Universidade proveniente de dotações próprias, de Termos de Execução Descentralizada de órgãos e entidades integrantes do orçamento da União ou por meio de convênios celebrados com Estados e Municípios.

A Diretoria de Projetos Acadêmicos (DPA), subordinada à PRO-PLAN, desempenha atividades pertinentes à elaboração, aprovação, execução e encerramento desses projetos, tendo como atribuições:

Atendimento, orientação e divulgação à comunidade universitária a respeito da contratação de projetos acadêmicos;

Análise da viabilidade técnica de projetos acadêmicos propostos para formalização de convênios, contratos e demais instrumentos jurídicos;

Análise dos pedidos de alterações do plano de trabalho durante a execução dos projetos acadêmicos e eventuais termos aditivos;

Elaboração ou ajuste de instrumentos jurídicos acadêmicos;

Elaboração de relatório de fiscalização acerca do cumprimento das metas e dos resultados dos projetos acadêmicos;

Emissão de parecer sobre a regularidade técnica da execução do plano de trabalho nos processos de prestação de contas e de aditivo contratual.

O instrumento jurídico, durante a sua vigência, pode ser alterado por meio de um processo de aditivo contratual, em que podem ser repactuados prazos de vigência, metas, resultados acadêmicos, valores, repasse de recursos, remuneração, ressarcimento, prestação de contas ou alteradas cláusulas específicas relacionadas à continuidade de execução do projeto acadêmico.

Esse processo ocorre mediante uma solicitação do coordenador do projeto à FUNPEC acompanhada da justificativa da alteração a ser realizada e do novo plano de trabalho, que contém:

Os resultados esperados e a sua adequação (alterações, inclusões ou exclusões de) considerando o aditivo em curso;

A situação atual do cumprimento de metas e a sua adequação (alterações, inclusões ou exclusões de metas ou ainda repactuação das quantidades a serem executadas até final do projeto) para o novo prazo ou o novo valor, no que couber;

O plano de aplicação dos novos recursos financeiros, no caso de aditivo de valor;

O novo cronograma de atividades, quando for o caso.

Para melhor gerir as atividades desse processo, a DPA/PROPLAN e a FUNPEC utilizam a Ferramenta Trello, que registra, no quadro criado para esse fim (Quadro de Aditivo), todos os aditivos realizados aos instrumentos. Dessa forma, sempre que um aditivo é iniciado, um cartão é criado pela FUNPEC e nele são registrados os eventos ocorridos até a sua conclusão. Assim, por meio dessa ferramenta, pode-se conhecer quem são os atores do processo, o fluxo do processo, as tarefas executadas, os documentos movimentados e os entraves que porventura tenham ocorrido.

Com o objetivo de identificar os desperdícios, sob a ótica do Lean Office, no processo de aditivo, foi feito um recorte, selecionando os aditivos solicitados em 2022 a projetos acadêmicos do Tipo B com alocação de recursos. Isso porque esse tipo de contrato é financiado com recurso público e percorre um fluxo maior em relação aos demais.

O PROCESSO DE ADITIVO

Ao iniciar o processo de Aditivo, o Coordenador solicita algumas orientações para preencher o novo plano de trabalho do projeto e assim oficiar à FUNPEC a alteração a ser realizada no instrumento jurídico acadêmico. Nesse momento, o técnico da FUNPEC, responsável pelo projeto cujo instrumento será aditado, cria um cartão no Trello na lista ADITIVOS RECEBIDOS NA FUNPEC (ESTOQUE), sinalizando o início do processo de aditivo (o subprocesso solicitação de aditivo

pelo coordenador) e nele se registra as atividades realizadas. Verificou-se, nos logs das tarefas desse cartão, que há um movimento do cartão de ADITIVOS RECEBIDOS NA FUNPEC (ESTOQUE) para ANÁLISE FUNPEC, fase em que a documentação do Coordenador enviada é analisada. Constatou-se que, não obstante a orientação preliminar realizada pelo técnico da FUNPEC, o plano de trabalho é enviado com erros no seu preenchimento. Para sanar esses erros, há uma troca de e-mails entre o técnico da FUNPEC e o Coordenador, em que o plano de trabalho é anexado com as correções a serem realizadas. Com isso, há um movimento do cartão de ANÁLISE FUNPEC para RETORNADO AO COORDENADOR PELA FUNPEC (AJUSTES).

Quando o plano é devolvido pelo Coordenador à FUNPEC, o cartão passa de RETORNADO AO COORDENADOR PELA FUNPEC (AJUSTES) para ANÁLISE FUNPEC. Esse movimento de cartão dispara um e-mail para o técnico do projeto informando que o plano de trabalho foi ajustado pelo Coordenador e se encontra disponível para nova análise.

Uma vez ajustado o plano de trabalho, inicia-se o subprocesso Solicitação do aditivo à DPA. Para isso, alguns documentos relacionados à execução do projeto que são de responsabilidade da FUNPEC são gerados, como: relatório com o custo dos membros do projeto que são contratados sob o regime da consolidação das leis trabalhistas (CLT). Essa informação é solicitada à área de Recursos Humanos e não é fornecida de imediato, fazendo com que o técnico aguarde a informação para avançar no processo.

Importante ressaltar que, dependendo da complexidade do aditivo e do projeto, essa tarefa de geração de documentos é disparada em paralelo com os ajustes do plano de trabalho ainda no subprocesso anterior.

Concluída essa documentação, o técnico da FUNPEC elabora o ofício de solicitação do aditivo, movimenta o cartão de ANÁLISE FUNPEC para AGUARDANDO ASSINATURA DO OFÍCIO (FUNPEC) e aguarda assinatura da Gerência de Projetos.

Assinado o ofício, o técnico envia a solicitação do aditivo à DPA, movimentando o cartão de AGUARDANDO ASSINATURA DO OFÍCIO (FUNPEC) para ENCAMINHADOS A DPA (ESTOQUE). Esse movimento dispara um e-mail para a DPA comunicando que uma demanda foi inserida.

Ao receber da FUNPEC, a DPA/PROPLAN analisa se a solicitação contém todos os documentos necessários à abertura do processo administrativo eletrônico no SIPAC, no módulo Mesa Virtual (MV). Os logs das atividades no Trello registram que essa solicitação é devolvida à FUNPEC nos casos em que há um erro no ofício da FUNPEC ou o Plano de trabalho não foi anexado ao ofício.

Quando a documentação está correta e completa, a FUNPEC movimenta o cartão para ENCAMINHADOS A DPA (ESTOQUE) para que a DPA/PROPLAN proceda com a abertura do processo na MV e esse seja tramitado pelos diversos setores previstos no fluxo do processo.

Observou-se aqui casos em que o técnico consultou a DPA sobre a pertinência do aditivo em função de dúvidas sobre a disponibilidade dos recursos para aditar o valor que estava sendo solicitado ao projeto. Nesse caso concreto, o Diretor fez uma consulta informal, pessoalmente, à Diretoria de Contabilidade e Finanças (DCF) sobre os recursos requeridos e orientou o retorno do aditivo à FUNPEC para que fosse realizada uma solicitação de apenas prazo, que não envolvesse recursos, já que o Contrato estava vencendo e não teria como aguardar a liberação do orçamento.

Percebe-se, nessa situação, um movimento desnecessário do técnico e do diretor e um adiamento na abertura do processo. Entretanto, é importante ressaltar que envolver o Diretor e outras áreas nesse momento pode evitar o desperdício superprodução, que, nesse caso, ocorreria se o processo fosse aberto e, já na sua fase final de empenho, abortado, sendo desperdiçado todos os recursos envolvidos para a sua tramitação.

Com o cartão de volta à DPA/PROPLAN, o aditivo é distribuído entre os técnicos da DPA e o cartão é movimentado para ANÁLISE (DPA). Nesse momento, um processo administrativo eletrônico é aberto no SIPAC, na Mesa Virtual, podendo ser encaminhado para emissão de parecer da Pró Reitoria responsável sobre a ratificação do aditivo ou para a emissão de parecer pela Diretoria de Contabilidade e Finanças (DCF) sobre a prestação de contas e valores repassados e arrecadados até o momento. Caso se tenha a informação de que a prestação de contas já tenha sido realizada (informação consta no próprio cartão ou no ofício), o processo inicia a sua tramitação pela DCF, caso contrário, pela Pró-Reitoria responsável.

Há registros no cartão, nessa fase, de informações, como: comunicação à Fiscalização de que chegou uma demanda de aditivo para o Fiscal do Contrato; origem dos recursos do projeto, se do orçamento da UFRN ou de um TED/CONVÊNIO.

No caso de TED, verificou-se que o técnico consulta o quadro específico para tramitação dos TED's e faz um link entre o cartão do aditivo ao Tipo B do Quadro de Aditivo e o cartão do aditivo ao TED no Quadro de Tramitação de TED's. Percebeu-se com isso uma facilidade para trafegar entre os dois processos e ter acesso ao andamento do aditivo ao TED. Quando a fonte de recurso é um CONVÊNIO, resta ao técnico identificar esse CONVÊNIO no SIPAC e checar se ele comporta as alterações em curso no contrato Tipo B. Para ambos os casos, o Coordenador é o responsável por fornecer as atualizações necessárias a esses instrumentos no sentido de viabilizar a efetivação do aditivo ao contrato Tipo B.

Analisando o trâmite do processo na MV, foi verificado que ocorre de o processo ter que retornar, tanto para a DCF quanto para a Pró Reitoria responsável, para um novo parecer. No caso da DCF, isso aconteceu em função de o contrato estar com prestação de contas em atraso. Já no caso da Pró-Reitoria, isso ocorreu devido a uma inconsistência entre os dados do projeto no SIPAC e no SIGAA (o nome do coordenador no SIPAC não era o mesmo no SIGAA), que impediu a emissão do parecer requerido.

Em paralelo ao envio do processo eletrônico à Pró-Reitoria e à DCF, ocorre a análise do plano de trabalho pelo técnico da DPA/PROPLAN. Nessa ocasião, esse técnico verifica a conformidade do plano de trabalho com a alteração a ser realizada no instrumento: prazo, valor, metas, resultados, objetivos específicos, ou mesmo uma cláusula contratual.

Verificou-se que é recorrente o plano de trabalho ainda necessitar de ajustes para o que se deseja produzir no instrumento jurídico. Para isso, a DPA/PROPLAN retorna, por e-mail, o plano de trabalho ao Coordenador e à FUNPEC para que as inconsistências apontadas sejam analisadas e corrigidas. Constatou-se registros de reuniões em que estavam presentes o coordenador, o técnico de aditivo e o fiscal do contrato com o objetivo de facilitar o entendimento e evitar ainda mais trocas de e-mails além das já realizadas.

Retomando o fluxo do processo de aditivo a contratos Tipo B, caso o processo esteja no setor de aditivo, nesse momento, o cartão é movido para RETORNADO AO COORDENADOR (DPA) ou para RETORNO À FUNPEC (PELA DPA), a depender da alteração a ser realizada no plano.

Aqui observou-se a mesma repetição do ciclo ocorrido entre o técnico da FUNPEC e o Coordenador, dessa vez entre o técnico da DPA/PROPLAN e o coordenador/técnico da FUNPEC, registrado pelo movimento dos cartões entre ANÁLISE (DPA) - RETORNO À FUNPEC (PELA DPA)/RETORNADO AO COORDENADOR (DPA) - ANÁLISE (DPA).

Com o plano de trabalho ajustado e o processo retornado da Pró reitoria/DCF, o plano de trabalho é anexado ao processo eletrônico, que segue para a Coordenadoria de Orçamento para que seja informado a fonte de recursos que irá custear o aditivo em curso. Para se ter essa informação, é necessário que o plano de trabalho esteja concluído, sem necessidade de ajustes. Nesse momento, o cartão é movimentado para ORÇAMENTO - DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA.

Durante a análise das informações contidas nos cartões, observou-se que ocorre de o processo eletrônico retornar à Coordenadoria de Orçamento porque a informação não estava coerente com o plano de trabalho. Há registros de incoerência no valor do aditivo bem como no cronograma de desembolso dos recursos, sendo necessário o retorno do processo para uma nova dotação.

Com a dotação correta, o processo eletrônico segue para o setor da Fiscalização para emissão de parecer sobre a regularidade técnica da execução do plano de trabalho, em que é avaliado o cumprimento de metas e resultados apresentados pelo coordenador, e emitido um posicionamento sobre a pertinência e correlação com o pedido do aditivo em curso. Nessa etapa, o cartão é movimentado para FISCALIZAÇÃO.

Caso o projeto seja financiado por um TED ou por um convênio, o técnico de aditivo busca informações sobre a situação do TED/ CONVÊNIO para garantir que esse esteja alinhado (tempo, valor e metas) com o contrato tipo B e o aditivo possa ser efetivado. Contatou-se que há registros em que o aditivo ao contrato Tipo B firmado entre a UFRN e a FUNPEC tem a sua instrução suspensa em função de haver um aditivo ao TED/CONVÊNIO em curso e ainda não concluído. Nessa situação, o cartão é movimentado para AGUARDANDO ÓRGÃO FINANCIADOR (POSICIONAMENTO).

Com a informação de que o aditivo ao TED/CONVÊNIO foi concluído, o termo aditivo ao TED/CONVÊNIO é anexado ao processo eletrônico e a instrução do processo administrativo de Aditivo ao Contrato Tipo B é retomada.

Retomando o fluxo, a Fiscalização emite e anexa ao processo eletrônico a análise técnica da viabilidade do aditivo e devolve para o técnico da DPA/PROPLAN, que procede com a análise técnica do aditivo, em que é observado se o processo está estruturalmente instruído para que seja dada sequência a elaboração da minuta do termo aditivo.

Caso exista parecer referencial para o aditivo em curso, esse é anexado ao processo eletrônico e posto para assinatura do Pró-Reitor de Planejamento. Assinado o parecer referencial, ou na sua ausência, o técnico da DPA informa ao setor de minuta que o cartão pode ser distribuído entre os analistas que desempenha as atividades de elaboração, aprovação, assinatura e publicação do aditivo, movimentando o cartão para ANALISADO (DISTRIBUIR PROCESSO PARA DIVISÃO DE INSTRUMENTOS JURÍDICOS) (ESTOQUE).

O chefe do setor de aditivos distribui o aditivo a um analista, incluindo-o como membro do cartão, que é movimentado para DIJA - DIVISÃO DE INSTRUMENTOS JURÍDICOS ACADÊMICOS. Nessa ocasião, o analista elabora a minuta e, caso o processo eletrônico não tenha sido instruído com parecer referencial, esse é enviado ao Gabinete do Reitor para que esse o envie à Procuradoria Jurídica da UFRN para fins de emissão de parecer jurídico, movimentado o cartão para PROCURADORIA JURÍDICA - AGU/UFRN.

Com o parecer jurídico (referencial ou não) anexado ao processo eletrônico, o analista da DPA envia a minuta à FUNPEC, por e-mail, para que seja providenciado o parecer do seu jurídico e esse anexado ao processo. Em paralelo, ainda com o processo instruído apenas com o parecer do jurídico da UFRN, o analista da DPA envia o processo eletrônico ao setor de empenho para que sejam emitidas as notas de empenho dos recursos que custearão o aditivo em curso, movimentando o cartão para DCF - EMPENHO.

Observou-se aqui relatos de o processo eletrônico na MV retornar para o analista do setor de aditivos a fim de corrigir divergências nas informações da dotação orçamentária, que impediram o devido empenho. Para esse caso específico, o analista de aditivo encaminhou

o processo eletrônico à Coordenadoria de Orçamento para correção das informações necessárias à emissão das notas de empenho. Com isso, o analista movimenta o cartão para DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA. Feita a correção, o processo eletrônico é enviado novamente ao setor de aditivo, que o encaminha ao setor de empenho. Nesse momento, o cartão é movimentado de volta para DCF – EMPENHO.

Com as notas de empenho necessárias ao aditivo emitidas e anexadas ao processo eletrônico, o analista do setor de aditivo elabora o termo aditivo, anexa ao processo para assinatura das partes, envia e-mail comunicando e solicitando a assinatura dos representantes, e movimenta o cartão para ASSINATURA - UFRN OU DEMAIS ENVIOS AO GABINETE.

Assinado o termo aditivo pela UFRN e ainda pendente de assinatura pela FUNPEC, o analista movimenta o cartão para ASSINATURA - DEMAIS PARTÍCIPIES. Quando o termo é assinado por todas as partes, o analista do setor de aditivo solicita publicação no boletim interno da UFRN, solicita publicação no Diário Oficial da União e movimenta o cartão para PUBLICAÇÃO IMPRENSA DOU/BS.

Realizadas as publicações, essas são anexadas ao processo eletrônico, ocasião em que é finalizado na MV e arquivado. Nesse momento, o analista do setor de aditivo procede com o registro do aditivo no módulo de projetos do SIPAC, alterando, no que couber, os dados do projeto afetados pelo instrumento jurídico ora firmado, e movimenta o cartão para ATIVO/CONCLUÍDO. Nesse momento, verificou-se a alimentação de planilhas em Excel com informações do aditivo já cadastradas e disponíveis no SIPAC para uso de outras unidades da UFRN.

Com a conclusão do processo, o analista de aditivo envia um e-mail com o termo aditivo, o plano de trabalho e a publicação no boletim interno e no DOU para a FUNPEC, o Coordenador e a DCF.

Em decorrência da falta de integração entre o módulo de projetos e a MV e de funcionalidades que reflitam as cláusulas do aditivo no cadastro do projeto, faz-se necessário uma série de atividades manuais (anexar termo aditivo, plano de trabalho, processo administrativo e publicação ao módulo de projetos do SIPAC; preencher planilhas em Excel, atualizar pastas compartilhadas do Windows, entre outras) de maneira que, ainda que de forma rudimentar, seja possível recuperar as alterações realizadas no projeto (alteração no

valor, prazo, metas, resultados acadêmicos, objetivos específicos, membros do projeto, entre outros).

OS DESPERDÍCIOS IDENTIFICADOS NO PROCESSO DE ADITIVO

Moreira *Et Al.* (2020), considerando as peculiaridades de uma IPES, utilizaram subcritérios para definir os desperdícios clássicos do Lean Office no contexto de uma Universidade. Seguindo estes subcritérios, o Quadro 2 mostra os desperdícios identificados no processo de aditivo a instrumentos jurídicos acadêmicos em execução na UFRN para o caso dos projetos Tipo B.

Quadro 2 - Desperdícios identificados

Desperdício	Desperdício no contexto de IPES	Desperdício identificado no processo de aditivo
Excesso de movimento	Movimentação desnecessária de estudantes, pesquisadores e funcionários.	Movimentação desnecessária de técnicos, analista, diretores e coordenadores para agilizar processos que chegaram intempestivamente ou ficaram por um longo tempo em tramitação;
		Movimentação de diretores e coordenadores para confirmar a disponibilidade dos recursos que custearão o aditivo;
		Reuniões com o Fiscal, técnico da PROPLAN e coordenador para esclarecer o quadro de metas e resultados acadêmicos já apresentados pelo coordenador em relatórios de fiscalização.
	Movimento excessivo de informações, dados e decisões	Cópia de documentos na ferramenta Trello e em pastas compartilhadas do Windows;
		Envio de documentos disponíveis no sistema por e-mail para coordenadores e FUNPEC.
		A mesma informação é anexada ao processo; ao projeto; enviada por e-mail e copiada na pasta compartilhada.
Excesso de transporte	Mover produtos ou serviços para um local diferente	Processo é tramitado para a DIJA apenas para ser encaminhado para Coordenadoria de Orçamento;
		Processo é tramitado para o Gabinete para esse enviar à Procuradoria.
Inventário	Armazenar itens e matéria-prima mais do que o necessário ou exigido	Registro de informações disponíveis no sistema em planilhas em Excel para uso de outras unidades da UFRN.
	Processando itens em lote	A Pró-Reitoria analisa as solicitações de aditivos em um certo dia da semana, ocorrendo um enfileiramento de emissão de parecer sobre a ratificação do aditivo.

Defeitos	Problemas de comunicação	O modelo do plano de trabalho não é completamente entendido pelo Coordenador/FUNPEC.
	Erros na entrada de dados	O Coordenador apresenta dificuldades em registrar, no plano de trabalho, o andamento das metas e dos resultados acadêmicos do projeto;
		Ofício do coordenador com erros na elaboração (tipo de aditivo errado; menção a projeto diverso; sem informações de financiamento do projeto)
		Dotação orçamentária incoerente com o plano de trabalho (cronograma de desembolso, valor insuficiente na unidade informada na dotação).
	Documentos incompletos (administrativos ou acadêmicos)	Documentos necessários à abertura do processo não são enviados na solicitação do aditivo pelo Coordenador e pela FUNPEC.
Superprodução	Produzir mais informações do que o necessário para uso imediato ou no geral	Processo de aditivo na reta final é cancelado porque o financiamento não foi continuado
		Processo de aditivo foi cancelado por limitação de orçamento da UFRN
Espera	Filas em geral	Há um enfileiramento de ofício da FUNPEC na fase de assinatura
		A Pró-Reitoria analisa as solicitações de aditivos em um certo dia da semana, ocorrendo um enfileiramento de emissão de parecer sobre a ratificação do aditivo.
	Tempo de inatividade do sistema	Espera pela finalização do aditivo ao TED que financia o projeto Tipo B sendo aditado
	Tempo de resposta do sistema	O retorno do plano de trabalho ajustado ocorre após um longo período, ficando o processo apenas aguardando a correção desse documento;
Relatório com o custo dos membros do projeto que são contratados sob o regime da consolidação das leis trabalhistas (CLT) demora a ser entregue ao técnico da FUNPEC.		
Excesso de processamento	As tarefas são repetidas desnecessariamente	O plano de trabalho é analisado várias vezes; Dotação orçamentária realizada mais de uma vez;
	Informação em duplicidade	Informações do projeto, como o nome do coordenador, estão registradas em dois sistemas que não são integrados: SIPAC e SIGAA
	Reinserção de dados	Informações do aditivo são inseridas no módulo de projetos, na mesa virtual e em planilhas em Excel.
Pessoas ou talentos subutilizados	As habilidades e talentos das pessoas são subutilizados	Os servidores, preocupados com a formalidade e o excesso da burocracia, não exercem o seu senso crítico e não fazem reflexões no sentido de propor e promover melhorias em suas atividades diárias.

Fonte - Elaborado pela autora, adaptado de moreira *et al.* (2020)

O desperdício **Excesso de Movimento** foi evidenciado por meio de uma mobilização de servidores para sanar um problema decorrente de uma falha na gestão do contrato ao solicitar um aditivo sem que houvesse tempo hábil para a sua tramitação ou ainda sem se certificar da disponibilidade dos recursos necessários à efetivação do aditivo. Ainda sobre esse desperdício, foi verificado a movimentação de dados para várias pessoas que têm acesso a essas informações mediante uma consulta ao sistema SIPAC.

Já o desperdício **Inventário** foi verificado com a duplicação de informações em sistemas, a exemplo do termo aditivo, plano de trabalho e suas publicações, que são cadastrados na mesa virtual e no módulo de projetos. Outra evidência, ainda sobre esse desperdício, foi a manutenção de planilhas em Excel com informações já cadastradas e disponíveis no sistema.

No que concerne ao desperdício **Defeito**, resta clara a sua existência nas atividades de ajustes do plano de trabalho, na informação da fonte de recursos que irá custear as atividades do projeto ora aditado, assim como na falta da documentação necessária à abertura do processo administrativo eletrônico na mesa virtual.

Como desperdício de **Superprodução**, destaca-se o cancelamento do processo de aditivo já na sua fase final em função da falta de recursos que iriam custear o projeto alterado.

No tocante ao desperdício **Espera**, tem-se uma demora no retorno da emissão do parecer da Pró Reitoria de Pesquisa, que trabalha em lote, emitindo parecer em um determinado dia da semana, fazendo com o que o processo permaneça aguardando um tempo maior do que o necessário. Nessa esteira, pode-se citar também a espera do financiamento do aditivo cuja origem do recurso é de um TED.

Já o desperdício de **Excesso de Processamento** é evidenciado durante o processo de ajuste do plano de trabalho, que é preenchido pelo coordenador do projeto e conferido pelo técnico da FUNPED e da PROPLAN diversas vezes até chegar a uma versão final.

Como **Excesso de Transporte**, fica evidente a sua presença quando o processo eletrônico é tramitado do setor de empenho para o setor de aditivo apenas para ser encaminhado à Coordenadoria de Orçamento, quem de fato pode corrigir a informação.

Por fim, há que se comentar sobre o desperdício **Pessoas ou Talentos Subutilizados**, que, no caso concreto, ocorre quando os servidores executam as suas tarefas focadas exclusivamente no formalismo e na burocracia excessiva, não obstante a sua qualificação e habilidade para refletir e promover melhorias em suas atividades diárias.

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

A UFRN e a FUNPEC, quando contratada para dar apoio aos projetos acadêmicos, devem perseguir uma gestão eficiente, buscando incessantemente atingir os resultados pretendidos com o mínimo de recursos envolvidos. A filosofia Lean Office tem se apresentado como uma alternativa para isso. Nessa perspectiva, uma fase importante da implementação do Lean é a identificação dos desperdícios com o objetivo de mitigá-los, ou mesmo erradicá-los.

Assim, esse trabalho se limitou a identificar os desperdícios no processo de aditivo a instrumentos jurídicos acadêmicos em execução na UFRN e apoiados pela FUNPEC, mediante a análise do fluxo de informações. Com isso, foi verificado que o processo de aditivo apresenta desperdícios que podem ser reduzidos com o objetivo de eliminar retrabalho, minimizar problemas de comunicação e reduzir atividades que não agregam valor ao processo, promovendo maior produtividade e eficiência ao processo pesquisado.

Para isso, a implementação do Lean Office proposta por Tapping e Shuker (2010), que define 8 (oito) passos para planejar, mapear e sustentar melhorias Lean nas áreas administrativas, pode ser uma alternativa a ser adotada para a eliminação dos desperdícios diagnosticados e a promoção da melhoria contínua.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. P. L. DE; *et al.* Lean thinking: planning and implementation in the public sector. *International Journal of Lean Six Sigma*, v. 8, n. 4, p. 390–410, 2017.
- ARLBJØRN, J. S.; FREYTAG, P. V.; HAAS, H. DE. Service supply chain management: A survey of lean application. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 41, n. 3, p. 277–295, 2011.
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável** [Internet]. 2015. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/home/agenda>.
- CARDOSO, G. O. A; ALVES, J. M. Análise crítica da implementação do Lean Office: um estudo de casos múltiplos. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, Bauru, Ano 8, no 1, jan-mar/2013, p. 23-35.
- CORIAT, B. *Pensar pelo Avesso - O Modelo Japonês de Trabalho e Organização*. [s.l.] Rio de Janeiro: Editora Revan/UFRRJ, 1994.
- FREITAS, R. DE C. *et al.* Lean Office contributions for organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, 2018.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.
- GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, Ó. Operations management practices linked to the adoption of ISO 14001: An empirical analysis of Spanish manufacturers. *International Journal of Production Economics*, v. 113, n. 1, p. 60–73, 2008.
- GRABAN, M. *Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety, and Employee Satisfaction*. 1st. ed. [s.l.] Taylor & Francis Group, LLC, 2008.
- HINES, P. *et al.* Value Stream Management. *The International Journal of Logistics Management*, v. 9(1), p. 25–42, 1998.
- HINES, P. *et al.* *Value Stream Management: Strategy and Excellence in the Supply Chain*. [s.l.] Financial Times Prentice Hall, 2000.
- Liker, J. K. (2007). *O modelo toyota – a empresa que criou a produção enxuta* (Trad. L. B. Ribeiro). Porto Alegre: Bookman.
- McManus, H. L. (2005). *Product development value stream mapping (PDVSM) Manual*. The Lean Aerospace Initiative. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- MELTON, T. The Benefits of Lean Manufacturing: What Lean Thinking has to Offer the Process Industries. *Chemical engineering research and design*, v. 83, n. 6, p. 662–673, 2005.
- OHNO, T. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production* [English translation of “Toyota seisan hōshiki”, Tokyo: Diamond Sha, 1978]. 1st. ed. [s.l.] Productivity Press, Portland, Oregon, 1988.
- ROSENTHAL, M. The Essence of Jidoka. *SME (Society of Manufacturing Engineers) Lean Directions Newsletter*, 2002.
- SHAH, R.; WARD, P. T. Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, v. 21, n. 2, p. 129–149, 2003.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SUNDAR, R.; BALAJI, A. N.; SATHEESHKUMAR, R. M. A Review on Lean Manufacturing Implementation Techniques. *Procedia Engineering*, v. 97, p. 1875–1885, 2014.

TAPPING, D.; SHUKER, T. *Lean Office: gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas – 8 passos para planejar, mapear e sustentar melhorias lean nas áreas administrativas*. São Paulo: Editora Leopardo, 2010.

UFRN. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2029**. Natal: UFRN, 2020. Disponível em: <https://www.ufrn.br/resources/documentos/pdi/PDI-2020-2029.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2023.

UFRN. **Plano de Gestão 2019-2023**. Natal: UFRN, 2019. Disponível em: https://ufrn.br/resources/documentos/planodegestao/Plano_de_Gestao_2019-2023.pdf. Acesso em: 18 jan. 2023.

URBANA, Rosaneide Maria Gracia da Silva. **Análise de desperdício com base nos princípios da administração pública e do lean office**: um estudo realizado em uma universidade federal. 2017. 138 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Processos, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. Lean Consumption. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 3, p. 58–68, 2005.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROSS, D. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production - Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry*. New York: Rawson Associates, 1990.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

11

TRABALHO EMOCIONAL: LIMITES E POSSIBILIDADES

Larissa Cunha Dantas
Cynara Carvalho de Abreu

TRABALHO EMOCIONAL: LIMITES E POSSIBILIDADES

Larissa Cunha Dantas³⁷
Cynara Carvalho de Abreu³⁸

INTRODUÇÃO

Historicamente, o desenvolvimento profissional está ligado ao aprimoramento de competências. Sob o enfoque instrumental, para o mercado de trabalho, o bom profissional é aquele que ‘sabe fazer’ com produtividade e eficiência. Porém, atualmente, observa-se cada vez mais a importância das habilidades de regulação emocional ou, como popularmente é conhecida, de gestão das emoções como fator de sucesso, não somente para a vida particular, mas também na vida profissional.

Estudos demonstram que, para alcançar um bom desenvolvimento profissional nas organizações, não basta apenas ter conhecimentos técnicos. As organizações buscam trabalhadores que detenham, também, competências sócio-emocionais (*soft skills*), destacando-se, dentre elas, a capacidade de perceber e regular as emoções no ambiente laboral, através da habilidade de identificar, compreender, exprimir, gerir e, principalmente, utilizar as emoções a seu favor, no âmbito organizacional (KOTSOU, 2012).

O esforço para a regulação emocional no ambiente laboral tem sido tema de estudos há quase meio século e é denominado de trabalho emocional (HOCHSCHILD, 1979). Nas organizações, o relacionamento interpessoal entre os colaboradores tem, cada vez mais, exigido algum tipo de habilidade para enfrentamento de vários tipos

³⁷ Engenheira civil e bacharel em Direito. Analista judiciária do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região. Especialista em Direito e Processo do Trabalho. Mestranda do Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais/UFRN.

³⁸ Psicóloga, Mestre em Administração, Doutora em Educação, docente do Departamento de Psicologia/UFRN, docente permanente do Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais/UFRN.

de sofrimento e emoções e trabalho emocional se apresenta como uma das possibilidades. Parte-se do princípio de que um profissional que sabe reconhecer seus sentimentos e “adequar” suas emoções à conduta exigida para cada situação contribui para um ambiente organizacional harmônico e o desenvolvimento de trabalho eficiente. Contudo, dito assim, algo parece soar estranho. Em que medida isso realmente é possível? Por que as pessoas precisam se adequar às organização e não o contrário ou em ambas as direções?

A relevância das pessoas nos contextos organizacionais é reconhecida pela Organização das Nações Unidas, que elenca entre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 o “trabalho decente e crescimento econômico” (ONU, ODS 8), com o intuito de promover, em nível mundial, “emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos”. O cuidado com o bem-estar dos trabalhadores nas organizações ainda contribui para “assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades” (ONU, ODS 3, “Saúde e bem-estar”) e “construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis” (ONU, ODS 16, “Paz, justiça e instituições eficazes”).

Com aderência a esses objetivos de desenvolvimento sustentável da agenda 2030 preconizados pela ONU, esse contexto fundamenta sua justificativa. Assim, por meio de uma revisão dos estudos que abordam esse tema, pretende-se discutir o conceito de trabalho emocional e seus impactos tanto para o indivíduo como para as organizações.

REVISÃO DE LITERATURA

TRABALHO EMOCIONAL: DEFINIÇÃO E CONCEITOS CORRELATOS

Nos últimos quarenta anos, a psicologia organizacional tem se voltado para o estudo do trabalho emocional. Desde os primeiros ensaios (HOCHSCHILD, 1979; FINEMAN, 1993; GRANDEY, 2000), os estudos sobre o tema comprovam que as emoções são manifestações de sentimentos úteis e valiosas na gestão organizacional. Essa constatação desencadeou o interesse e a necessidade de compreender como os trabalhadores expressam e regulam as emoções

nas situações laborais, em confronto com os padrões de conduta normalizados no âmbito das organizações.

Mas, afinal, o que é trabalho emocional? Para melhor apreender sua definição, precisamos nos apropriar inicialmente de alguns conceitos correlatos.

Apesar de alguns estudiosos tratarem emoções e sentimentos como sinônimos, esses conceitos apresentam distinções. A diferenciação feita por Fineman (2001) é esclarecedora: o sentimento é uma experiência privada, não exteriorizada, derivada dos pensamentos e sensações vivenciadas pelo indivíduo, enquanto a emoção é a manifestação do sentimento, passível de observação pelos demais.

Nessa esteira, pode-se conceituar as emoções como alterações fisiológicas e corporais perceptíveis por terceiros, desencadeadas por estímulos internos ou externos, positivos ou negativos, do indivíduo a determinado evento (sentimentos). São estados passageiros, mas intensos, que não podem ser total e conscientemente controlados pelo sujeito. Em outras palavras, as emoções são as respostas fisiológicas do corpo que preparam o organismo para a ação, tais quais batimentos cardíacos acelerados e variações na pressão arterial e na sudorese (BONFIM; GONDIM, 2010).

Em uma perspectiva mais ampla, temos os afetos, que abrangem não apenas os impulsos imediatos (emoções), mas também os humores (estados afetivos difusos de longa duração) e temperamentos (estados emocionais duradouros, persistentes no tempo) (GRAY, 2001).

No ambiente laboral, a livre expressão dos afetos é historicamente coibida, como algo indesejável que poderia acarretar repercussões adversas para a organização. Os contextos sociais, inclusive os ambientes de trabalho, tendem a normalizar a expressão dos estados afetivos, de modo a torná-los previsíveis e ajustados às necessidades do grupo. No entanto, estudos mais recentes têm acolhido as emoções como indissociáveis da cognição humana, percebendo os processos emocionais e cognitivos como interdependentes e fortemente relacionados, especialmente na tomada de decisões. A partir de então, os afetos e emoções passaram a assumir papel relevante na gestão organizacional, como propulsores das rotinas de trabalho (FINEMAN, 2001), o que ensejou a necessidade de aprofundamento nos estudos interdisciplinares sobre o tema.

Importante vertente desses estudos se debruça sobre a regulação emocional, conceituada como o processo de gerenciamento da expressão de emoções, de modo a atender às demandas comportamentais do trabalho. Desenvolve-se através de um ciclo de processos neurofisiológicos, cognitivos e comportamentais, conscientes ou inconscientes, automáticos ou controlados, que têm a finalidade de mudar a experiência emocional por meio da modificação da expressão emocional e do que se sente em diferentes contextos (GROSS, 2013).

O trabalho emocional, por sua vez, é o esforço para a regulação emocional no ambiente laboral. Segundo a socióloga norte-americana Hochschild (1979), que primeiro conceituou trabalho emocional, a realidade social funciona como um grande palco teatral em que cada um dos atores desempenha papéis sociais nos quais é necessário o uso de máscaras nas interações com outras pessoas. As máscaras utilizadas no ambiente laboral são fruto do esforço de mobilização emocional do indivíduo para expressar e sentir emoções adequadas no desempenho do trabalho.

Boyle (2005) destaca que o trabalho emocional se desenvolve em três dimensões distintas, relacionadas com as diferentes interações sociais no ambiente organizacional: *onstage* (traduzido para o português como “no palco”), relacionada à atuação profissional direta com clientes; *backstage* (traduzido para o português como “nos bastidores”), relativa às relações com os colegas de trabalho; e *offstage* (traduzido para o português como “fora do palco”), ocorridas fora do ambiente físico da organização. Para cada uma dessas camadas de interação social, o trabalhador despende um esforço emocional distinto para modular sua expressão emocional, diretamente relacionado com a liberdade de se expressar sem máscaras: da menor liberdade *onstage* para a maior liberdade *offstage*.

Partindo da premissa de que as interações no ambiente laboral são influenciadas pelo estado afetivo dos sujeitos, passaremos a discutir acerca dos impactos consequências do esforço de regulação emocional para os trabalhadores e a própria organização.

TRABALHO EMOCIONAL E SUAS REPERCUSSÕES PARA O INDIVÍDUO

Ao exprimir emoções distintas dos sentimentos vivenciados, o indivíduo age contra o impulso natural. Esse esforço de modulação emocional gera repercussões diretas para o ser humano, tanto na vida privada, quanto no ambiente organizacional.

Os estudos científicos são controvertidos acerca das consequências do trabalho emocional para o trabalhador. Enquanto parte dos pesquisadores ressalta os resultados positivos para a organização, mas a elevado custo pessoal para os trabalhadores (HOCHSCHILD, 1983; GRANDEY, 2000; GROSS; LEVENSON, 1997), outros destacam a possibilidade de gerar consequências positivas para o indivíduo (RAFAELI; SUTTON, 1991; TOTTERDELL; HOLMAN, 2003).

Inegável que o trabalho emocional, por ser um processo antinatural, mas que pode trazer recompensas para o profissional, provoca reações ambíguas nos indivíduos, deixando alguns esgotados e infelizes, outros desafiados e satisfeitos. Essa ambiguidade, importante destacar, é inerente à regulação emocional nas interações sociais, tanto na esfera privada, quanto na profissional. As relações humanas envolvem, em regra, afetos ambivalentes e contraditórios, gerando prazer e sofrimento (GONDIM, 2006 apud BONFIM; GONDIM, 2010), o que dificulta a mensuração das repercussões fisiológicas diretamente originadas pela inibição das emoções no ambiente laboral, embora o trabalho seja reconhecidamente uma das grandes fontes de estresse emocional na atualidade.

Alguns estudiosos argumentam que o trabalhador se utiliza conscientemente do trabalho emocional em benefício próprio, para ajustar sua performance social no ambiente laboral, sendo ele potencialmente positivo para os indivíduos (RAFAELI; SUTTON, 1991). Esses estudos ressaltam como positivo o aspecto instrumental do trabalho emocional: as organizações definem o padrão de expressão dos colaboradores, de modo a alcançar resultados positivos, o que gera recompensas para os próprios colaboradores. A escassez de estudos científicos que especifiquem e mensurem as consequências positivas - psicológicas e fisiológicas - do trabalho emocional para o indivíduo tornam qualquer conclusão nesse sentido prematura (TOTTERDELL; HOLMAN, 2003).

A maior parte dos estudos se debruça sobre os aspectos nocivos do trabalho do esforço, destacando que modular os estados afetivos causa efeitos como alienação e supressão dos sentimentos genuínos (HOTCHILD, 1983). Nas interações com pessoas externas à organização (clientes, por exemplo), o trabalhador tende a apresentar dissonância emocional, controlando e expressando emoções adequadas, segundo o contexto organizacional. Já com os colegas de trabalho, o colaborador tende ao desvio emocional, ou seja, expressa seu real estado afetivo, sem esforço de adequação emocional, descuidando de expressar-se da forma prescrita (TSCHAN; ROCHAT; ZAPF, 2005 apud BONFIM; GONDIM, 2010). Essa disparidade na expressão de afetos deriva essencialmente do papel do trabalhador, enquanto preposto da organização, em determinada interação social: com os clientes (*onstage*), o colaborador atua em nome da organização, razão pela qual o dever de “parecer ser” prevalece. Na intimidade do *backstage* do ambiente corporativo, de forma diversa, sente-se mais livre para se expressar sem máscaras.

Segundo os estudos que apontam para a nocividade da inibição de emoções, a necessidade de regulação emocional afeta diretamente o bem-estar do trabalhador, acarretando efeitos psicológicos nocivos que tendem a se cronificar (GRANDEY, 2000; GROSS; LEVENSON, 1997). Fisiologicamente, a supressão de emoções como hostilidade e raiva está associada à ativação simpática do sistema cardiovascular, aumentando o risco de hipertensão e doenças coronarianas (GROSS; LEVENSON, 1997). Também são mencionados pelos estudiosos a alta incidência de câncer (GROSS, 1998), enfraquecimento do sistema imunológico (GRANDEY, 2000), aumento de atividades do sistema nervoso autônomo (GROSS, 1998), além de dois dos grandes males ocupacionais da atualidade: o *burnout* (esgotamento psicológico) (HOCHSCHILD, 1983) e o estresse (KUMAR, 2010).

Como seria possível, então, reduzir os malefícios do trabalho emocional para o trabalhador? Ainda de acordo com os estudos feitos, o suporte de supervisores e de colegas, *backstage* e *offstage*, é apontado como fator determinante para o bem-estar emocional do colaborador, pois impacta positivamente no clima organizacional, habilitando o trabalhador a melhor lidar com as situações de estresse (GONDIM; BORGES-ANDRADE, 2009). Pode-se destacar, ainda, os benefícios da existência de um espaço de convivência que

permita a expressão emocional automática, não modulada, entre colegas. Tal medida é essencial para minimizar a tensão emocional gerada pela necessidade de adequação da expressão afetiva, proporcionando a oportunidade de catarse dos sentimentos negativos vivenciados no trabalho e, ainda, do estresse ocupacional decorrente de fatores organizacionais (jornada de trabalho, metas, esforços e atividades repetitivas), mais acentuado em determinadas atividades profissionais.

Esses espaços de livre expressão variam de acordo com a atividade desempenhada pelo trabalhador e pela organização e com as pessoas que compõem o grupo social no trabalho. Em alguns ambientes laborais, a região neutra para catarse será no local e momento das pausas no trabalho (*backstage*), em outros, será o barzinho da esquina (*offstage*). O que importa é que os colaboradores tenham acesso a um ambiente seguro onde possam se expressar emocionalmente de forma livre, sem amarras, de modo a equilibrar a necessidade de normalizar as emoções no desempenho das atividades profissionais.

Ao encontrar essa ambiência favorável à livre expressão emocional, o trabalhador se sente mais satisfeito no trabalho, estando mais apto a equilibrar as circunstâncias negativas com fatores que promovem o bem-estar, como a felicidade com a própria vida.

TRABALHO EMOCIONAL E SUAS POSSIBILIDADES PARA A ORGANIZAÇÃO

Uma organização bem sucedida valoriza seus colaboradores antes e acima de tudo, promovendo seu bem-estar. Os resultados organizacionais decorrem diretamente da satisfação do colaborador no trabalho, que, por sua vez, deriva, dentre outros, de aspectos como clima e cultura organizacionais. Pesquisas realizadas nas duas últimas décadas demonstram que as pessoas têm valorizado primordialmente o bom ambiente de trabalho, em detrimento das oportunidades de crescer profissionalmente e da remuneração (EXAME, 2020).

Como já fora mencionado no início desse texto, a relevância das pessoas nos contextos organizacionais é reconhecida pela Organização das Nações Unidas (ONU), que elenca entre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 o “trabalho decente e

crescimento econômico” (ONU, ODS 8), com o intuito de promover, a nível mundial, “o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos”. O cuidado com o bem-estar dos trabalhadores nas organizações ainda contribui para “assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades” (ONU, ODS 3, “Saúde e bem-estar”) e “construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis” (ONU, ODS 16, “Paz, justiça e instituições eficazes”). Ao se alinharem com esses objetivos sustentáveis, através de medidas que promovam o bem-estar emocional dos seus colaboradores, as organizações atendem à sua função social, contribuindo com a diminuição das mazelas que afetam a sociedade, além de promoverem sua reputação e sustentabilidade corporativa, atraindo novas oportunidades e investimentos.

Por outro aspecto, se as organizações são formadas por pessoas, e o trabalho emocional impacta os trabalhadores, há de se reconhecer que traz repercussões reflexas para a própria organização. A forma como se desenvolvem as relações interpessoais definem os caminhos da própria organização, e nesse contexto, o trabalho emocional assume papel central para o desempenho esperado pelos gestores. As organizações exigem o trabalho emocional dos seus colaboradores na expectativa dos seus potenciais efeitos positivos. Porém, o trabalho emocional é realmente positivo para as organizações?

A produção científica sobre o tema ainda apresenta grande lacuna quanto à análise e medição dos impactos diretos do trabalho emocional para as organizações. A literatura carece de novos estudos que confrontem a mensuração do trabalho emocional e os consequentes resultados para a organização. Tal lacuna evidencia uma oportunidade de pesquisa a ser suprida, no futuro, pelo confronto de atingimento de metas organizacionais com a mensuração do trabalho emocional, mediante a aplicação de instrumentos como a Escala de Trabalho Emocional desenvolvida por Brotheridge e Lee (2003). Até então, pressupõe-se as consequências positivas do trabalho emocional para a organização, a quem se destina, especialmente pelo impacto positivo no clima organizacional, o que denota a necessidade de aprofundar estudos acerca de possíveis medidas organizacionais para regulação emocional no ambiente de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância do trabalho emocional no âmbito da gestão organizacional é confirmada pelos diversos estudos na área de psicologia do trabalho e das organizações. Em regra, os pesquisadores apontam repercussões negativas para o trabalhador, psicológicas e fisiológicas, decorrentes do esforço de inibição emocional. Diante da relevância do trabalho emocional no contexto organizacional, os estudos devem se voltar, agora, para a pesquisa de estratégias que minimizem os seus aspectos nocivos para o indivíduo e, por consequência, maximizem os ganhos para a organização.

O presente estudo evidenciou lacunas na produção acadêmica que representa valiosa oportunidade de pesquisa. A literatura se volta para o estudo do trabalho emocional sob a perspectiva das repercussões para o trabalhador. A revisão bibliográfica evidencia que os estudiosos ainda não enfrentaram com profundidade os impactos diretos, não reflexos, do trabalho emocional para as organizações.

Há espaço para novos estudos de caso que identifiquem e mensurem não apenas as repercussões psicológicas e fisiológicas do trabalho emocional para o indivíduo, como também que se aprofundem sobre as consequências práticas da boa ou má regulação das emoções para as organizações e na proposta de estratégias organizacionais que atuem na questão, promovendo o bem-estar dos colaboradores nas organizações.

Os instrumentos para medir o trabalho emocional ainda são pouco utilizados nas organizações e nos estudos, o que se conclui da escassez de pesquisas quantitativas sobre o tema e, de certa forma, justifica algumas lacunas verificadas no presente estudo. Há, curiosamente, de se indagar quais os motivos de escassez de estudos sobre esse tema nos anos mais recentes e com destaque para o período pandêmico e pós-pandêmico vivido na humanidade recentemente, em função da COVID-19. Os estudos de caso que se voltam para a medição do trabalho emocional não o confrontam com outros dados relevantes para a gestão organizacional, a exemplo dos marcadores de desempenho das organizações.

Apenas com o avanço das pesquisas sob esses aspectos ainda pouco explorados, a sociedade passará a conhecer o cenário atual e realista dos contornos do trabalho emocional e, ainda, dispor de medidas a serem adotadas para fomentar o bem-estar dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- BONFIM, M. GONDIM, S. **Trabalho emocional: demandas afetivas no exercício profissional**. Salvador : EDUFBA, 2010.
- BOYLE, M. V. **“You wait until you get home”: emotional regions, emotional process work, and the role of onstage and offstage support**. In: HARTEL, C.; ZERBE, W. J, ASHKANASY, N. M. (Ed.). *Emotions in organizational behavior*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2005. p. 45-65.
- BROTHERIDGE, C. M.; LEE, R. T. Development and validation of the emotional labour scale. **Journal of occupational and Organizational Psychology**, v. 76, n. 3, p. 365-379, 2003.
- FINEMAN, S. **Emotions and organizational control**. *Emotions at work: Theory, research and applications in management*, p. 219-237, 2001.
- FINEMAN, S. **Emotion in organizations**. Sage, 1993.
- GONDIM, S.; BORGES-ANDRADE, J. **Regulação emocional no trabalho: um estudo de caso após desastre aéreo**. *Psicologia Ciência e Profissão*, n. 29, p. 512-533, 2009.
- GRANDEY, A. A. **Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor**. *Journal of occupational health psychology*, v. 5, n. 1, p. 95, 2000.
- GRAY, E. K. *et al.* **Emotion, mood, and temperament: Similarities, differences, and a synthesis**. *Emotions at work: Theory, research and applications for management*, p. 21-43, 2001.
- GROSS, J. J. **Emotion regulation: taking stock and moving forward**. *Emotion*, v. 13, n. 3, p. 359, 2013.
- GROSS, J. J.; LEVENSON, R. **Hiding feelings: the acute effects of inhibiting negative and positive emotion**. *Journal of abnormal psychology*, v. 106, n. 1, p. 95, 1997.
- HOCHSCHILD, A. R. **Emotion work, feeling rules, and social structure**. *American Journal of Sociology*, n. 85, p. 551-575, 1979.
- HOCHSCHILD, A. R. **The managed heart: commercialization of human feeling**. Los Angeles: University of California Press, 1983.
- KOTSOU, I. **Inteligência emocional e gestão: compreender e utilizar a força das emoções**. Lisboa: Piaget, 2012.
- ONU. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 22 fev. 2023.
- PATI, Camila. As 50 grandes empresas que têm os funcionários mais felizes no Brasil. **Exame**, 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/as-50-empresas-que-tem-os-funcionarios-mais-felizes-no-brasil/>. Acesso em: 23 fev. 2023.
- RAFAELI, A.; SUTTON, R. I. **Emotional contrast strategies as means of social influence: lessons from criminal interrogators and bill collectors**. *Academy of management journal*, n. 34, p. 749-775, 1991.
- TOTTERDELL, P.; HOLMAN, D. **Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor**. *Journal of Occupational Health Psychology*, n. 8, p. 55-73, 2003.

12

AUTONOMIA DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

Luiz Carlos Nóbrega Nelson
Jose Orlando Ribeiro Rosário
Patrícia Borba Vilar Guimarães

AUTONOMIA DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

Luiz Carlos Nóbrega Nelson³⁹

Jose Orlando Ribeiro Rosário⁴⁰

Patrícia Borba Vilar Guimarães⁴¹

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo dissertar, em síntese apertada, a respeito de alguns modelos de autonomia institucional adotados pelo legislador brasileiro na formatação de instituições públicas. A presente narrativa tem correlação com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável ODS-16 da agenda 2030 da cúpula das Nações Unidas de 2015 que trata do tema “paz, justiça e instituições eficazes”.

De forma preambular, há que ser feita uma distinção principiológica entre o conjunto de garantias que asseguram o equilíbrio inerente aos três poderes da república: executivo, legislativo e judiciário e os modelos de autonomia para as demais instituições existentes no ordenamento jurídico brasileiro.

O objetivo deste trabalho não é a abordagem do conjunto de garantias inerentes aos três poderes, pois estes foram concebidos como alicerce para um estado democrático.

Para tanto, em nossa arquitetura constitucional os três poderes são independentes e harmônicos com vistas a impedir a eventual hipertrofia de algum deles sobre os demais, e vir a comprometer o

³⁹ Bacharelado em Direito na UFRN, especialista em Direito Público/FAMA, Delegado de Polícia Federal e Mestrando em Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais/UFRN

⁴⁰ Bacharel em Direito pela Universidade Federal da Bahia - UFBA (1976), Mestrado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP (1998) e Doutorado em Direito pela Faculdade Autônoma de Direito de São Paulo - FADISP (2011).

⁴¹ Doutora em Recursos Naturais pela Universidade Federal de Campina Grande (2010). É advogada e professora da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, no Departamento de Direito Processual e Propedêutica (DEPRO).

regime democrático, sendo por consequência desvirtuado o regime democrático para outras modalidades do Estado tais como a: tirania, autocracia, anarquia, aristocracia, oligarquia ou oclocracia.

Portanto, o conjunto de regras e salvaguardas a disposição das instituições e dos agentes políticos que integram os três poderes são em última análise normas que asseguram a saúde e o prolongamento da própria democracia, nas quais um poder limita o outro, de forma harmônica e independente em virtude das garantias consolidadas na Carta Magna vigente, deixando o tripé do Estado democrático em equilíbrio.

Este trabalho, como dito, não terá como objeto a dissertação das garantias dos poderes da República.

Aqui serão abordados modelos de autonomia de instituições públicas nacionais em virtude destas deterem um conjunto de regras que asseguram o bom andamento de suas atividades.

Para tanto, optou-se por separar em dois itens gerais a abordagem, distinguindo as instituições que detêm parcela de autonomia integrantes do sistema de justiça criminal brasileiro daquelas que possuem salvaguardas para o desempenho de sua atividade mais que não integram o sistema de justiça criminal, pertencendo à estrutura da Administração Pública como um todo.

Tal opção de separação se deve ao fato de que os fundamentos para a criação de níveis de autonomia para as instituições do sistema de justiça criminal residem na garantia de um sistema imune a interferências com vistas a assegurar um processo-crime imparcial, hígido e eticamente orientado com base nos princípios de um Estado Democrático de Direito.

Já os postulados que alicerçam a criação de garantias legais para que outras instituições da Administração Pública desempenhem suas atividades sem interferências externas encontram seu substrato na nobreza e importância da atividade desenvolvida, conforme a natureza de cada instituição.

Nesse diapasão, as instituições pertencentes ao sistema de justiça criminal escolhidas a fim de serem abordadas são o Ministério Público, Defensoria Pública e *en passant* a polícia judiciária.

As demais instituições a serem analisadas são os modelos inerentes ao: Tribunal de Contas da União, Banco Central do Brasil, Universidades Públicas e Agências Reguladoras.

AUTONOMIA DE INSTITUIÇÕES PERTENCENTES AO SISTEMA DE JUSTIÇA CRIMINAL

A Constituição Federal de 1988 ao dispor a respeito das instituições integrantes do sistema de justiça criminal, elegeu duas instituições em especial, dotando-as de diferentes níveis de autonomia, quais sejam: a Defensoria Pública e o Ministério Público. Na legislação infraconstitucional há passagens que remetem sistematicamente à autonomia da polícia judiciária.

Começaremos pela autonomia do *parquet* esboçando rapidamente quais os fundamentos ontológicos para a autonomia do Ministério Público no ordenamento jurídico brasileiro.

Para tanto, a fim de implementar um sistema de garantias constitucionais no âmbito do processo cível e mais justificadamente no processo criminal, o legislador constituinte originário assegurou ao Ministério Público um rol bastante extenso de garantias institucionais e funcionais para seus membros com vistas a que pudessem desempenhar suas atividades de forma autônoma.

CAPÍTULO IV

DAS FUNÇÕES ESSENCIAIS À JUSTIÇA

(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 80, de 2014)

SEÇÃO I

DO MINISTÉRIO PÚBLICO

Art. 127. O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

§ 1º - São princípios institucionais do Ministério Público a unidade, a indivisibilidade e a independência funcional.

§ 2º Ao Ministério Público é assegurada autonomia funcional e administrativa, podendo, observado o

disposto no art. 169, propor ao Poder Legislativo a criação e extinção de seus cargos e serviços auxiliares, provendo-os por concurso público de provas ou de provas e títulos, a política remuneratória e os planos de carreira; a lei disporá sobre sua organização e funcionamento. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

§ 3º O Ministério Público elaborará sua proposta orçamentária dentro dos limites estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias⁴² (ULYSSES GUIMARÃES, 1988).

Institucionalmente foi assegurada a independência funcional na atuação do órgão ministerial, da mesma forma que foi consagrada a autonomia funcional e administrativa para que a gestão da instituição possa fazer as escolhas gerenciais que a Instituição almeja e tem como diretrizes internas.

Como se sabe, a Constituição Federal de 1988 (CF/88) concedeu ao MP autonomia funcional e administrativa (Art. 127, §2º). Ao retirar o Ministério Público da alçada do Poder Executivo, a CF/88 buscou conferir àquele a condição de fiscal e guardião dos direitos da sociedade. Tal alteração pode ser compreendida no âmbito da expansão e institucionalização dos órgãos de fiscalização da administração pública. Em outras palavras, o MP deixou de ser o defensor do Estado para ser o defensor da sociedade e, nessa condição, teve o seu desenvolvimento potencializado (ARANTES, 2019, p. 84, 97, 107).

Se não bastassem tais garantias, ainda ficou expressa na Carta Magna a autonomia orçamentária com a possibilidade da proposição direta ao Poder Legislativo da política remuneratória, planos de carreira e a criação ou extinção de cargos públicos, tanto para os membros quanto para as carreiras auxiliares.

Tal garantia não encarna um poder absoluto de formatar uma proposta de lei orçamentária ilimitada ou nababesca mas confere ao órgão ministerial a faculdade de propor ou sugerir ao parlamento

⁴² https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

uma programação orçamentária condigna para o exercício financeiro subsequente e alinhada com as diretrizes institucionais.

Portanto, ainda que o Ministério Público de forma ontológica seja uma instituição ligada ao poder Executivo, em virtude da natureza de seu mister de apresentar encargos ao poder Judiciário, este goza de um nível bastante considerável de autonomia no Brasil. Citando o modelo existente na *common law*, ainda que bastante distinto do brasileiro, nota-se a natureza executiva da atividade, porém singular, na qual demanda um conjunto de salvaguardas e medidas protetivas que autorizam um nível de autonomia peculiar à atividade.

Diferentemente do Poder Judiciário, o Ministério Público não é inerte, sendo os promotores os atores privilegiados para provocar os juízes, por poderem escolher as matérias que serão judicializadas. Esse papel de selecionar e priorizar é típico da atividade executiva:

O trabalho da promotoria envolve prioridades e alocação de recursos limitados de forma a otimizar, mas não alcançar plenamente, objetivos públicos ou políticas públicas. Portanto, a decisão de se processar não é totalmente, ou somente, judicial, mas é, em algum grau, executiva. Baseia-se não apenas na percepção de culpa ou inocência do acusado, mas na importância relativa para atingir o controle da criminalidade buscando uma acusação em particular em detrimento de outras. Como uma decisão relativa à alocação de recursos organizacionais é essencialmente executiva, antes que judicial, e porque esses recursos são públicos e voltados para os interesses públicos, eles são essencialmente políticos. Esse é o motivo que os sistemas de *common law* usam na eleição ou indicação política para promotores

Por ser, portanto, uma atividade executiva, na maioria dos países, o Ministério Público é ligado ao governo, embora o grau dessa ligação varie entre as democracias. Dessa forma, o debate sobre a questão da independência do Ministério Público permite que se utilize o mesmo instrumental acionado para o estudo

das burocracias de maneira geral (SHAPIRO, 2013, p. 255).

Por último ainda deve ser mencionado que foi conferida à chefia da instituição um mandato fixo pelo prazo de dois anos sem que houvesse a possibilidade de destituição ou exoneração *ad nutum* pelo chefe do Poder Executivo.

Passaremos agora à análise da autonomia institucional da Defensoria Pública na qual também faz parte do sistema de justiça criminal brasileiro.

No tocante ao caminhar histórico da autonomia da Defensoria Pública houve um processo de adoção distinto do Ministério Público, a carta maior de 1988 não conferiu inicialmente autonomia a esta instituição do Estado.

Somente por meio de uma Emenda Constitucional, do ano de 2004 que as Defensorias estaduais passaram a gozar de tal status; portanto 16 anos após a edição da Constituição cidadã de 1988 que o poder constituinte derivado resolveu por bem expressar na Carta Magna tal prerrogativa. Nesse sentido, observemos o texto da Emenda Constitucional de nº 45, de 30 de dezembro de 2004:

Art. 134. A Defensoria Pública é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe, como expressão e instrumento do regime democrático, fundamentalmente, a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a **defesa**, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, **aos necessitados**, na forma do inciso LXXIV do art. 5º desta Constituição Federal.

§ 2º Às Defensorias Públicas Estaduais **são asseguradas autonomia funcional e administrativa e a iniciativa de sua proposta orçamentária** dentro dos limites estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias e subordinação ao disposto no art. 99, § 2º. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)⁴³ (ULYSSES GUIMARÃES, 1988).

⁴³ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

O legislador constituinte derivado conferiu por meio da emenda 45/2004 uma autonomia semelhante à conferida aos Ministérios Públicos Estaduais sendo pois de natureza funcional, administrativa e de proposta orçamentária para as Defensorias Públicas dos Estados.

Percorrendo o processo legislativo, constata-se que a emenda constitucional de nº 45/2004 nasceu da Proposta de Emenda Constitucional de nº 96, de 26 de março de 1992 de autoria do deputado Helio Bicudo do Estado de São Paulo.

A PEC 96/1992 tratava inicialmente da reforma do Poder Judiciário e não previa dispositivo algum relativo à Defensoria Pública Estadual, entretanto no texto final da emenda 45/2004 foi estabelecida a autonomia funcional, administrativa e orçamentária para esta instituição de Estado.

Mesmo com a constitucionalização da assistência judiciária no rol dos direitos e garantias fundamentais e a previsão constitucional para que as unidades da federação criassem órgãos especiais destinados à prestação desse direito, sua realização se deu de maneira insatisfatória. Esses órgãos se vinculavam às Secretarias de Estado contando, na maioria dos casos, com uma estrutura precária e um quadro reduzido de funcionários, o que dificultava o fortalecimento da prestação pública da assistência judiciária. Assim, os necessitados tinham seu direito fundamental à assistência judiciária prestado pelo poder público, mas pouco podiam contar com sua efetividade. Em realidade, ficavam à mercê da benevolência dos advogados nomeados dativamente pelos juízes, dos serviços jurídicos prestados pelas clínicas universitárias, ou da prestação de assistência jurídica por setores privados da sociedade.

Essa realidade provocou uma insatisfação social que repercutiu na constitucionalização da Defensoria Pública em 1988 como instituição essencial à justiça responsável por prestar prioritariamente a assistência jurídica integral e gratuita aos necessitados. No entanto, dada a conjuntura política nacional e a posição corporativa contrária de inúmeros segmentos da sociedade, sua regulamentação só se deu em 1994 por meio da edição da

Lei Complementar n. 80/1994. Com a afirmação do Estado Democrático de Direito, instituído pela Constituição de 1988, houve uma intensa preocupação em democratizar o acesso à justiça que foi levada a cabo pela reforma do Poder Judiciário por meio da Emenda Constitucional n. 45/2004. A alteração significativa, no âmbito da assistência jurídica operada por essa reforma constitucional foi a concessão de autonomia institucional, administrativa e financeira às Defensorias Públicas (ANDRÉIA, 2012).

Em breve nota, também deve ser consignado que na referida proposta de alteração constitucional não houve referência à Defensoria Pública da União, gerando uma situação de anacronismo e quebra de simetria entre instituições de naturezas rigidamente similares.

O quadro de ausência de paralelismo somente foi alterado após nove anos, por meio da Emenda Constitucional de nº 74 de 06 de agosto de 2013, sendo mais uma obra do Poder Constituinte Derivado. “§ 3º Aplica-se o disposto no § 2º às Defensorias Públicas da União e do Distrito Federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 74, de 2013)”

E nesta mesma quadra histórica, ainda pode ser que no ano imediatamente posterior foi conferido aos Defensores Públicos as mesmas prerrogativas individuais estabelecidas aos juízes e membros do Ministério Público, através da Emenda Constitucional de nº 80 de 04 de junho de 2014.

§ 4º São princípios institucionais da Defensoria Pública a unidade, a indivisibilidade e a independência funcional, aplicando-se também, no que couber, o disposto no art. 93 e no inciso II do art. 96 desta Constituição Federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 80, de 2014) (ULYSSES GUIMARÃES, 1988).

Outro robusto avanço institucional foi deferido à Defensoria Pública e capitulado em sua lei orgânica, qual seja: a lei complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994, na qual conferiu o mandato de dois anos para o Defensor Público Geral da União:

Art. 6º A Defensoria Pública da União tem por chefe o Defensor Público-Geral Federal, nomeado pelo

Presidente da República, dentre membros estáveis da Carreira e maiores de 35 (trinta e cinco) anos, escolhidos em lista tríplice formada pelo voto direto, secreto, plurinominal e obrigatório de seus membros, após a aprovação de seu nome pela maioria absoluta dos membros do Senado Federal, para mandato de 2 (dois) anos, permitida uma recondução, precedida de nova aprovação do Senado Federal. (Redação dada pela Lei Complementar nº 132, de 2009) (ULYSSES GUIMARÃES, 1988).

Interessante notar que a salvaguarda do mandato para o chefe da instituição veio ombreada com a possibilidade de escolha do mesmo pelos seus pares mediante eleição direta e formatação de lista tríplice oriunda do voto secreto dos membros da defensoria respectiva, o que contribui consideravelmente na consolidação de uma política interna e afasta a possibilidade de ingerência externa nos rumos da instituição.

Superada a leitura exegética do texto constitucional, ainda há outro ponto que deve ser explicitado com relação à autonomia da Defensoria Pública, qual seja: o seu fundamento. A *ratio* de termos uma Defensoria Pública autônoma reside na paridade de armas com o Ministério Público a fim de que não haja um desequilíbrio dos atores no processo. Os polos ativo e passivo necessariamente devem estar em equilíbrio, com as mesmas faculdades, prerrogativas e potestades durante as etapas do processo.

Um eventual desequilíbrio de forças poderia conduzir a uma mácula insanável no devido processo legal. Em outras palavras, para se assegurar um processo justo (escopo final do Direito) necessariamente temos que conferir às partes a mesma gama de poderes e estrutura de alicerce para o bom desempenho dos trabalhos.

Este equilíbrio de forças poderia implicar na supremacia de uma das partes e influenciar na qualidade da produção das provas; e por via direta na justeza da decisão a ser proferida.

Ainda deve ser dito que o mencionado equilíbrio não se resume à igualdade de regras processuais e tratamentos isonômicos no curso do processo, notadamente no processo penal, mas também à igualdade material. Portanto, se a acusação dispõe de meios materiais (autonomia orçamentária e funcional) para gerar a produção de

provas, então a defesa também deve dispor dos mesmos recursos físicos para produzir sua tese absolutória.

Tais fundamentos podem ser perfeitamente transpostos para a linha de defesa da autonomia da polícia judiciária pois todo o raciocínio da construção da autonomia da Defensoria Pública e do Ministério Público reside na isenção da atuação na produção da prova que será utilizada no curso do processo cível e criminal brasileiro. Pois bem, a imensa maioria do conjunto probatório utilizado na seara criminal é produzido na fase do inquérito policial que está a cargo da polícia judiciária. Boa parte destas provas não são repetíveis e dotadas de uma natureza de produção imediata, sob pena de se comprometer o resultado final no esclarecimento da verdade. Imaginarmos uma polícia judiciária comprometida com interesses escusos, particulares ou direcionados leva à conclusão de que o conjunto probatório estará viciado e por consequência o processo criminal, afastando o escopo final do poder Judiciário, qual seja: o de realizar justiça.

AUTONOMIA DE INSTITUIÇÕES INERENTES À ESTRUTURA ADMINISTRATIVA NACIONAL

Começaremos a abordagem pela autonomia do Tribunal de Contas da União. Como nota histórica inicial, deve ser dito que desde a primeira Constituição da República já havia a previsão de um tribunal para análise da regularidade de contas. Em todas as Constituições Federais republicanas sempre foi dedicada uma disciplina robusta à atividade de contas do país.

Em nosso modelo pátrio, nossa corte de apreciação das contas dos poderes da União, apesar de deter a nomenclatura de Tribunal, não integra o poder Judiciário.

Em nosso arquétipo normativo o Tribunal de Contas da União é um órgão auxiliar do poder Legislativo, mas com um nível de autonomia deveras considerável. Apesar de ser entendido como órgão auxiliar a um poder, o que poderia conduzir a uma leitura de que se trata de uma instituição subalterna e, com uma função meramente instrumental ao poder Legislativo; o Tribunal de Contas foi idealizado sob um modelo de autonomia é equiparado em diversas passagens ao tribunal de federação.

Para tanto, observe-se que os membros do Tribunal de Contas da União, numa análise semiótica são denominados Ministros, sendo esta nomenclatura reservada aos agentes políticos, sejam estes Ministros de Estado ou Ministros das cortes superiores do poder Judiciário (STJ e STF).

As comparações não ficam restritas ao simbolismo pois são reservados aos membros do TCU os mesmos direitos, garantias e prerrogativas dos Ministros do Superior Tribunal de Justiça (art. 73 da CF).

É despiciendo mencionar que o Superior Tribunal de Justiça, também conhecido como tribunal da cidadania, é o segundo tribunal mais importante do país e responsável pelo controle da legalidade em nosso modelo constitucional. Portanto, a equiparação de uma corte de contas e de seus membros ao dito tribunal é prova inconteste de autonomia para o exercício da atividade de controle incumbida constitucionalmente.

Avançando no campo técnico, outro ponto que remete à autonomia do Tribunal de Contas da União é a possibilidade de apreciar de ofício, realizando por iniciativa própria inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial nas contas dos três poderes da República.

E ainda deve ser dito que as decisões do TCU que resultem em imputação de débitos ou multas terão plena eficácia de título executivo, suplantando, pois, a etapa do processo de conhecimento cível e servindo diretamente para uma execução judicial (art. 71 §3º da CF), o que denota uma presunção de legitimidade e legalidade *juris tantum* de sua atividade.

Outra instituição dotada de parcela de autonomia para o exercício de sua atividade é o Banco Central do Brasil. O fundamento para um sistema no qual o Banco Central seja autônomo reside na tecnicidade no trato, na perenidade e estabilidade da moeda nacional.

A construção do processo de autonomia do Banco Central remonta à Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964 e suas alterações posteriores que organizou o Conselho Monetário Nacional, sendo este composto pelo: Ministro da Fazenda, o Presidente do Banco do Brasil, o Presidente do BNDES e sete Conselheiros com mandato

fixo não coincidente com o do Presidente da República, pelo período de sete anos⁴⁴.

Da mesma forma, a Lei 4.595/64 trouxe em seu arcabouço a figura do mandato para a diretoria do Banco Central, estabelecendo que o BCB seria administrado por uma Diretoria de cinco membros, escolhidos pelo mencionado Conselho Monetário Nacional dentre os sete membros detentores de mandato fixo⁴⁵.

Portanto, há mais de cinquenta anos que temos um modelo de autonomia do Banco Central brasileiro calcado na figura dos mandatos de seus conselheiros.

Ocorre que desde a década de 60, os conselheiros do Banco Central detinham mandato fixo, porém o Presidente do Banco Central, como autoridade central da autarquia de regime especial não possuía uma garantia que o assegura no cargo, sendo, portanto, um servidor passível de exoneração *ad nutum*.

Se não bastasse esse arquétipo amplamente consolidado no mundo jurídico e econômico, temos que recentemente a autonomia da dita instituição bancária foi ampliada com o advento da Lei Complementar de nº 179, de 24 de fevereiro de 2021, deu nova disciplina para matéria estabelecendo que o Presidente do Banco Central seria nomeado pelo Presidente da República para um mandato fixo de quatro anos, com início no dia 1º de janeiro do terceiro ano de mandato do Presidente da República⁴⁶.

⁴⁴ Art. 6º O Conselho Monetário Nacional será integrado pelos seguintes membros:

^I - Ministro da Fazenda que será o Presidente;

^{II} - Presidente do Banco do Brasil S. A.;

^{III} - Presidente do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico;

^{IV} - Sete (7) membros nomeados pelo Presidente da República, após aprovação do Senado Federal, escolhidos entre brasileiros de ilibada reputação e notória capacidade em assuntos econômico-financeiros, com mandato de sete (7) anos, podendo ser reconduzidos.

⁴⁵ Art. 14. O Banco Central do Brasil será administrado por uma Diretoria de cinco (5) membros, um dos quais será o Presidente, escolhidos pelo Conselho Monetário Nacional dentre seus membros mencionados no inciso IV do art. 6º desta Lei.

⁵ 1º O Presidente do Banco Central da República do Brasil será substituído pelo Diretor que o Conselho Monetário Nacional designar.

⁵ 2º O término do mandato, a renúncia ou a perda da qualidade de membro do Conselho Monetário Nacional determinam, igualmente, a perda da função de Diretor do Banco Central da República do Brasil.

⁴⁶ Art. 3º A Diretoria Colegiada do Banco Central do Brasil terá 9 (nove) membros, sendo um deles o seu Presidente, todos nomeados pelo Presidente da República entre brasileiros idôneos, de reputação ilibada e de notória capacidade em assuntos econômico-financeiros ou com comprovados conhecimentos que os qualifiquem para a função.

Da mesma forma também ficou estabelecido que os mandatos para os demais diretores do órgão colegiado do BCB teriam duração de quatro anos escalonados progressivamente no tempo, de modo a sempre manter um colegiado homogêneo, com mudanças paulatinas a medida que forem saindo e adentrando novos membros da Diretoria⁴⁷.

Ainda deve ser mencionado que a novel Lei complementar 179/2021 também ampliou o espectro de garantias, indo para além do campo das garantias pessoais do mandato fixo, pois determinou que expressamente que o Banco Central do Brasil seria caracterizado pela ausência de vinculação a Ministério de Estado e de subordinação hierárquica e gozaria de autonomia técnica, operacional, administrativa e financeira⁴⁸.

Por último e apenas a título ampliativo do tema, é salutar que se diga, ainda que em apertada síntese, que esta disciplina é amplamente aplicada em diversos bancos centrais pelo mundo afora, podendo ser citado que: 1) o Presidente do Banco Central americano possui mandato fixo de quatro anos, 2) o Presidente do Banco Central Europeu detém um mandato de oito anos, o Banco da Inglaterra também é administrado por um Presidente com mandato de oito anos, o BC do Chile possui um Conselho com cinco integrantes, todos

Art. 4º O Presidente e os Diretores do Banco Central do Brasil serão indicados pelo Presidente da República e por ele nomeados, após aprovação de seus nomes pelo Senado Federal.

§ 1º O mandato do Presidente do Banco Central do Brasil terá duração de 4 (quatro) anos, com início no dia 1º de janeiro do terceiro ano de mandato do Presidente da República.

47 § 2º Os mandatos dos Diretores do Banco Central do Brasil terão duração de 4 (quatro) anos, observando-se a seguinte escala:

I - 2 (dois) Diretores terão mandatos com início no dia 1º de março do primeiro ano de mandato do Presidente da República;

II - 2 (dois) Diretores terão mandatos com início no dia 1º de janeiro do segundo ano de mandato do Presidente da República;

III - 2 (dois) Diretores terão mandatos com início no dia 1º de janeiro do terceiro ano de mandato do Presidente da República; e

IV - 2 (dois) Diretores terão mandatos com início no dia 1º de janeiro do quarto ano de mandato do Presidente da República.

§ 3º O Presidente e os Diretores do Banco Central do Brasil poderão ser reconduzidos 1 (uma) vez, por decisão do Presidente da República, observando-se o disposto no **caput** deste artigo na hipótese de novas indicações para mandatos não consecutivos.

§ 4º O prazo de gestão do Presidente e de cada um dos Diretores do Banco Central do Brasil estender-se-á até a investidura do sucessor no cargo.

48 Art. 6º O Banco Central do Brasil é autarquia de natureza especial caracterizada pela ausência de vinculação a Ministério, de tutela ou de subordinação hierárquica, pela autonomia técnica, operacional, administrativa e financeira, pela investidura a termo de seus dirigentes e pela estabilidade durante seus mandatos, bem como pelas demais disposições constantes desta Lei Complementar ou de leis específicas destinadas à sua implementação.

com um mandato de dez anos e os membros do Conselho do Banco Central australiano o qual possui nove membros, sendo o Presidente e Vice-Presidente nomeados para mandatos de sete anos.

Superado o modelo de autonomia aplicado aos bancos centrais, cabe agora uma nota relativa ao sistema desenhado para as Universidades Públicas.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu que as instituições de ensino superior ou de pesquisa tecnológica e científica gozam de autonomia administrativa, de gestão financeira e patrimonial e uma outra modalidade de autonomia típica da área de ensino, qual seja: a autonomia didático-científica⁴⁹.

Infelizmente a única modalidade de autonomia que não foi prevista para as instituições universitárias foi a autonomia orçamentária que reside na possibilidade de envio da proposta orçamentária para a análise do Congresso Nacional; entretanto as autonomias financeira, patrimonial e administrativa aliadas à autonomia didático-científica formam uma robusta camada protetiva para o desempenho da atividade universitária.

Noutro frente, por meio da Lei de nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995 foi estabelecida a figura do mandato fixo de quatro anos para os Reitores e Vice-Reitores de universidades, e de Diretores e Vice-Diretores de unidades universitárias, escolhidos entre professores dos dois níveis mais elevados da carreira ou que possuam título de doutor⁵⁰.

⁴⁹ Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. § 1º É facultado às universidades admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na forma da lei

⁵ 2º O disposto neste artigo aplica-se às instituições de pesquisa científica e tecnológica. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 11, de 1996)

⁵⁰ Art. 1º O art. 16 da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, com as alterações introduzidas pela Lei nº 6.420, de 3 de junho de 1977, e pela Lei nº 7.177, de 19 de dezembro de 1983, passa a vigorar com a seguinte redação:

¹ Art. 16. A nomeação de Reitores e Vice-Reitores de universidades, e de Diretores e Vice-Diretores de unidades universitárias e de estabelecimentos isolados de ensino superior obedecerá ao seguinte:

¹ - o Reitor e o Vice-Reitor de universidade federal serão nomeados pelo Presidente da República e escolhidos entre professores dos dois níveis mais elevados da carreira ou que possuam título de doutor, cujos nomes figurem em listas tríplex organizadas pelo respectivo colegiado máximo, ou outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim, sendo a votação uninominal;

Por derradeiro deve ainda ser dito que aliado a figura do mandato fixo, convive de forma harmônica com o mandamento legal que determina que a escolha dos dirigentes universitários se fará mediante a formatação de uma lista tríplice a ser enviada ao Presidente da República após eleição direta pela comunidade universitária.

Em verdade esta escolha por meio do voto acadêmico também restringe a possibilidade de escolha do mandatário maior, ampliando a autonomia universitária haja vista que impede que seja escolhido um *extraneus* que não tenha currículo ou compromisso com a missão institucional.

Superada a análise da autonomia universitária, adentraremos agora no modelo inerente às agências reguladoras.

Como brevíssimo histórico, podemos dizer que o Brasil adotou inicialmente o modelo europeu no qual cabia aos *Ministérios* as funções de execução da política pública e também de fiscalização. Tal modelo perdurou até a criação das *Agências* de nítida inspiração norte-americana, pois estas passaram a desempenhar as atividades de fiscalização antes desempenhadas pelos ministérios.

Em nossa Carta Magna há duas previsões relativas às agências reguladoras, sendo a previsão inicial no capítulo que trata da competência da União (art. 21, XI da CF) no qual estabelece que caberá à lei a criação de um órgão regulador para os serviços de telecomunicações e a constante do capítulo que trata dos princípios gerais da atividade econômica (art. 177, §2º, III) que dispõe sobre a estrutura e atribuições do órgão regulador das atividades de pesquisa, lavra, refino, importação, exportação e transporte marítimo de petróleo. As demais previsões relativas às agências reguladoras se encontram foram disciplinadas pelo legislador ordinário em leis.

Esmiuçando um pouco mais o tema, podemos citar a Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996 que criou Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. Neste modelo adotado a referida agência conta com um quadro composto por um Diretor-Geral e um conjunto de

Parágrafo único. No caso de instituição federal de ensino superior, será de quatro anos o mandato dos dirigentes a que se refere este artigo, sendo permitida uma única recondução ao mesmo cargo, observado nos demais casos o que dispuserem os respectivos estatutos ou regimentos, aprovados na forma da legislação vigente, ou conforme estabelecido pelo respectivo sistema de ensino."

Diretores nomeados pelo chefe do Executivo federal para mandatos não coincidentes por cinco anos. Se não bastasse a figura do mandato, temos que se trata de um ato complexo pois faz-se necessária a sabatina pelo Senado Federal com a inquirição dos indicados no tocante ao conhecimento da área e idoneidade pessoal⁵¹.

Outro modelo de agência reguladora criado no Brasil foi o da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL previsto logo em seguida pela Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997 como sendo uma autarquia em regime especial dotada de independência administrativa, ausência de subordinação hierárquica a ministério de Estado, mandato fixo de cinco anos para seus dirigentes e autonomia financeira. A Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT previstas na Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001 seguiu o mesmo modelo de garantias consolidando um paradigma de regime jurídico para as agências reguladoras.

Recentemente, de maneira a uniformizar o tema, surgiu a Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019 a qual ratificou o modelo de autonomia das agências reguladoras exemplificando a natureza especial caracterizada pela ausência de tutela ou subordinação hierárquica, a autonomia funcional, decisória, administrativa e financeira⁵².

⁵¹ Art. 5º O Diretor-Geral e os Diretores serão nomeados pelo Presidente da República para cumprir mandatos não coincidentes de 5 (cinco) anos, vedada a recondução, ressalvado o que dispõe o art. 29.(Redação dada pela Lei nº 13.848, de 2019).

⁵² Art. 2º Consideram-se agências reguladoras, para os fins desta Lei e para os fins da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000:

^I - a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel);

^{II} - a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP);

^{III} - a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel);

^{IV} - a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa);

^V - a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS);

^{VI} - a Agência Nacional de Águas (ANA);

^{VII} - a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq);

^{VIII} - a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT);

^{IX} - a Agência Nacional do Cinema (Ancine);

^X - a Agência Nacional de Aviação Civil (Anac);

^{XI} - a Agência Nacional de Mineração (ANM).

Parágrafo único. Ressalvado o que dispuser a legislação específica, aplica-se o disposto nesta Lei às autarquias especiais caracterizadas, nos termos desta Lei, como agências reguladoras e criadas a partir de sua vigência.

Art. 3º **A natureza especial conferida à agência reguladora é caracterizada pela ausência de tutela ou de subordinação hierárquica, pela autonomia funcional, decisória, administrativa e financeira** e pela investidura a termo de seus dirigentes e estabilidade durante

No tocante às autonomias conferidas às agências reguladoras deve ser dito que a natureza peculiar da atividade de fiscalização impõe a criação de anteparos de proteção e salvaguardas para que o exercício da atividade seja desenvolvido sob padrões de lisura e impessoalidade.

Não só de produção de normas vive uma agência. Do ponto de vista gerencial, as agências precisam de recursos próprios para que possam tomar decisões empiricamente bem informadas. Isso envolve, por certo, determinada discricionariedade para alocação de seus recursos em pessoal e na contratação de terceiros para treinamentos, estudos, bens e serviços em geral. É dizer: a autonomia financeira é essencial para o êxito de uma agência reguladora. É nesse contexto, aliás, que tais instituições têm passado a sofrer diversos reveses que as enfraquecem do ponto de vista institucional, sobretudo por meio de contingenciamento de receitas.

A autonomia gerencial das agências reguladoras foi objeto de exame em duas oportunidades pelo Supremo Tribunal Federal: (i) uma em relação aos seus processos de contratação, mais especificamente em relação a dispositivos que previam regras específicas de licitações para a ANATEL (ADI nº 1668); e (ii) outra em relação ao regime de pessoal das agências reguladoras como um todo, em ação que discutia a constitucionalidade do regime celetista de seus agentes burocráticos.

As garantias previstas em lei não podem ficar restritas à autonomia decisória, sob pena de termos por via transversa o estrangulamento da atividade quando esta venha a decidir contrariamente aos interesses do governante. O regime jurídico protetivo deve possuir uma carapaça mínima de proteção da atividade administrativa, razões pelas quais a autonomia gerencial e a autonomia financeira mostram-se necessárias.

os mandatos, bem como pelas demais disposições constantes desta Lei ou de leis específicas voltadas à sua implementação.

Por fim, deve ser dito que os fundamentos fáticos e jurídicos que alicerçam a concessão de autonomias para as agências reguladoras se aplicam da mesma forma à atividade de polícia judiciária pois ambas pertencem ao campo da fiscalização, sendo a atuação da primeira ao Direito Administrativo e o da segunda ao Direito Penal. Portanto, para se impor limitações e sanções a terceiros é mostra-se necessário que os aparatos estatais atuem de forma isenta e imune a pressões externas com o fito de atingir um resultado hígido e justo.

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na experiência normativa brasileira temos diversos tipos de instituições dotadas de autonomias, com diversos processos legislativos distintos, algumas com a previsão constitucional desde a origem da carta magna, como por exemplo podemos citar o Ministério Público e as Universidades Públicas, outras que conseguem *a posteriori* um nível de autonomia também na Constituição como é o caso da Defensoria Pública e outras com níveis de autonomia bastantes significativos mas conferidos em normativos infraconstitucionais como poderíamos citar o Banco Central do Brasil e as Agências reguladoras.

O processo de construção dessas autonomias percorreu diferentes caminhos, mas os fundamentos possuem matriz similar, qual seja, a de dotar algumas instituições estatais de autonomia mínima para o desenvolvimento de uma determinada atividade de relevância e nobreza que não podem, sob hipótese alguma, sofrer interferência externa escusa, ou ainda que seja legítima.

Determinados bens jurídicos, tais como a saúde pública, finanças públicas, a liberdade ou a vida impõem que o Estado, o poder político e o poder econômico tenham limites com vistas a impedir determinada interferência indevida.

Desse modo, construir um modelo que preserve e garanta ainda mais a atividade de polícia judiciária mostra-se salutar para uma democracia em constante processo de aperfeiçoamento.

Em momentos nebulosos da história é que se torna mais clara a necessidade das salvaguardas constitucionais e legais de determinados órgãos, sem estas a própria democracia pode vir a sofrer reveses e ter retrocessos em seu desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA DE MELO, Celso Antônio. **Ato Administrativo e Direitos dos Administrados**. São Paulo: Ed. RT, 1981.
- BONAVIDES, Paulo. **Curso de Direito Constitucional**. 18ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2006.
- CAETANO, Marcello. **Manuel de Direios administrativo**. ts. I e II. Rio de Janeiro: Florense, 1970.
- CRETELA JÚNIOR, José. **Comentários à Constituição Brasileira de 1988**. Rio de Janeiro: Florêncio Universitária, 1989.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direios administrativo**. 3ª, 13ª 14ª e 17ª eds. São Paulo: Atlas, 1992, 2001, 2002 e 2004.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella, e outros. **Temas Polêmicos sobre Licitações e contratos**. 5ª ed., 2ª tir. São Paulo: Malheiros editores. 2005.
- GUIMARÃES, Ulysses; **Constituição da República do Brasil**; atos das disposições constitucionais transitórias; Brasília, out/1988.
- MAXIMILIANO, Carlos. **Hermenêutica e Aplicação de Direito**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 11988.
- MEDAUAR, Odete. **A Processualidade do Direito Administrativo**. Tese para Titularidade: São Paulo. 1993.
- Meiros Hely Lopes. **Direito administrativo**: 32ª ed. Atualizada por Eurico de Andrade. Délcio Balestreo Aleixo e José Emmanoel Burle Filho. São Paulo: Malheiros editores, 2006.
- MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Apontamentos sobre a Reforma Administrativa – Emenda Constitucional nº 19, de 14 de jun de 1998**. Rio de Janeiro: Renovar, 1999.
- TÁCITO, Caio. **A Reforma do Estado e da Modernidade Administrativa**. RDA 215/1-7. 1993.
- BUENO, Eduardo. **A Coroa, a cruz e a espada**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2006.
- SILVA, José Afonso. **Comentário Contextual à Constituição**. São Paulo: Malheiros editores, 2006.
- FIGUEIREDO, Lúcia Valle. **Curso de Direito Administrativo**. 8ª ed. São Paulo: Malheiros editores, 2006.
- JORDÃO, Eduardo; JUNIOR, Renato Toledo Cabral; BRUMATI, Luiza. O STF e o controle das leis sobre o regime jurídico das agências reguladoras federais. **Rev. Investig. Const.**, Curitiba, vol. 7, n. 2, p. 549-600, maio/ago. 2020 <Acesso em: 16 de dez 2022 >
- KERBER, Andréia Izamara Tavares; **Processo como discurso e Defensoria Pública**: Pressupostos para uma comunidade ideal de comunicação; Curitiba/2012. Acervo digital <Acesso em 17 dez. 2022>
- KERCHE, Fábio. INDEPENDÊNCIA, PODER JUDICIÁRIO E MINISTÉRIO PÚBLICO. **Caderno CRH**, Salvador, v. 31, n. 84, p. 567-580, Set./Dez. 2018 <Acesso em: 16 de dez 2022 >

13

**UM EXERCÍCIO DE ÉTICA APLICADA:
A PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS
ADMINISTRATIVOS PARA UMA COORDENAÇÃO
DE CURSO DE GRADUAÇÃO**

**Marcelo Esteves da Silva
Adriana Carla Oliveira**

UM EXERCÍCIO DE ÉTICA APLICADA: A PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA UMA COORDENAÇÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

Marcelo Esteves da Silva⁵³
Adriana Carla Oliveira⁵⁴

INTRODUÇÃO

Na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), os servidores que atuam nas Coordenações dos Cursos de Graduação, ora assumem o cargo após aprovação em concurso público, ou remoção interna ou redistribuição de outros órgãos da administração pública federal.

Dentre as inúmeras atividades desempenhadas por este servidor, destacam-se: o atendimento aos usuários; a lida com documentação variada, incluindo-se ofícios, memorandos, atas, relatórios e planilhas; a organização e execução de rotinas administrativas. A UFRN, em seus documentos oficiais, preconiza que o servidor atue buscando a eficiência no desenvolvimento das atividades, núcleo dos princípios da administração pública nos seus diferentes níveis de complexidade.

Segundo o Regimento Geral da UFRN⁵⁵, em seu Art. 63, os serviços de apoio ao funcionamento da Coordenação de Curso são executados por um servidor nomeado pelo reitor. Em geral, o servidor que assume esta função se depara com inúmeras responsabilidades, sem possuir, contudo, nenhuma habilidade administrativa para a função. No mesmo Regimento, no Artigo 177, está previsto que a UFRN deve promover o aperfeiçoamento e a capacitação dos seus servidores. Entretanto, o que se observa é que os servidores são

⁵³ Graduando no PPGGPI/CCHLA pela UFRN. E-mail: marcelo.esteves@ufrn.br

⁵⁴ PhD em Direito e Doutora em Ciência da Informação. Docente no PPGGPI/CCHLA pela UFRN. E-mail: contatoacoliveira@gmail.com

⁵⁵ Publicado no Boletim de Serviço da UFRN, nº 036, de 29 de agosto de 2002,

designados para as Coordenações de Curso sem nenhuma formação prévia, o que prejudica significativamente a execução dos trabalhos.

Partindo dessa constatação, torna-se evidente a necessidade de análise dos principais problemas enfrentados pelos secretários das Coordenações de Curso no desempenho de suas atividades. A padronização das atividades permite maior eficiência ao sistema organizacional da UFRN, uma vez esclarecidos os procedimentos e os fluxos de gestão seguidos pelas Coordenações, possibilitam maximização do tempo, mais eficiência na realização das atividades e segurança na gestão administrativa. A importância de elaboração de um manual de procedimentos, útil para todos os secretários e essencial para os iniciantes nos trabalhos de uma Coordenação, se reveste de grande importância.

Levando em consideração esses elementos, este trabalho prevê uma análise das dificuldades administrativas nas coordenações de curso de graduação no âmbito da UFRN e, a partir dessas dificuldades, a necessidade em elaborar um manual de padronização administrativa para essas coordenações. Com isso, aborda-se primeiramente o 16º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável, em sequência a Administração Pública e seus princípios administrativos constitucionais, posteriormente o Exercício da Ética Aplica na tomada de decisão responsiva e por fim, a padronização dos procedimentos administrativos da Coordenação de Curso.

O 16º OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E AS COORDENAÇÕES DE CURSO DE GRADUAÇÃO

A ideia de uma consciência ambiental, é algo relativamente novo e a opinião pública foi sendo lapidada, moldada no decorrer dos anos quanto aos perigos causados ao meio ambiente por descaso e omissão. Com o passar do tempo, essa consciência foi criando corpo como também a crescente percepção da importância da discussão de desenvolvimento de forma sustentável.

Passados alguns anos, podemos observar que o meio ambiente não foi preocupação e nem pauta de prioridade para aqueles que almejavam aceleração do crescimento econômico. Hoje, mais conscientes, temos convicção do compromisso com a sustentabilidade

e a constante atenção para que nossas ações positivas reverberam em outros locais, até mesmo distantes, contribuindo direta ou indiretamente para o equilíbrio de todo o sistema.

Sabemos da importância do crescimento econômico de maneira consciente, através de iniciativas que favorecem o aproveitamento do meio ambiente de forma racional em prol do coletivo. No processo de cognição, na conservação da biodiversidade e nos interesses na busca pelo desenvolvimento fundamentado na harmonia social, ambiental, política, cultural e econômica. Chamamos a atenção para a reflexão de métodos econômicos e estratégias na produtividade de recursos.

Ignacy Sachs destaca a ausência de sincronia entre dimensões ecológicas e sociais. “É necessária uma combinação viável entre economia e ecologia, pois as ciências naturais podem descrever o que é preciso para um mundo sustentável, mas compete às ciências sociais a articulação das estratégias de transição rumo a este caminho”(SACHS;STROH, 2002, P.60).

Ressalta-se a obstinação dos mercados na busca incessante por lucros, muitas vezes sem a mínima preocupação e planejamento com desenvolvimento sustentável. Como forma de intervenção e reversão, foram criados 17 objetivos planejados com subsídios bem direcionados, alicerçando fundamentalmente no delinear de estratégias de desenvolvimento sustentável, denominado ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

O décimo sexto objetivo, Paz, Justiça e Instituições Eficazes, visa: “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis”. Dentre suas metas, a necessidade em desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis. Além de assegurar o acesso público à informação e proteger as liberdades fundamentais, em conformidade com a legislação nacional e os acordos internacionais. Por fim, garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis. Nesse sentido, torna-se oportuno um enfoque na importância do princípio da eficiência nas demandas administrativas realizadas pela coordenação de curso de graduação e a práxis da ética aplicada na tomada de decisão.

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEUS PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS CONSTITUCIONAIS.

Com a promulgação da Emenda Constitucional 19/98, um dos pilares para desenvolvimento e melhoria na qualidade do atendimento ao público, tem como base o princípio da eficiência presente no art. 37 da CRFB/88, dentre os demais princípios da Administração Pública que são os da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade. Também são conhecidos como princípios expressos, positivados explicitamente em comparação com outros princípios não descritos na constituição denominados implícitos.

Cada princípio possui características distintas voltadas para uma conduta específica, são considerados a principal base de conduta da sociedade. São nestes mesmos princípios que as regras delineiam a formação da conduta, em busca da justiça e equilíbrio harmônico.

O princípio da eficiência preconiza a qualidade, produtividade e economia na prestação do serviço, evitando desperdício do dinheiro público. A migração da gestão burocrática para a gestão gerencial teve como enfoque, a busca por resultados voltados diretamente pela conclusão dos objetivos, a exigência da qualidade na prestação do serviço em busca de resultados, a presteza, perfeição e rendimento funcional adequado à satisfação do interesse público, com menos custos para a sociedade, traduzindo uma maior presteza na máquina estatal.

Neste sentido Mendes, destaca que “ser eficiente é alcançar o mais alto grau de resultados com o mínimo de sacrifícios, mas não necessariamente materiais. A natureza e dos resultados e dos sacrifícios é estabelecida em razão da função que se busca desempenhar” (MENDES, 2012, p.363).

O gestor público tem por dever moral, a prática diária e contínua da boa administração, sendo a eficiência o núcleo do princípio na busca incansável pelos resultados, em consequência convertido na qualidade retilínea de uma administração transparente e eficiente. Cabe aos agentes públicos prestarem um serviço de qualidade, sempre visando o bem coletivo, obtendo excelentes resultados de forma econômica e perspicaz. Nesse sentido torna-se princípio primordial para a exigência dos resultados com base no serviço prestado, sendo assim, norteador da Administração Pública. Para

satisfação das necessidades coletivas, é dever importar-se com a sociedade e o interesse público, valorizando meios que visem uma gestão de qualidade, menos burocrática.

Um servidor público deve preconizar as suas atividades administrativas com agilidade, em busca da perfeição, sem perda de qualidade, dentro da legalidade, sempre voltado para finalidade pública, respeitando a moral e ética com foco nos objetivos, nos resultados, na qualidade do atendimento ao público, na retidão, buscando resultados positivos individuais e coletivos em detrimento do coletivo.

Desta forma, a Administração Pública na busca por resultados com melhor custo benefício, está extremamente entrelaçada e dependente do princípio da eficiência, mas, para que isso ocorra de forma límpida e cristalina, o agente público deve preservar os direitos, as normas e a ética.

EXERCÍCIO DA ÉTICA APLICADA NA TOMADA DE DECISÃO RESPONSIVA

Analisando a ética nas instituições, a missão de uma instituição estabelece os propósitos, objetivos, fins que ela vai perseguir e responder perante aos interesses coletivos. A missão da instituição pública é seguir a linha do horizonte ético. Neste contexto, encontram-se os seus membros, os agentes que conduzem esses princípios.

Para que haja um engajamento ético, Marvin T. Brown, diz que precisamos de uma perspectiva que traga à luz as dimensões morais da vida organizacional. A ética e moral recobrirão o mesmo tipo de fenômeno, são entendidas como uma reflexão das nossas ações e tem em vista a realização do bem (BROWN, 1993). Alguns autores entendem como equivalentes semânticos. Embora outros definem como distintas, cada uma com sentido específico. Kant, afirma que a ação moral vale para todo ser racional e deve estar fundada na razão. “O caráter essencial de toda determinação da vontade pela lei moral é que ela seja determinada simplesmente pela lei moral como vontade livre” (KANT, 2009).

Para que o pensamento da ética aplicada nas instituições ocorra, devemos considerar que seus membros sejam agentes morais. Signifi-

ca que a perspectiva ética sinalizada pela atuação de uma instituição, não é apenas aquela que não apresenta uma falha de natureza moral. Ou, uma determinada instituição apresenta uma vivência ética não apenas porque ela age dentro da lei. A ética ocorre na instituição já na tomada das decisões. Nas atitudes, nas ações tomadas, por exemplo, a perspectiva ética já tem que estar presente, não para que a instituição cometa erros ou evite ser punida, mas sim, porque ela tem propósitos estabelecidos em sua missão. Isso vale para nós! Aquilo que determinada ação se propõe, responde a uma preocupação ética. Tomar decisões para responder da melhor maneira possível os seus propósitos, desde a sua origem. Todos esses processos implicam uma questão ética. Como melhorar, como aprimorar, como agir, e também porque nós respondemos a outras instâncias. Assim, nossas ações acabam impactando diretamente na vida de outras pessoas.

A ética não divorcia teoria e prática, pois é uma reflexão sobre o agir, sobre a práxis, além de firmar a liberdade dos indivíduos. Alguns elementos acompanham a reflexão ética independente da versão e seus contextos históricos, mas nem toda ação implica uma questão ética, evoca uma questão ética, sendo que a natureza de uma questão ética implica uma tomada de decisão. Esta ação é determinada por certo nível de liberdade, de projetar um propósito, de estabelecer um objetivo e pesar prós e contras, enfim, existem vários cursos para que seja realizado o objetivo. Em um contexto organizacional, os membros da instituição não são simplesmente funcionários e sim são agentes morais. No âmbito específico de atuação no contexto de uma instituição pressupõe-se certo nível de responsabilidade.

Marvin Brown disserta que as organizações são sociedades de indivíduos que compõem comunidades humanas e morais, que se relacionam com outros indivíduos e com outras organizações, devendo nelas prevalecer condições dignas de convivência, justiça e respeito aos direitos humanos, através de um processo ético contínuo, em que os indivíduos, agindo como agentes morais, devem adotar uma perspectiva ética perante os seus pares e atribuir-lhes vontade e poder (BROWN, 1993).

A PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS DA COORDENAÇÃO DE CURSO

Partindo da premissa estabelecida sobre ODS, o princípio da eficiência e ética, é importante destacar a necessidade de padronização do manual de orientação dos procedimentos administrativos, possibilitando eficiência e eficácia da gestão, servindo como parâmetro tanto para Coordenadores quanto Secretários dos Cursos de Graduação. Neste sentido, se faz necessário descrever as principais etapas administrativas existentes no âmbito de uma coordenação.

A padronização dos procedimentos administrativos permite maior eficiência ao sistema organizacional da UFRN. Uma vez esclarecidos os procedimentos e os fluxos de gestão seguidos pelas Coordenações, isso possibilita a maximização do tempo, mais eficiência na realização das atividades e segurança na gestão administrativa.

Existe uma determinação legal que prevê a “participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos da Administração Pública”⁵⁶ Entre os dispositivos desta determinação, está prevista “a aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao usuário e a propiciar melhores condições para o compartilhamento de informações”⁵⁷. Por essa Lei, cabe às instituições encontrar soluções para que o usuário seja bem atendido e tenha clareza de todos os procedimentos adotados com os processos protocolados na instituição.

Internamente, a UFRN definiu no Artigo 1º, da Resolução nº 171/2013-CONSEPE, de 05 de novembro de 2013, um regulamento para os Cursos de Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Esse regulamento prevê as normas que devem reger a vida do aluno na instituição. Entretanto, tal documento, em razão das suas características, não apresenta os procedimentos administrativos a serem adotados pelos Secretários dos Cursos de Graduação para cumprimento do que está previsto no regulamento.

Dessa forma, torna-se necessário um modelo de orientação para os Secretários das Coordenações de Curso de Graduação da UFRN atuarem no cumprimento da resolução acima mencionada,

⁵⁶ Lei n. 13.460, de 26 de junho de 2017.

⁵⁷ Artigo 5º, inciso XIII da Lei n. 13.460, de 26 de junho de 2017.

ou seja, pode-se afirmar que a UFRN tem definido o que rege a vida do aluno na instituição, mas não há uma orientação padronizada para os Secretários executarem o que está previsto.

A ausência de um padrão para os procedimentos está evidente, inclusive, no próprio Regimento Geral da UFRN, publicado no Boletim de Serviço nº 036, de 29 de agosto de 2002, em seu art. 182, que é vago e ambíguo ao relacionar quais seriam as atividades técnico-administrativas:

Art. 182. São consideradas atividades do pessoal técnico-administrativo:

I - As relacionadas com a permanente manutenção e adequação de apoio técnico, administrativo e operacional necessário ao cumprimento dos objetivos institucionais, observadas as atribuições do cargo efetivo;

II - As inerentes ao exercício de direção, chefia, coordenação, assessoramento e assistência, na própria instituição (RESOLUÇÃO nº 171-CONSEPE, 2013, p. 30).

Ao assumir um cargo no serviço público, o servidor deve receber uma capacitação sobre todos os serviços que irá executar, bem como um documento que explique detalhadamente todos os procedimentos. Atuando dessa forma, será possível agir com eficiência e eficácia, o que gerará maior qualidade e confiabilidade institucional.

Na própria página da Pró-reitora de Graduação – PROGRAD, em procedimentos (na aba documentos), torna-se visível a grande necessidade de esclarecimento, principalmente para as coordenações de cursos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, sobre quais as demandas, atribuições, etapas, setores e procedimentos necessários são imprescindíveis para um bom desempenho das atividades laborais de cada setor. Lembramos que coordenações de cursos de graduação são os elos entre a universidade, professores e alunos. Destaco então a Lei nº 12.527, sancionada em 18 de novembro de 2011, que regulamenta o direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas. Em seu art. 4º, inciso VI que diz: “Disponibilidade: qualidade da informação que pode ser conhecida e utilizada por indivíduos, equipamentos ou sistemas autorizados”.

Em se tratando da mesma lei, no art. 6º, inciso I, aborda:

Art. 6º Cabe aos órgãos e entidades do poder público, observadas as normas e procedimentos específicos aplicáveis, assegurar a:

I - gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação;

Já os incisos I a VI do art. 7º desta norma compreendem, entre outros, os direitos de obter:

I - Orientação sobre os procedimentos para a consecução de acesso, bem como sobre o local onde poderá ser encontrada ou obtida a informação almejada;

II - Informação contida em registros ou documentos, produzidos ou acumulados por seus órgãos ou entidades, recolhidos ou não a arquivos públicos;

III - Informação produzida ou custodiada por pessoa física ou entidade privada decorrente de qualquer vínculo com seus órgãos ou entidades, mesmo que esse vínculo já tenha cessado;

IV - Informação primária, íntegra, autêntica e atualizada;

V - Informação sobre atividades exercidas pelos órgãos e entidades, inclusive as relativas à sua política, organização e serviços;

VI - Informação pertinente à administração do patrimônio público, utilização de recursos públicos, licitação, contratos administrativos; (Lei nº 12.527, 2011, p.1)

Xavier (2019), no seu “Manual de procedimentos para secretarias de Coordenação de cursos de graduação: sistematização da prática na Universidade Federal Rural de Pernambuco” destaca a importância em desenvolver um instrumento que de alguma forma, padronize as atividades das coordenações, garantindo assim sucesso em todos os âmbitos e competências do setor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transparência e a eficiência, um dos objetivos do desenvolvimento sustentável, andam juntos, lado a lado. Com isso, priorização da transparência pública e publicização das informações, geram facilidade no acesso, por parte do usuário, proporcionando um maior controle dos gastos, fiscalização, melhor gestão e segurança.

Aos agentes públicos, após o destaque da importância do princípio da eficiência, são constantemente moldados, transformados na busca de resultados e na melhoria da qualidade da prestação do serviço, com menor custo operacional da máquina pública.

A devida efetivação por parte dos administradores públicos, gera por consequência, o almejado padrão de qualidade, a desejada eficiência administrativa, a busca incessante por resultados, sempre com menos gastos de dinheiro público, partindo da premissa da ética, da moral e dos bons costumes.

A própria instituição é um agente moral que responde perante a sociedade pelos seus engajamentos e ações. Nós, enquanto servidores, somos os seus representantes diretos. A instituição delinea o "*Ethos*" e perante a sociedade, ela responde pela realização da melhor forma possível dos seus objetivos. O fato é que a instituição deve agir como agente moral, e nós como o seu representante, assumimos essa responsabilidade, pois nossas decisões reverberam perante a sociedade.

Cada agente de uma instituição é um agente moral. Abordar a questão dos princípios da ética através práticas educativas, são uma dentre inúmeras ações para tentar assegurar a perspectiva ética, prevalecendo o desejo de que todos os servidores adotem normas que regem os princípios da ética.

Após constantes críticas ao sistema público e a qualidade dos serviços prestados, cabe à administração propor melhorias de transformações, permitindo mudanças para a prestação de um serviço de qualidade, eficiente, atendendo as necessidades do público em geral.

Sendo assim, o servidor público deve sempre buscar constantemente a qualificação profissional e cabe à administração pública proporcionar políticas de desenvolvimento.

Os agentes públicos devem sempre agir com imparcialidade e neutralidade de forma transparente, aproximando o cidadão ao serviço público, executando as tarefas com agilidade, presteza e igualdade na obtenção dos resultados.

Toda e qualquer sociedade almeja um serviço público de qualidade que busque menor custo de gastos sem a perda do padrão, sendo a eficiência, um direito que lhe cabe e um dever da administração, prestar um serviço eficiente com menor custo, impedindo excesso de gastos e tempo.

Portanto, concluo enfatizando que as Coordenações de Cursos necessitam de uma ferramenta que descreva de forma clara as atividades administrativas realizadas de maneira prática e organizada, com a finalidade na busca pela agilidade, tempo e menos custo financeiro, promovendo a eficiência do serviço com desenvolvimento sustentável, tendo toda a comunidade acadêmica como fim no processo de interesse, trazendo agilidade na finalização de processos, transparência, menos burocracia administrativa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Lúcia Pacheco de. **Como elaborar monografias**. 4. ed. rev. e atual. Belém: Cejup, 1996.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Maria de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Regula o acesso a informações** previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Senado, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 25 nov. 2022.

_____. Lei 13.460, de 26 de junho de 2017. **Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública**. Brasília, DF: Senado, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm. Acesso em: 25 nov. 2022.

PALADINI, Édson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Conselho Universitário. Regimento Geral da UFRN, publicado no Boletim de Serviço nº 036, de 29 de agosto de 2002. Natal: Conselho Universitário, 2013. Disponível em: <https://www.ufrn.br/resources/documentos/regimentos/RegimentoGeral.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2022.

_____. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Resolução nº 171/2013, de 05 de novembro de 2013. Regulamenta os cursos de graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal: Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, 2013.

_____. Pró-reitoria de Graduação – PROGRAD. Documentos. Procedimentos. Disponível em: <http://www.prograd.ufrn.br/documento.php?id=86686403>. Acesso em: 25 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Resolução nº 014 de novembro de 2011 – CONSUNI, de 11 de novembro de 2011, **Regimento Interno da Reitoria**. Natal: EDUFRN, 2011.

CARVALHO, Antônio Pires; GRISSON, Diller. **Manual do Secretariado Executivo**. 3. ed. São Paulo: Editora D' Livros, 2000.

_____. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**. Brasília. **Presidência da República**. Brasília, DF: Senado, 1990.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 25 nov. 2022.

CUNHA, Bruno Santos. O princípio da eficiência e o direito fundamental à boa administração. In: MARRARA, Thiago (org.). Rio de Janeiro: Atlas, 2012. p. 388-393.

MENDES, Guilherme Adolfo dos Santos. O princípio da eficiência e o direito fundamental à boa administração. In: MARRARA, Thiago (org.). **Princípios do direito administrativo**. Rio de Janeiro: Atlas, 2012.

SACHS, Ignacy; STROH, Paula Yone (org). **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002, p. 47-64.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 25 nov. 2022.

_____ **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2022.

BROWN, Marvin T. **Ética nos negócios: como criar e desenvolver uma consciência ética dentro das empresas, visando tomadas de decisões morais e socialmente responsáveis**. São Paulo: Makron Books, 1993. Cap. 2.

KANT, Immanuel. **Fundamentos da metafísica dos costumes**. São Paulo: Ediouro, 2009.

14

**O TELETRABALHO COMO INSTRUMENTO
EFETIVO DE SUSTENTABILIDADE NAS
ORGANIZAÇÕES: O CASO DA UFRN**

**Rafael Rivera M. Cruz
Patrícia Borba Vilar Guimarães**

O TELETRABALHO COMO INSTRUMENTO EFETIVO DE SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA UFRN

Rafael Rivera M. Cruz⁵⁸

Patrícia Borba Vilar Guimarães⁵⁹

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como mote, aclarar o estreitamento do Teletrabalho como ação relevante no contexto das organizações no sentido de fomentar a sustentabilidade e contribuir com o meio ambiente. O Teletrabalho é o labor realizado de forma remota, com o auxílio de ferramentas de tecnologia de informação e comunicação – TIC – em que se obtêm os resultados do trabalho em local diverso do habitual (ROSENFELD; ALVES, 2011).

É relevante se mencionar que a temática do Teletrabalho ganhou notoriedade por parte das sociedades de todo o mundo em 2020 quando as entidades de trabalho tiveram que se reinventar devido ao avanço da pandemia da COVID-19 no mundo. As equipes de trabalhadores e seus procedimentos passaram por modificações dinâmicas a fim de que suas atividades pudessem ser efetivamente realizadas de maneira remota. O Teletrabalho, então, surge como medida de distanciamento para evitar a propagação da doença nos mais diversos ambientes de trabalho e emerge no contexto pandêmico de forma abrupta.

Neste contexto, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN –, direcionou seus servidores para o Teletrabalho, a fim da preservação da saúde de toda comunidade universitária. A instituição, em março de 2020, instruiu seus colaboradores a trabalharem de suas casas enquanto o estado de emergência ainda era alarmante.

⁵⁸ Graduando no PPGGPI/CCHLA pela UFRN. E-mail: rafael.rivera@ufrn.br

⁵⁹ Doutora em Recursos Naturais pela Universidade Federal de Campina Grande (2010). É Advogada e Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, no Departamento de Direito Processual e Propedêutica (DEPRO). E-mail: patriciaborb@gmail.com

Em março de 2022 a instituição promoveu o retorno gradual das atividades presenciais.

Em virtude do aprendizado do Teletrabalho no período pandêmico, a instituição criou o Programa de Gestão de Desempenho - PGD, que dentre outras situações, abarca a possibilidade de Teletrabalho como forma laboral aceita no pós-pandemia com base na medição de desempenho através de indicadores que mensuram e avaliam as entregas dos servidores.

É pertinente traçar um paralelo entre o Teletrabalho na Universidade Federal do Rio Grande do Norte com ações da instituição que visam contemplar cada vez mais ações de sustentabilidade. A instituição, por exemplo, tem em vigência o seu segundo Plano de Logística Sustentável - PLS (2021-2023) que é uma ferramenta obrigatória para todos os órgãos públicos federais desde 2017, conforme o Decreto 9.178/2017. Tal ferramenta de planejamento busca estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos. Mais adiante serão pormenorizadas ações do PLS que serão potencializadas com a adoção do Teletrabalho.

Outrossim, este artigo também busca elencar a influência do Teletrabalho no atingimento por parte da instituição de alguns dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável - ODS da agenda 2030 da ONU que traz metas de sustentabilidade e qualidade de vida com o intento de preservar o meio ambiente e as futuras gerações.

Pretende-se ainda estabelecer uma relação com o conceito de ESG - *Environmental, Social and Governance* que são estudos sobre questões ambientais, sociais e de governança nas organizações.

A ideia, portanto, é inter-relacionar estes conceitos e relacionar ao impacto do Teletrabalho na UFRN utilizando como paradigmas o PLS, a agenda 2030 da ONU e os conceitos ESG.

ABORDAGEM CONCEITUAL SOBRE O TEMA

A sustentabilidade e a preservação ambiental estão no cotidiano em virtude da necessidade mundial de se preservar o planeta para as futuras gerações. Na obra Economia Circular: Tributação e sustentabilidade lado a lado, o autor pontua:

A ideia de preservação ambiental é, sem dúvida, o principal debate existente a nível mundial quando se refere ao futuro do planeta, ficando cada vez mais evidente que devemos ter regramentos específicos em todos os países para que haja uma conscientização e preservação ambiental e que essa possa andar juntamente com o crescimento e desenvolvimento econômico, sendo que hoje já podemos verificar a existência, em alguns países, de políticas voltadas ao incentivo para o cuidado do meio ambiente com facilidades tributárias. (CUNHA, 2023, pag.3)

Os órgãos governamentais e em especial as Instituições Federais de Ensino Superior - IFES vêm no bojo das entidades que, nos últimos anos, tem buscado adotar ações sustentáveis, ou seja, àquelas que preconizam o melhor cenário no tocante ao meio ambiente e sua preservação para as futuras gerações.

A literatura revela que nem sempre na prática as ações sustentáveis têm sido implementadas nas organizações, tendo muitas vezes sido ações *proforma* a fim de se mostrar como uma entidade sustentável quando na prática ações efetivas não são tomadas. (ROSSONI *et al.*, 2020; ZANONE; TAKAHASHI, 2023). É pertinente pontuar a prática do *greenwashing* que é uma ação de marketing que busca associar determinada empresa a ações sustentáveis; mas há de se ter o cuidado de que essas práticas sejam incorporadas à cultura organizacional, pois corre-se o risco de que na prática isso não se revele numa realidade, e a reputação de uma organização ecologicamente correta se perca (SILVA, 2022).

Acerca do desenvolvimento Sustentável, Silva 2019, aponta que:

O desenvolvimento sustentável implica em atender as necessidades presentes sem comprometer as necessidades futuras, o qual está diretamente relacionado à justiça social, qualidade de vida e equilíbrio ambiental. Nos últimos anos tem-se verificado uma preocupação crescente com a temática dos desperdícios, sejam alimentares ou dos recursos naturais limitados, sendo reconhecido como um

problema social significativo com impacto nutricional, ambiental e econômico (SILVA, 2019, p.27).

O pontapé inicial do governo federal no sentido de estabelecer uma preocupação com o meio ambiente surgiu em 1999, quando foi instituída a Agenda Ambiental na Administração Pública -A3P. Essa agenda ligada ao Ministério do Meio Ambiente tinha por objetivo adotar referenciais de sustentabilidade nas instituições públicas, de tal sorte que foram revistos os padrões de produção e consumo. O mote é manter a eficiência nos serviços públicos ao mesmo tempo em que se promove ações de preservação do meio ambiente. (FERREIRA;2020)

É válido realçar que a UFRN tem a partir da adesão à A3P e do estabelecimento do PLS, buscando realizar adequações na eficiência energética, adequando seus projetos e atuando com um Plano de Ação de compras e contratações públicas sustentáveis onde se estabeleceu critérios para aquisição de melhor eficiência energética possível após sempre realizados estudos prévios que comprovem sua condição de adequação aos moldes de eficiência e menor dano ao meio ambiente (FERREIRA, 2020).

Rocha (2022), faz uma relevante análise quanto à evolução das práticas de sustentabilidade no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. É pontuado pelo autor que somente a partir de 2010 (Plano de desenvolvimento institucional - PDI 2010 -2019) a instituição passou a observar em seus regramentos de forma expressa a justiça social, a sustentabilidade ambiental, a democracia e a cidadania. O autor destaca ainda que em 2013 a UFRN aderiu à agenda ambiental da administração pública A3P. Já em 2014 ganha o selo verde do programa A3P do Ministério do Meio Ambiente.

É importante pontuar também que a UFRN tem uma comissão de meio ambiente e a Superintendência de infraestrutura abarca a Diretoria de Meio Ambiente, responsável pela política ambiental da instituição pelo gerenciamento do sistema de coleta e destinação final de resíduos sólidos inservíveis, das atividades desenvolvidas pela Estação de Tratamento de Esgotos (ETE), pela Unidade de Armazenamento Temporário de Resíduos (UATR) como também no Horto Florestal. A instituição também conserva um portal do meio

ambiente na internet onde são divulgadas as práticas da universidade e como lida com a questão ambiental.

Rocha (2022) pontua que a Lei Orçamentária Anual da UFRN, onde se fixam as despesas da instituição e se estimam suas receitas, entre os exercícios de 2018 a 2021, contemplou uma previsão de gastos com a temática ambiental de 0,5% das despesas previstas. O autor ainda evidencia que a execução dessas despesas ainda é bem menor, uma vez que ao observar o sistema gerencial da UFRN, o SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos, o valor empenhado foi efetivamente menor que o valor previsto.

PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL

Com a necessidade premente de preservar o meio ambiente, o governo federal instituiu o plano de logística sustentável, O PLS que no Âmbito federal recebeu sua primeira normatização em 2012 com o Decreto nº 7746/2012 e sua regulamentação veio com a Instrução Normativa - IN 10/2012. Esta IN traz práticas de sustentabilidade e de racionalização do uso de materiais e serviços em seu artigo oitavo. São elas:

I – material de consumo compreendendo, pelo menos, papel para impressão, copos descartáveis e cartuchos para impressão; II – energia elétrica; III – água e esgoto; IV – coleta seletiva; V – qualidade de vida no ambiente de trabalho; VI – compras e contratações sustentáveis, compreendendo, pelo menos, obras, equipamentos, serviços de vigilância, de limpeza, de telefonia, de processamento de dados, de apoio administrativo e de manutenção predial; e VII – deslocamento de pessoal, considerando todos os meios de transporte, com foco na redução de gastos e de emissões de substâncias poluentes.

Abaixo Guimarães (2019, p. 54) evidencia a importância dos recursos tecnológicos para uma melhor consecução dos objetivos do PLS:

Assim, percebe-se que existe uma forte correlação entre as iniciativas estatais da promoção do governo eletrônico, onde há o forte incentivo do uso das TICs, compartilhamento de informações, racionalidade de recursos, bem como com

a proposta do PLS, onde busca-se promover no ambiente das organizações públicas o desenvolvimento de ações de cunho sustentável e do uso racional dos recursos.

O PLS atual da UFRN é composto por nove planos de ação. A saber: 1) material de consumo, 2) energia elétrica, 3) água e esgoto, 4) gestão integrada de resíduos, 5) qualidade de vida no trabalho, 6) compras e contratações sustentáveis, 7) Deslocamento de pessoal, 8) arborização e áreas verdes e 9) obras públicas sustentáveis. Cada plano tem objetivos, metas e correlações com os ODS.

Acerca do papel do PLS na administração pública e sua importante guinada nas pautas sustentáveis, Rocha (2022) afirma que:

Os PLS cumprem um importante papel, pois forçam a implementação de um novo paradigma no trato das questões logísticas no âmbito da administração pública. Esse paradigma exige um novo padrão de consumo, que por sua vez reflete na necessidade de produtos e serviços sustentáveis a serem postos no mercado, fomentando mais inovação e competitividade. (ROCHA; 2022p.30)

O Relatório 2022 de Execução do Plano de Logística - PLS da UFRN, cita que das 26 metas para todo o ano de 2022, o percentual médio de execução foi de 55,15%. A UFRN foi uma das instituições certificadas com o Selo ODS Educação, em reconhecimento ao compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, ligados à Agenda 2030. (UFRN;2023)

Segundo o relatório, as metas de material de consumo foram relacionadas ao ODS 12 - Consumo e Produção Responsáveis e há o intuito de fomentar a imagem institucional de consumo consciente, há um impacto positivo nas metas de consumo em virtude de restrições orçamentárias e espera-se uma redução de consumo, uma vez que há um contrato em vigor de terceirização de limpeza com material. Já na questão da eficiência energética, a instituição instalou e colocou em operação três usinas fotovoltaicas, troca de mais de 200 lâmpadas não eficientes por luminárias de LED e há uma previsão para serem trocadas mais 498 em virtude de a UFRN ter vencido a chamada pública da COSERN. (UFRN;2023)

AGENDA 2030 E OS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

É relevante avançar e discorrer acerca da Agenda 2030 da ONU. A agenda é oriunda de 2015 e foi pauta da Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas. Ela propunha 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS's), subdivididos em 169 metas. Ela se trata de um conjunto de ideias e propostas que buscam fortalecer valores invariáveis e que devem ser cumpridas por todas as nações que mesmo soberanas e com agendas políticas diversas precisam preservar o planeta. (QUEIROZ;2017)

Tais metas eram subdivididas em 230 indicadores se constituindo numa ferramenta de planejamento de médio e longo prazo. Esses instrumentos se propunham a alinhar políticas públicas sociais, ambientais e econômicas a nível mundial, considerando as diferenças de cada país e região. (PIMENTEL;2019)

Ao abordar as metas da Agenda 2030, Queiroz *et al* (2017), afirmam:

A consecução das metas do documento da ONU vai depender do esforço coletivo no combate à desigualdade, à pobreza, à fome, e combatendo-os, promove-se a possibilidade de que as gerações que hoje vivem e as que ainda virão possam usufruir de um meio ecologicamente equilibrado. (QUEIROZ *et al*, 2017; p.261)

Cabe aqui referenciar os objetivos da agenda, são eles: 1 - Erradicação da pobreza; 2 - Fome e agricultura sustentável; 3 - Saúde e bem-estar; 4 - Educação de qualidade; 5 - Igualdade de gênero; 6 - Água potável e saneamento; 7 - Energia limpa e acessível; 8 - Trabalho decente e crescimento econômico; 9 - Indústria, inovação e infraestrutura; 10 - Redução das desigualdades; 11 - Cidades e comunidades sustentáveis; 12 - Consumo e produção responsáveis; 13 - Ação contra a mudança global do clima; 14 - Vida na água; 15 - Vida terrestre; 16 - Paz, justiça e instituições eficazes; 17 - Parcerias e meios de implementação. (ONU BRASIL, 2015)

Figura 1 - 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS-ONU)



Fonte: ONU;2023

É importante destacar que no ano de 2022 foram gastos pela ONU no Brasil o montante de 152,3 milhões de dólares. Os maiores gastos ficaram com os itens 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) com 19,2%, 2 (Fome zero e agricultura sustentável) com 12,2%, 4 (Educação de qualidade) com 11,8%, 1 (Erradicação da pobreza) com 11,1% e 3 (Saúde e Bem-Estar) com 10%. Estes cinco totalizaram 64,3% de todos os gastos. Já os objetivos 7 (Energia limpa e acessível) e 14 (Vida na água) não tiveram nenhum recurso despendido pela ONU em 2022 em nosso país. (ONU, 2023).

A partir dos dados percentuais acima, percebe-se as prioridades da Organização o que está em consonância com a reunião em 2015 em Nova York onde se definiu que a erradicação da pobreza, em todas as suas formas e dimensões, como o maior desafio da humanidade. (ONU BRASIL,2015)

Com o fito de se atingir um cumprimento da agenda 2030 que reza pelo desenvolvimento de um plano de ação que alcance a prosperidade para a sociedade e preservação do planeta, é estritamente necessário que seja implementada uma cultura de integração, de tal modo que os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável atuem em consonância, pois é com a união destas temáticas que se pode evitar atrasos na evolução da premissa da sustentabilidade. Para isso, a utilização das TICs - tecnologia da informação e da comunicação,

tem um papel fundamental, em especial as redes sociais, para que a propagação da necessidade destas práticas esteja cada vez mais presente na sociedade mundial (CAMPOS *et al*;2021)

Neto (2022) afirma que o teletrabalho está em conformidade com diversos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. O ODS 9, em seu item 9.c, por exemplo, se alinha, uma vez que o teletrabalho é entregue por meio da tecnologia da informação. Já o ODS 5, pode ser atrelado ao Teletrabalho, por meio do item 5.b, onde se pretende aumentar o número de TIC para promover o empoderamento das mulheres, permitindo, por exemplo, que as mulheres gestantes após o período de licença permaneçam no mercado de trabalho. O autor ainda faz menção aos ODS 4, 8,10, 11, 12, 13 e 16.

Para Rosso e Dalla Corte (2023) as universidades são vistas como protagonistas no atingimento dos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável oriundos da Agenda 2030 em virtude de fatores como a sensibilização destas instituições quanto aos valores democráticos, a própria produção e propagação de conhecimento, a importância dela por meio de sua interlocução com os vários segmentos da sociedade, suas ações que buscam enfrentar as mazelas da sociais e robustecer a cultura, a economia, o saber, a cultura, o meio ambiente e a transformação da sociedade como um todo. (ROSSO, DALLA CORTE; 2023)

Uma instituição de ensino superior com um trabalho avançado em relação às demais e que vem colhendo diversos frutos no que diz respeito a sua atenção aos ODS é a UNESP - Universidade do Estado de São Paulo e que seus avanços servem de vitrine não somente para a UFRN mas para todas as Universidades Federais, estaduais e institutos Federais. São parcerias com universidades estrangeiras, impactos na tecnologia e trabalho, diagnósticos e análises voltadas às estratégias para atender aos ODS, são diversas pesquisas com esta temática e um grande aprofundamento institucional. Além disso, é possível mencionar outros compromissos sólidos da instituição, como o incremento de dissertações e teses inovadoras e premiadas, disciplinas internacionais ministradas, projetos com financiamento nacional e internacional e planejamento estratégico dos programas de pós-graduação com evidente envolvimento com a Agenda 2030. (BARBOSA *et al*; 2022)

ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE - ESG

O presente artigo também tem por objetivo retratar acerca do que vem a ser ESG. Tal sigla é do inglês “*Environmental, Social and Governance*” que significa Ambiental, Social e Governança, em português. Este conceito traz três eixos da sustentabilidade que devem ser adotados no mundo corporativo, no tocante às searas ambiental, social e de governança. É importante observar que ao se adotar tais práticas, se tem uma melhora na imagem da entidade, mitigação de riscos, geração de valor no longo prazo, são reduzidos riscos de fraudes, escândalos, demandas trabalhistas, em virtude de maiores controles (SANTOS *et al*; 2021)

Acerca da relevância das ESG, (Santos *et al*; 2021) afirmam:

As práticas ESG são utilizadas para materializar e mensurar o desempenho das empresas considerando impactos positivos e negativos dentro da nova tendência de valores que os consumidores desenvolveram. Nesse sentido, as práticas sustentáveis que antes eram vistas como fatores não financeiros passaram a se enquadrar como materiais e a integrar os itens de avaliação de desempenho, uma vez que a adoção das melhores práticas ASG contribui para aumento de receita, redução de custos, mitigação de riscos e aumento de produtividade, conseqüentemente elevando a eficiência da empresa e contribuindo com o planeta e com a sociedade. (SANTOS *et al*; 2021 p.64)

A sigla ESG é oriunda do relatório “Who Cares Win”, de 2004, da ONU, que abordou recomendações nos quesitos ambientais, sociais e de governança na gestão de ativos, serviços de corretagem de títulos e pesquisas relacionadas ao tema. As empresas passaram a enfrentar uma realidade em que devem praticar medidas que tragam retorno à sociedade e seus stakeholders e as ESG têm uma frente ampla como a questão do carbono, práticas trabalhistas, responsabilidade dos negócios, dentre outros. A urgência em adotar essas práticas vai desde a imprevisibilidade de uma pandemia à crise climática, onde há um evidente impacto na economia global e por isso, há uma necessidade de acelerar os investimentos em negócios que priorizam a ESG que conseqüentemente cumpre as ODS. Por outro lado, os velhos problemas continuam a alardear que essas ações têm de sair efetivamente do papel. (IRIGARAY; STOCKER, 2022)

No cenário brasileiro, as organizações buscam associar o conceito de ESG especialmente à sustentabilidade, com vistas a ser um destaque no âmbito competitivo para as empresas no aspecto da publicidade como o marketing verde e o *greenwashing*. A pandemia da COVID-19 impulsionou diversas transformações bem como deixou a sociedade mais consciente de diversos problemas socioambientais, sendo o consumo consciente, a redução dos impactos ambientais negativos pilares para o mercado e a sociedade. (MAFRA CALDERAN *et al*; 2022)

Corroborando com toda a temática aqui abordada a respeito da sustentabilidade, dos anseios e necessidades da sociedade e do mundo corporativo, faz-se relevante mencionar o Relatório de Riscos Globais de 2023 do Fórum Econômico Mundial que destaca “as múltiplas áreas em que o mundo está em um ponto crítico de inflexão. É um apelo à ação, para nos prepararmos coletivamente para a próxima crise que o mundo pode enfrentar e, ao fazê-lo, traçar um caminho para um mundo mais estável e resiliente”. (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL;2023).

Tabela 1 -Riscos globais classificados por gravidade no curto e longo prazo

Nos próximos 2 anos		Nos próximos 10 anos	
1	Crise do custo de vida	1	Falha em mitigar as mudanças climáticas
2	Desastres naturais e eventos climáticos extremos	2	Falha na adaptação às mudanças climáticas
3	Confronto geoeconômico	3	Desastres naturais e eventos climáticos extremos
4	Falha em mitigar as mudanças climáticas	4	Perda de biodiversidade e colapso do ecossistema
5	Erosão da coesão social e polarização social	5	Migração involuntária em larga escala
6	Incidentes de dano ambiental em grande escala	6	Crises de recursos naturais
7	Falha na adaptação às mudanças climáticas	7	Erosão da coesão social e polarização social
8	Crime cibernético generalizado e insegurança cibernética	8	Crime cibernético generalizado e insegurança cibernética
9	Crises de recursos naturais	9	Confronto geoeconômico
10	Migração involuntária em larga escala	10	Incidentes de dano ambiental em grande escala

Fonte: Adaptado pelo autor com base no Relatório de Riscos Globais. 2023

Dentre outros aspectos relevantes, na tabela acima se evidenciam os riscos de médio e longo prazo pelos quais o mundo se sujeita. Tais riscos estão estritamente ligados à tônica ESG. Nos riscos de longo prazo, por exemplo, observamos que o 1º, 2º, 3º, 4º, 6º e 10º são riscos ambientais. Além disso, o 5º e o 7º estão associados à questão social. (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL;2023)

As práticas ESG vêm ganhando relevância mundial e já existem índices e empresas que as avaliam, inclusive no Brasil, como o Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE, Índice Carbono Eficiente (ICO2) e o Brasil, Bolsa, Balcão (B3) e isso incentiva que as empresas divulguem suas práticas, pois têm menos restrições financeiras, são melhor avaliadas, se valorizam mais, atraem e retêm talentos e são mitigados os conflitos de interesses entre proprietários e gestores (MACEDO *et al*;2022)

Araújo (2020) cita algumas vantagens acerca do Teletrabalho para o trabalhador e para a empresa. Do ponto de vista do empregado, são apontadas aquelas relacionadas a melhora da qualidade de vida como flexibilização e autonomia da jornada, economia, melhor organização do tempo, economia de tempo e dinheiro com deslocamento casa-trabalho. Por outro lado, para a empresa se tem a redução de custos com a manutenção de seus espaços físicos, de equipamentos, de energia e de demais insumos, além de um aumento da produtividade e a relevante retenção de talentos.

Com o intuito de relacionar o Teletrabalho com as práticas ESG, apresentamos a tabela abaixo elaborada pelo autor onde são elencadas algumas vantagens do Teletrabalho associadas aos ideais de Ambiental, Social e Governança. Cabe ressaltar que há uma carência de trabalhos relacionando diretamente esta prática laboral aos supramencionados conceitos.

Tabela 2 - Vantagens do Teletrabalho relacionadas às práticas ESG

TIPO	DESCRIÇÃO
E	Meio ambiente mais limpo Redução no consumo de energia e de materiais de consumo diversos Redução na utilização de combustíveis fósseis
S	Motivação dos funcionários Aumento da participação dos Teletrabalhadores em atividades comunitárias Melhoria na qualidade de vida
G	Aumento na produtividade Maior satisfação dos empregados, gerando retenção de talentos Redução nos custos com energia e materiais de consumo diversos

Fonte: Elaboração própria a partir do trabalho de Araújo (2020)

Da tabela, empreende-se que o modelo de trabalho em pauta pode corroborar com as práticas de ESG em todos os três eixos. Na parte ambiental, pode contribuir com a redução de consumo de energia, de materiais diversos e de combustíveis fósseis. O aspecto social, pode se associar com questões que envolvem motivação de funcionários e melhoria de qualidade de vida, ao passo que na seara da Governança, pode se relacionar o Teletrabalho com aumento da produtividade, redução de custos e retenção de talentos, uma vez que os profissionais de hoje veem essa flexibilidade como uma grande diferença de permanência.

■ TELETRABALHO

O Teletrabalho se trata da modalidade de trabalho, a partir da qual alguém presta serviços por meio das ferramentas de comunicação e informação, distante geograficamente do seu empregador (FINCATO, 2011).

É importante buscar a diferenciação dos termos Teletrabalho, Home Office e Trabalho Remoto, uma vez que pode ser motivo de confusão, pois, mesmo na literatura percebe-se que suas diferenças são bem sutis. *Home Office* é uma forma de Teletrabalho realizada no domicílio do trabalhador (COSTA, 2021). O Teletrabalho ou Trabalho Remoto, por sua vez, se configura pelo trabalho fora das dependências do local de trabalho e pode ocorrer em *home office* – na casa do

trabalhador –, ou em *anywhere office* – em qualquer lugar que não seja na empresa –, que tenha por método de execução o uso de tecnologias de informação e de comunicação (BOGOSSIAN, 2021).

As tecnologias atuais são ferramentas imprescindíveis do trabalho remoto e agentes facilitadores da gestão no Teletrabalho. Sistemas de informação, e-mail institucional, *WhatsApp*, dentre outros, aproximam os teletrabalhadores uns dos outros, bem como os seus *stakeholders*. A tecnologia móvel pode permitir uma conectividade instantânea com o trabalho, do mesmo modo, ela impede o usuário de manter-se distante dos outros (LANG; JARVENPAA 2005).

O Teletrabalho ocorreu de forma emergencial no período pandêmico e sua regulamentação no âmbito da UFRN veio por meio da Resolução CONSAD 011/2022, de 30 de junho de 2022, que instituiu o Programa de Gestão de Desempenho - PGD dos servidores técnicos administrativos em educação e dos servidores com função de gestão na Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. Este programa permite a execução do trabalho de modo presencial, por Teletrabalho ou de forma híbrida. Seu controle se dá por meio de um sistema lançado em janeiro de 2023, o Polare, elaborado para este fim, onde são controladas as entregas dos servidores. (UFRN;2023)

A maneira emergencial em que se deu impôs ao servidor uma série de mudanças e adaptações, como contato com colegas, articulação com setores internos e externos à instituição, docentes, fornecedores, dentre outros. Novas demandas surgiram, não houve treinamento, muitos servidores tiveram dificuldades de lidar com a tecnologia e a modalidade remota era regra no cumprimento das funções. (FALCÃO; 2021)

■ TELETRABALHO E O MEIO AMBIENTE

Para Baggi e Moreno Delgado (2012), o Teletrabalho pode ser encarado como uma estratégia de gestão de mobilidade urbana, tendo potencial para reduzir congestionamentos, consumo de energia e colaborar com a sustentabilidade urbana, substituindo total ou parcialmente viagens diárias em virtude do trabalho por tecnologia da informação. O teletrabalho altera o número de viagens, o tempo de deslocamento e distância percorrida. Hernandez (2019) também

menciona a mobilidade urbana e o impacto do Teletrabalho na menor emissão de contaminantes.

Mello (2007) afirma que o Teletrabalho nos Estados Unidos foi visto primeiramente como uma maneira de ajudar o meio ambiente e o trânsito, ao passo que na Europa a promoção do Teletrabalho estava ligada a redução dos congestionamentos e prover oportunidades para aqueles que não poderia se deslocar. Neste sentido, as iniciativas públicas promoviam esta prática laboral para reduzir os níveis de poluição causada pelos veículos, reduzindo seu impacto ambiental ao melhorar a qualidade do ar com menos poluentes atmosféricos e também buscando diminuir a sobrecarga dos transportes públicos.

Segundo GUERIN (2021) em um estudo com foco no Teletrabalho na Austrália, revela que há um significativo benefício ambiental no quesito eficiência energética quando o Teletrabalhador utiliza energias limpas, como a energia solar. A pesquisa utiliza as Normas Internacionais de Gestão Ambiental - Avaliação do Ciclo de Vida e seu estudo se debruçou basicamente em dois efeitos: na redução de consumo de energia e na redução da poluição. Convém destacar que a pesquisa revela que naquele país a energia elétrica gerada é em sua maioria por carvão mineral e o estudo ainda trouxe que quanto maior a distância do local de trabalho, melhor o benefício ambiental do Teletrabalho.

Os Teletrabalhadores devem ser encorajados pelas organizações a garantirem que seu escritório doméstico seja o mais eficiente possível em termos de energia. Por exemplo, eles devem utilizar o máximo de iluminação natural, fazer uso de energias renováveis como a solar e ainda ter conscientização no uso eficiente de dispositivos de refrigeração/aquecimento e demais eletrodomésticos. A ênfase e o incentivo a comportamentos de eficiência energética são valiosos. (GUERIN, 2021)

Uma medida relevante é a sensibilização dos colaboradores para os benefícios ambientais do teletrabalho em virtude dos deslocamentos ao trabalho. Ao reduzir viagens se aliviam os desafios do transporte, como congestionamento e poluição do ar em áreas urbanas. (NGUYEN, 2021)

O Teletrabalho tem um impacto no meio ambiente que vai além do deslocamento. O Plano de Logística Sustentável da UFRN abarca diversas metas que podem ter seu cumprimento potencializadas por manter menos servidores em suas estruturas físicas. A meta 1.3, por exemplo, relacionada a material de consumo tem o objetivo de reduzir em 20% o consumo de copos descartáveis, em relação ao consumo dos últimos três anos. A meta 1.4, por sua vez, almeja reduzir o consumo de papéis do grupo material de expediente em 20%, em relação ao consumo dos últimos três anos. (UFRN, 2022)

■ CONCLUSÕES

Existem diversos trabalhos que estudaram o Teletrabalho na UFRN durante a COVID-19 e agora urge a necessidade de se acompanhar como se dará após sua regulamentação. Há também uma lacuna, ao se observar poucos estudos em nosso país que vinculam diretamente o Teletrabalho a melhorias no meio ambiente. Esta prática que já faz parte do dia a dia de diversos servidores de outros órgãos, a partir de janeiro de 2023 também passa a ser parte da rotina da instituição e todos os seus aspectos e seu desenrolar merecem atenção tanto na gestão de pessoas em si como em outros diversos braços que poderão sofrer algum impacto direto ou indireto com sua adoção por parte da UFRN.

Os estudos atuais evidenciam de maneira mais clara como contribuição do Teletrabalho os efeitos relacionados com a melhora da qualidade do ar, com a redução de combustíveis fósseis em virtude redução de viagens ao trabalho dos Teletrabalhadores. Tal redução é maior não só com quanto maior a quantidade de trabalhadores atuando de forma remota, mas também na dimensão deste Teletrabalho, uma vez que muitos trabalham no formato híbrido, ainda tendo de se deslocar ao trabalho duas ou três vezes por semana.

Quanto ao PLS, O teletrabalho é capaz de contribuir fortemente com diversas metas e esses dados num futuro próximo necessitam ser objeto de estudo com vistas a evidenciar o vínculo do Teletrabalho com a pauta verde.

O Teletrabalho também tem sido vinculado aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e aqui cabe o destaque de que essa

modalidade está em consonância com a boa parte dos ODS, sendo fundamental se pontuar que possibilita o trabalho de pessoas com deficiência, trabalhadoras mães que após a licença optam por permanecer em virtude desta flexibilidade e demais pessoas com problemas em se deslocar por motivos diversos.

Neste sentido, a figura 1, elenca os 17 ODS e para exemplificar de forma mais clara como alguns deles estão associados, relacionamos as metas de alguns dos objetivos. O objetivo (3) – Saúde e bem-estar, em sua meta 3.6, tem-se a ideia de reduzir pela metade as mortes e os ferimentos globais por acidentes em estradas. O objetivo (5) – Igualdade de gênero, em sua meta 5.b, tem o intuito de aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres; o objetivo (8) – Trabalho decente e crescimento econômico, tem pelo menos três metas que podem ser potencializadas com o Teletrabalho, e realçamos a 8.2 que visa atingir níveis mais elevados de produtividade das economias por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação, inclusive por meio de um foco em setores de alto valor agregado e dos setores intensivos em mão de obra.

No que pertine ao ESG, há também um estreito vínculo, com ações que resultam em melhorias ambientais, sociais e de governança, como pode ser percebido na tabela 2 apresentada neste artigo. Tais ações envolvem, por exemplo, retenção de talentos, redução de poluentes e melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Thiego Santos de. **Universidade em tempos de pandemia: um estudo sobre os impactos da adoção do Teletrabalho na percepção de servidores públicos**. 2020. 95 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Processos Institucionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.

ARIAS, Beatriz Elena Hernandez *et al.* Gestão de conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação em empresas colombianas que adotam o teletrabalho. 2019.

BARBOSA, J. C.; FERREIRA, M. F.; PAIVA, C. C. de; PATRÍCIO, K. P.; SILVA, D. H. S.; PORTELA, J. C. **A Experiência da UNESP com a Agenda 2030: a governança universitária como indutora de ações e articulações para o enfrentamento dos desafios locais e globais**. Revista Latino americana de Ciências de la Comunicación, [S. l.], v. 21, n. 41, p. 132–146, 2022. Disponível em: <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/945>. Acesso em: 8 fev. 2023.

BAGGI, Márcia S. MORENO DELGADO, Juan Pedro. Mobilidade urbana na era digital: impactos do teletrabalho na mobilidade e espaço urbano. In: **8º Congresso Internacional Ciudad y Territorio Virtual, Río de Janeiro, 10, 11 e 12 Outubro 2012**. Centre de Política de Sòl i Valoracions, 2012.

BOGOSSIAN, Trícia. Teletrabalho na Reforma Trabalhista. **Global Clinical Research Journal**, v. 1, n. 1, p. e11-e11, 2021.

CAMPOS, Arthur Ferreira *et al.* O uso estratégico de redes sociais digitais no ensino-aprendizagem: um estudo com os objetivos 4 e 17 da Agenda 2030. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 26, n. 3, p. 5, 2021.

CHEN, J; SCOTT, G. Environmental, Social, and Governance (ESG) Criteria. In: Investopedia. 2021. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.as>. Acesso em: 09/02/2023.

COSTA, Isabel De Sá Affonso da. **TELETRABALHO: Discurso, Narrativas e Identidades** – Editora Appris, 2021.

CUNHA, Filipe Bianchi. **Economia Circular: tributação e sustentabilidade lado a lado: análise das legislações brasileira e espanhola**. Editora Dialética, 2023.

DE SOUZA MACEDO, Paula *et al.* O Impacto do ESG no Valor e Custo de Capital das Empresas. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 25, n. 2, p. 159-175, 2022.

DOS SANTOS, Daniel José Ferraz *et al.* Proposta de Regulação para classificação de Fundos de Investimento sob a temática ASG/ESG (Ambiental, Social e Governança). **Boletim Economia Empírica**, v. 2, n. 8, 2021.

FALCÃO, Thayza Menezes Gouveia de Medeiros. **Caminhos e descaminhos do teletrabalho em tempos de pandemia nas universidades federais**. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

FERREIRA, Eberton José da Silva. **Plano de viabilidade para a implantação da energia fotovoltaica na Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi-Facisa/UFRN**. 2020. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

FINCATO, Denise Pires. Meio ambiente laboral e teletrabalho. In: **IV Congresso Ibero-Americano de Teletrabalho e Teleatividades**. Porto Alegre: Lex Magister. 2011.

FÓRUM ECONÔMICO GLOBAL. Relatório de Riscos Globais.2023. Disponível em:< <https://www.zurich.com.br/pt-br/blog/articles/2023/01/global-risks-report-2023>> Acesso em 09/02/2023.

GUERIN, Turlough F. Policies to minimise environmental and rebound effects from telework: A study for Australia. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, v. 39, p. 18-33, 2021.

GUIMARÃES, Patrícia Borba Vilar - Governo Digital uma abordagem interdisciplinar na gestão da educação superior. Patricia Borba Vilar Guimarães: José Orlando Ribeiro Rosário; Sérgio Luis Rizzo Dela Sávia; Cynara Carvalho de Abreu (Organizadores). Editora Motre 2019.128p.; 14x21cm ISBN 978-65-5001-084-3.

HOOK, Andrew *et al.* A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking. **Environmental Research Letters**, 2020.

IRIGARAY, H. A. R., & STOCKER, F. (2022). ESG: novo conceito para velhos problemas. Cadernos EBAPE.BR, 20(4).

LANG, Karl Reiner; JARVENPAA, Sirkka. Gerenciando os paradoxos da tecnologia móvel. **Gestão de sistemas de informação**, v. 22, n. 4, pág. 23 de julho de 2005.

MAFRA CALDERAN, A.; PETRILLI, L. KIMURA KODAMA, T.; MONTEIRO DE SOUZA, J. F. ESG NO BRASIL. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 5, n. 1, 29 set. 2021.

MELLO, Jeffrey A. Managing telework programs effectively. **Employee responsibilities and rights journal**, v. 19, p. 247-261, 2007.

NETO, Célio Pereira Oliveira. CONTRIBUIÇÕES DO TELETRABALHO EM PROL DA AGENDA 2030. **Direito, Processo e Cidadania**, v. 1, n. 2, p. 167-184, 2022.

NGUYEN, Minh Hieu. Factors influencing home-based telework in Hanoi (Vietnam) during and after the COVID-19 era. **Transportation**, v. 48, n. 6, p. 3207-3238, 2021.

ONU, ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. ONU Brasil. 2023 Disponível em: <https://brasil.un.org>. Acesso em 07/02/2023.

PIMENTEL, Gabriela Sousa Rêgo. O Brasil e os desafios da educação e dos educadores na agenda 2030 da ONU. **Revista Nova Paideia-Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa**, v. 1, n. 3, p. 22-33, 2019.

QUEIROZ, I. N. L. F.; SILVEIRA, I. M. M.; REGO, A. H. G.; MOREIRA, S. A. **Educação e Etnociência: caminhos da agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais, v.8, n.2, p.250-262, 2017. DOI: <http://doi.org/10.6008/SPC2179-6858.2017.002.0020>.

ROCHA, Pedro Henrique Dantas da. **A criação de um modelo de plano integrativo de sustentabilidade para unidades acadêmicas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Teletrabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011b. p. 414-418.

ROSSO, Gabriela Paim; DALLA CORTE, Marilene Gabriel. CONTEXTOS EMERGENTES EM TENDÊNCIAS E CENÁRIOS DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NA GRADUAÇÃO: UM OLHAR NA AGENDA 2030. **Revista Panorâmica online**, v. 37, 2022.

SILVA, Kátia Maria Bezerra da. **Conhecer para (su) gerir: desperdícios relacionados às práticas de sustentabilidade no restaurante universitário**. 2019. Dissertação de Mestrado. Brasil.

SILVA, Ronilson Oliveira da; SILVA, Daniel Nascimento. **A prática do Greenwashing no contexto do Desenvolvimento Sustentável e da Responsabilidade Social Corporativa**. Colóquio Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade, UNAMA, Belém, 2022.

TEIXEIRA, Rylanneive Leonardo Pontes *et al.* **Adaptação climática no contexto das cidades brasileiras: reflexões à luz da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. *PerCursos*, v. 21, n. 46, p. 005-024, 2020.

UFRN. Portal do Meio Ambiente da UFRN, 2023. Disponível em <https://meioambiente.ufrn.br/index.html>. Acesso em: 06/02/2023

UFRN. Portal da Progesp. Programa de Gestão de Desempenho - PGD https://progesp.ufrn.br/secao/programa_de_gest%C3%A3o_de_trabalho.

ZANONI, Beatriz Lima; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. ANÁLISE DE NARRATIVAS E AS DISCUSSÕES SOBRE SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UMA META-SÍNTESE. **Revista Gestão Organizacional**, v. 16, n. 1, p. 42-59, 2023.

15

IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM SAÚDE:
UM ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Talita Araújo de Andrade
Adriano Charles da Silva Cruz

IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM SAÚDE: UM ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Talita Araújo de Andrade
Adriano Charles da Silva Cruz

INTRODUÇÃO

No contexto organizacional do setor público, há necessidade de gerir informações com qualidade e que estas, possuam aspectos essenciais como fidedignidade e confiabilidade, a fim de garantir eficiência no atendimento das necessidades dos usuários, que são os integrantes da sociedade. Para esse fim, o uso de estratégias de gestão é fundamental para a eficiência administrativa e para isso estão as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

De acordo com Caldas e Silva (2016), a evolução destas tecnologias desencadeou a geração de um grande volume de informações em pouco tempo e de forma constante, o que possibilitou a recuperação da informação de forma efetiva. Elas dão suporte para o fluxo de informação e conhecimento nas organizações. O trabalho de Ávila *et al.* (2022), mostra a utilização do prontuário eletrônico por diversos profissionais de saúde na gestão do cuidado em Equipes de Saúde da Família em duas cidades de Minas Gerais. O estudo revelou que o PEC (Prontuário Eletrônico do Cidadão) contribui para o acompanhamento do usuário e de seu histórico, facilitou o conhecimento das situações de saúde presentes, melhorou o planejamento, o fluxo de atendimento e a comunicação interna e os autores enfatizam que, por outro lado, identificou-se que o tempo demandado para o uso do prontuário eletrônico pode afetar negativamente a relação profissional-paciente.

Segundo Santos (2019), praticamente todos os usuários dos serviços públicos, inclusive nas universidades, já passaram por momentos indesejáveis, inclusive nas organizações de saúde. Segundo a autora, alguns dos problemas estão relacionados à perda de documentos

por falta de gerenciamento no prontuário, falta de competências em informação pelos profissionais e lacunas no fluxo de informação dessas unidades. É notório, que a maioria dos problemas desse cunho está voltada ao recurso à informação e se encontra em abundância no setor público de saúde. Para amenizar esse problema é necessário melhorar a gestão da informação e comunicação nestas instituições.

Molina (2010) revela que a Gestão da Informação (GI) atua nos processos de identificação, coleta, organização, classificação, armazenamento e tratamento da informação gerando conhecimento organizacional. Pode-se afirmar então que a Gestão da Informação (GI) é um procedimento importante para as organizações, pois é capaz de articular práticas de valor à informação que está inserida nesses ambientes. A informação é um recurso precioso e imprescindível para a melhoria dos resultados do setor público de saúde (SANTOS, 2019, p.69).

Para complementar o processo de gestão informacional, é necessário integrar esse processo a melhoria da gestão da comunicação e que, segundo Abdala (2018), torna-se necessário conhecer o funcionamento do processo comunicacional das organizações, para alcance dos objetivos institucionais, pois este é um fator determinante para o sucesso organizacional. Moreno (2018) afirma que, para ter um bom desempenho comunicativo é importante superar barreiras que dificultam esse processo, sendo necessário reconhecê-las para se ter uma maior eficiência.

No setor público de saúde, existem adversidades gerenciais que são decorrentes de problemas informacionais. A gestão da informação é relevante para articular melhorias na comunicação, no uso e acesso aos sistemas de informação, no reparo e desenvolvimento de fluxos de informação entre os profissionais da saúde (SANTOS, 2019, p.67-68). O uso de sistemas de informação (SI) pode ajudar nessa gestão, e estes, cada vez são mais necessários nas organizações de saúde. Estes sistemas constituem um recurso estratégico nas tomadas de decisão clínicas por parte dos profissionais de saúde e governamentais pensando nas políticas de saúde pública (MOTA, PEREIRA, SOUSA, 2014, p.86). O prontuário eletrônico é outra ferramenta importante para complementar esse processo.

O objetivo deste trabalho é realizar uma revisão bibliográfica sobre a implementação das tecnologias da informação e comunicação (TIC's) na saúde em uma universidade pública, com a intenção de estudar seus benefícios em amenizar os problemas relacionados a gestão da informação e comunicação relacionados aos prontuários, agendamentos e atendimento dos usuários que utilizam os serviços de saúde, como também suas possíveis desvantagens e obstáculos.

METODOLOGIA

A revisão da literatura descrita neste trabalho, permitiu o desenvolvimento e a compreensão do estado da arte do tema pesquisado de acordo com Vaz, Lezana e Maldonado (2017) além disso, contribui com a geração de conhecimento já existente sobre a produção científica. No entendimento de Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é construída a partir de fontes já existentes, ou seja, a partir de materiais bibliográficos, periódicos científicos e livros já publicados. Assim, esse tipo de pesquisa é baseado em informações já estudadas por outros pesquisadores e registradas em livros, artigos, trabalhos apresentados em congressos, dissertações e teses.

O artigo de revisão apresenta um estudo aprofundado sobre determinado tema, por meio de pesquisa bibliográfica, com o propósito de estabelecer um debate entre as ideias dos autores pesquisados e destas com as dos(as) autor(as) dos artigos. É uma síntese crítica de conhecimentos disponíveis sobre determinado tema, mediante a análise e interpretação de dados bibliográficos pertinentes (ALCANTRA; MENDONÇA; MARQUES, 2018, p.10).

A fase da coleta de dados é uma etapa importante da pesquisa, onde consiste na triagem de todo o material coletado na construção do referencial. De acordo com Lakatos e Marconi (2002), esta etapa procura demonstrar a existência de relações entre os achados e outros fatores, buscando estabelecer causas, efeitos e outras correlações com o tema. Para realização desse estudo foram utilizados artigos, teses e dissertações publicados na literatura científica a partir das bases de dados da Scientific Eletronic Library (SciELO) e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). A coleta de dados ocorreu no período de novembro de 2022 a fevereiro de 2023. Na pesquisa realizada nos bancos de dados citados, foram encontrados

uma grande quantidade de artigos, teses e dissertações, onde foram excluídos aqueles anteriores ao ano de 2010.

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA SAÚDE

CONCEITOS BÁSICOS

A World Health Organization (2010), define que os Sistemas de Informação em Saúde (SIS) são instrumentos que, por meio do processamento de dados coletados dão suporte à produção de informações para a melhor compreensão dos problemas e tomada de decisão no âmbito das políticas e do cuidado em saúde. As inovações tecnológicas tiveram um papel significativo na mudança do sistema de saúde (DA CAS, 2019, p.15). De acordo com Mota, Pereira e Souza (2014), os SIS são locais de armazenamento de dados dos pacientes, em suporte eletrônico, que permitem o compartilhamento de informações entre diversos colaboradores, devidamente autorizados.

O SIS foi criado para auxiliar na melhoria da qualidade e produtividade da assistência à saúde, em que possa viabilizar a realização de pesquisas e atividades de ensino. Souza (2017) afirma que as tecnologias em informação melhoram a assistência, diminuindo a margem de erro e aumentando a qualidade da informação referente à história clínica do indivíduo. Esses sistemas devem ser vinculados à garantia de qualidade, pois devem agregar uma informação útil às diversas funções dos profissionais de saúde e aos diferentes níveis de decisão da instituição (MOTA; PEREIRA; SOUSA, 2014, p.86). Ainda segundo os autores, os SIS devem ser estruturas sólidas, capazes de garantir processos eficientes com o devido armazenamento, processamento, organização e gestão dos dados que resultam dos processos assistenciais.

As tecnologias em saúde são ferramentas capazes de auxiliar os indivíduos, como facilitadores na comunicação interpessoal, devido à integração das informações, como instrumento mediador de orientação terapêutica, bem como no acompanhamento e gestão da saúde individual do paciente (ALVES *et al.*, 2021, p.1693). Na opinião de Santos (2019), essas tecnologias se revelam nos prontuários eletrônicos do paciente e nos sistemas de informação que são utilizados pelos profissionais com o intuito de registro de informações relativas às

atividades executadas em prol do cuidado. Um exemplo de sistema em saúde é o e-SUS AB que faz referência a um SUS eletrônico, cujo objetivo é facilitar e contribuir para a organização do trabalho dos profissionais de saúde.

A implementação desses sistemas, permite melhorar a prática clínica, adequar os cuidados de saúde e aumentar a eficiência e efetividade das organizações de saúde (MOTA; PEREIRA; SOUZA, 2014, p.86). Souza (2017) reitera, que essas tecnologias melhoram a assistência, diminuindo a margem de erro e aumentando a qualidade da informação referente à história clínica do paciente. Jenal e Évora (2012) certificam, que apesar de todos os benefícios destes sistemas, ainda é possível encontrar grandes obstáculos para implantá-los, onde cita grande investimento em hardware, software e capacitação, como também uma grande resistência dos profissionais. Estudos de Medeiros *et al.* (2017) e Ribeiro *et al.* (2018) apontam que o grau de informatização, disponibilidade de conexão com a internet, qualificação e treinamento dos profissionais de saúde e suporte adequado da tecnologia da informação são fatores essenciais para o sucesso da implantação destes sistemas.

PRONTUÁRIOS ELETRÔNICOS

Os sistemas de armazenamento do prontuário do paciente, em muitos locais e principalmente na rede pública de saúde, ainda são manuais, não acompanhando a evolução digital que vem acontecendo (SOUZA, 2017, p.10). Segundo a mesma autora, existe uma tendência crescente em adotar registros eletrônicos de saúde, prontuário eletrônico do paciente, já que surgem com a promessa de imprimir qualidade e segurança aos cuidados médicos. O uso de registros eletrônicos é uma realidade no cenário de saúde mundial. Segundo Galdino *et al.* (2016), cada vez mais se fala no uso da informação eletrônica como mecanismo para a tomada de decisões e adoção de melhores práticas nas instituições de saúde, sejam elas burocráticas ou assistenciais.

De acordo com Da Cas (2019), as inovações tecnológicas contribuíram para o atual paradigma na saúde pública brasileira, especialmente com a adoção do Prontuário Eletrônico do Paciente (PEP) pelo Sistema Único de Saúde (SUS). A autora ainda cita em seu trabalho

que o surgimento e a disseminação das novas tecnologias possibilitaram maior desenvolvimento de sistemas de computação, surgindo assim esse tipo de ferramenta. Na opinião de Martins *et al.* (2019), o PEP otimiza o tempo de trabalho, o que garante não apenas o controle dos fluxos de informação interna, como também disponibiliza um acompanhamento efetivo do histórico clínico dos pacientes.

O prontuário, elaborado pelas instituições de saúde, deve estar disponível para permitir a continuidade do tratamento do paciente e documentar a atuação de cada profissional. Da Cas (2019) afirma que, para armazenar ou eliminar prontuários, devem ser levados em consideração critérios médico-científicos, históricos e sociais de relevância para ensino, pesquisa e prática médica. Martins *et al.* (2019), afirmam que o PEP se torna um elemento tecnológico responsável por auxiliar o processo de planejar e tomar decisões, visando uma melhor assistência ao paciente. Ainda segundo o autor, essa ferramenta permite que não haja esquecimento e desconsideração de rotinas importantes dos profissionais de saúde, que poderia resultar em graves falhas no atendimento aos pacientes.

Ainda sobre o prontuário eletrônico pode se afirmar:

O uso do PEP possui várias vantagens: reduz o tempo e o custo de atendimento, as informações podem ser compartilhadas entre diversos postos de atendimento, legibilidade das informações, otimização do espaço físico devido ao uso do computador e fácil organização e acesso aos dados. Por outro lado, também apresenta desvantagens, como a necessidade de investimento nos equipamentos, treinamento de pessoal e preocupação com a manutenção e segurança dos dados (DA CAS, 2019, p.49-50).

Lima e Martins (2014), defendem que o PEP possui uma grande vantagem em relação ao prontuário físico, tais como, redução de consumo com impressos, aumento de tempo para os profissionais se dedicarem aos pacientes e agilidade no acesso à informação. Os autores citam também algumas desvantagens, tais como: custo elevado na implantação, manutenção de equipamentos e capacitações, inoperabilidade do sistema e resistência da equipe para se adaptar à mudança. Ressalta-se que, apesar de possuir algumas desvantagens, do ponto de vista de Lima e Martins (2014), o prontuário eletrônico

possui mais vantagens do que desvantagens. Porém, pode-se inferir que as desvantagens podem influenciar de forma negativa, pois são decisivas para o êxito da implantação.

Souza (2017) defende em seu trabalho que a quantidade e qualidade das informações disponíveis aos profissionais de saúde através do PEP têm um impacto tanto nos resultados de atendimento ao paciente como na continuidade do atendimento. A autora afirma também que as informações incluídas no PEP possuem diversas finalidades diferentes no processo de tomada de decisão na assistência ao paciente, assim como suporte na gestão em saúde e que o uso da tecnologia do PEP contribui na segurança ao atendimento dos usuários. Como é possível notar, o prontuário do paciente é um elemento muito importante para as unidades de saúde, de imensa utilização pelos funcionários para a realização das suas atividades diárias de trabalho e de atendimento ao público (SANTOS, 2019, p.68).[1]

SISTEMAS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO

A informação é uma das maiores formas de obtenção de conhecimento, através dos dados e da tecnologia. Segundo Silva (2019), é um dos elementos mais importantes a ser considerado, e afirma que diante do seu excesso, muitos confundem qualidade com quantidade, quando em verdade, não basta ter muita informação, mas sim, a informação correta. De acordo com Spinola (2013), esta passou a ganhar cada vez mais importância, diante de um maior número de recursos nas organizações, em seus mais variados contextos e surgiu a necessidade de se tratar as informações de forma mais eficaz.

No contexto organizacional, todos os processos ou atividades geram informações, o que ocasiona um grande fluxo informacional. É primordial, que a organização compreenda o valor da informação e dos seus sistemas informacionais para tomada de decisão (SILVA, 2019, p.17). Sobre a Gestão da Informação, Molina (2010) afirma que ela se volta para os processos de identificação das necessidades de informação, coleta, organização, classificação, armazenamento, tratamento, apresentação e recuperação da informação para gerar conhecimento na organização. Silva (2017) complementa em seu

trabalho, que a informação é um fator relevante dentro de uma instituição, auxiliando na estruturação e gestão de seus processos.

Nesse cenário, pode-se afirmar que a Gestão da Informação (GI) é uma ferramenta importante para as organizações, pois é capaz de articular práticas de valor à informação que está inserida nesses ambientes (SANTOS, 2019, p.15). Ainda de acordo com a autora, a GI acaba se tornando um processo necessário e importante não apenas para um ambiente específico, mas necessário para todas as instituições que utilizem a informação como base de seu processo decisório, inclusive nas instituições de saúde. É neste âmbito que a Gestão da Informação (GI) e Gestão da Comunicação (GC) atuam, pois lidar com essas informações não é fácil. Segundo Valentim e Teixeira (2012), apesar da GI e da GC serem processos distintos, ambos estão diretamente relacionados à gestão informacional, sendo compreendidos como modelos complementares.

A comunicação é um processo entre o homem e seu meio, podendo ser considerada uma necessidade para sobrevivência humana (MORENO, 2018, p.29). Atualmente, vive-se um ritmo acelerado de transformações e contextos cada vez mais complexos e tecnológicos que revolucionaram as comunicações, o que por um lado facilitou o acesso à informação e aos benefícios advindos desse acesso. De acordo com Moreno (2018), o processo comunicativo pode assumir duas perspectivas: a *organizacional*, que considera a estrutura, o que promove ou atrapalha a comunicação, e a *interpessoal*, que examina o processo básico que envolve duas pessoas. A autora afirma que estas duas perspectivas são necessárias, pois uma organização se estrutura para promover uma comunicação eficaz.

A gestão da comunicação é o planejamento e elaboração de estratégias, que visam uma conversa precisa e sem falhas e esse gerenciamento assegura, que todas as informações cheguem corretamente a quem precisa, da maneira certa e com o mínimo de ruídos possível. Entendemos que são indispensáveis ações, políticas e estratégias na área de gestão, para facilitar o desempenho dos processos na organização (MORENO, 2018, p.100).

Abdala (2018) afirma que, como instrumento para uma gestão eficaz, a comunicação deve ser gerida e entendida como parte intrínseca à natureza das organizações. Moreno mostra em seu

trabalho que em uma organização, conhecer o funcionamento da comunicação interna pode influenciar no bom curso da missão da entidade, por meio de uma administração participativa, com ações planejadas que busquem a interação com seus servidores.

A respeito da comunicação interna afirma-se que:

A comunicação interna, quando bem aplicada, tende a ser um instrumento motivador, que por meio de murais, boletins online, sistemas de internet e intranet, entre outros, estimula os servidores não apenas a se envolverem com a instituição, mas também a defenderem, aproximando-os de assuntos que precisam da dedicação não apenas de seus líderes, mas de seus colaboradores (MORENO, 2018, p.32).

A gestão da comunicação contribui de forma favorável para o clima organizacional, favorecendo a integração dos colaboradores e auxiliando no entendimento e sucesso de projetos. A comunicação interna quando bem implantada na organização, com ações, objetivos e estratégias alinhadas ao público, motiva os servidores no bom desempenho de suas atividades e no maior envolvimento na superação dos entraves dos setores (MORENO, 2018, p.34).

GESTÃO EM SAÚDE

A gestão da informação em saúde é principalmente caracterizada pela capacidade que possui de gerar eficiência nos resultados do ambiente organizacional, mediante os aportes estratégicos e tecnológicos da informação (BORGES, 2014, p.86). O autor afirma que, no âmbito do setor público de saúde, a gestão da informação é definida como um conjunto de processos que engloba o desenvolvimento e a utilização de sistemas de controle de informações. Galdino *et al.* (2016) diz que é necessário um sistema de informação que dê conta da complexidade e da atualidade de um conjunto de informações.

Em relação à Gestão informacional na saúde:

Atualmente, a informação vem ganhando posição de destaque nas organizações, e por isso é importante trabalhar o processo de GI no contexto das organizações públicas de saúde, que têm se desen-

volvido, buscando maneiras de inovar e melhorar seus serviços diante dessa nova sociedade, em que a informação ganha destaque e relevância. A informação deve ser considerada um insumo essencial para o processo decisório e para as práticas de trabalho das organizações públicas de saúde (SANTOS, 2019, p.20).

Segundo Molina (2010), os conteúdos informacionais produzidos pelas organizações possuem grande volume e complexidade, contudo há falta de estruturação e uso de sistemas eficientes que auxiliem no acesso e registro destas informações. Santos (2019) defende que um dos erros mais comuns que ocorrem em uma organização de saúde está relacionado à falta de eficiência na produção e organização tanto das informações presentes no prontuário do paciente quanto no gerenciamento dele. Segundo a autora, a falta de treinamento, e capacitação aos servidores de uma organização de saúde, traz dificuldades de desenvolvimento profissional no setor público, onde há falta de adaptação às novas tecnologias, baixa produtividade, mau atendimento à população e perda de documentos por falta de gerenciamento no prontuário. A pesquisa de Pinheiro *et al.* (2016), realizada em municípios da Bahia, destacou que “a utilização dos SIS ainda não atinge todo o seu potencial, pois é usado de maneira incipiente pela gestão da saúde para o processo decisório”.

Ainda de acordo com Borges (2014), a gestão da informação na área da saúde é uma ferramenta relevante para a criação de estratégias e desenvolvimento das atividades corriqueiras de um hospital ou de uma unidade básica de saúde, por exemplo. Para o autor, a gestão da informação em saúde é principalmente caracterizada pela capacidade que possui de gerar eficiência nos resultados do ambiente organizacional, mediante os aportes estratégicos e tecnológicos da informação.

Nota-se que grande parte dos problemas citados anteriormente, estão relacionados ao recurso à informação e, assim, considera-se relevante abordar o prontuário do paciente como um sistema de informação que necessita de gerenciamento e o processo de gestão da informação uma ferramenta necessária para o setor público de saúde. Santos (2019) afirma que o processo da gestão da informação é uma ferramenta necessária e desejada pelo setor

público de saúde, no entanto ainda pouco utilizada. Os Sistemas de Informação em Saúde (SIS) constituem elementos importantes para o planejamento e a avaliação das políticas de saúde, assim como dos serviços, redes e sistemas de saúde. Segundo Lima (2015), a indústria destas tecnologias pode fazer a diferença no processo da diminuição dos riscos socioambientais. O autor afirma que, esta indústria acredita que aplicações diretas e indiretas de TIC's nas organizações, podem resolver muitos dos problemas ambientais enfrentados na modernidade

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os artigos de revisão têm sido apontados como uma ferramenta muito importante, pois sintetiza as pesquisas disponíveis sobre determinada temática e direciona a prática fundamentando-se em conhecimento científico. A partir da construção do referencial teórico foi possível refletir a respeito dos temas da gestão da informação e comunicação, tecnologias da informação em saúde, sistemas de informação em saúde e prontuários eletrônicos e como esses temas envolvem a gestão das organizações da área e implementação destes sistemas.

A presente revisão evidenciou que as Tecnologias da Informação e Comunicação são elementos que favorecem os usuários dos serviços e o meio ambiente, pois com a implementação destas tecnologias diminuem os riscos socioambientais. De maneira geral, é possível observar que o maior benefício da implementação de novos recursos tecnológicos no campo saúde se situa no apoio à gestão da informação e comunicação na organização. Constatou-se que a implementação destes sistemas e de prontuários eletrônicos, apesar de possuir algumas desvantagens, são procedimentos que podem auxiliar a gestão e a partir daí trazer muitos benefícios aos usuários do sistema público de saúde. Um dos benefícios da tecnologia nesta área é a utilização do prontuário eletrônico que apesar de apresentar alguns empecilhos para sua utilização, verifica-se que os benefícios gerados superam as dificuldades.

O estudo revelou que a utilização dos Sistemas de Informação em Saúde (SIS) ainda não atinge todo o seu potencial, pois é usado de maneira incipiente pela gestão da saúde para o processo decisório.

Os sistemas são vistos como ferramentas para o planejamento, para a tomada de decisão e para a gestão da saúde de um modo geral. Contudo, ainda ocorre uma fragilidade no uso dos mesmos devido à falta de capacitação e estrutura. Mesmo com esses problemas, muitos gestores têm procurado implementar a inovação para facilitar o compartilhamento de informações e melhorar as práticas de gestão.

Os gestores das organizações de saúde, como também os relacionados a hospitais e clínicas universitárias devem se preparar para realizar manutenções e para proporcionar o funcionamento desse sistema e evitar possíveis falhas que podem ocasionar a inoperabilidade, bem como analisar os próprios profissionais e usuários desse tipo de sistema, no que tange a oferecer capacitações e treinamentos que intrinsecamente consigam quebrar resistências quanto a adaptação dos profissionais no seu uso.

Neste trabalho, é possível observar ainda que o tema em estudo se relaciona com um dos objetivos do ODS: 17 (Parcerias e Meios de Implementação). Neste item, existe um objetivo específico que consiste em melhorar a implementação e capacitação das tecnologias da informação e comunicação. Oghia (2017) defende, que grande parte do papel das TICs no desenvolvimento sustentável, centrou-se no conceito de tecnologia da informação e comunicação para o desenvolvimento em prol de catalisar as mudanças sociais e econômicas e reduzir a desigualdade digital.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, A. N. **Diagnóstico de comunicação interna: estudo de caso em uma instituição pública brasileira**. Dissertação de Mestrado: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. 2018
- ALCANTRA, E.; MENDONÇA, M.A.F.C.; MARQUES, R.F.P.V. **Manual para elaboração de artigos científicos**. Três Corações-MG. Fundação Comunitária Tricordiana de Educação – FCTE. Universidade Vale do Rio Verde de Três Corações – UNINCOR. 2018.30 pág.
- ALVES, L. F. P. A.; MAIA, M. M.; ARAÚJO, M. F. M.; DAMASCENO, M. M. C.; FREITAS, R. W. J. F. Desenvolvimento e validação de uma tecnologia MHEALTH para a promoção de autocuidados de adolescentes com diabetes. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 26, n. 5, p. 1691-1700, mai. 2021.
- ÁVILA, G.S.; CAVALCANTE, R.B.; GONTIJO, T.L.; CARBOGIM, F.C.; BRITO, M.J.M. Prontuário eletrônico na gestão do cuidado em equipes de saúde da família. **Cogitare Enferm**. V.27 Pag. 327-345.2022
- BORGES, F.Q. Gestão da Informação no Sistema Único de Saúde. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v.13,n.2, p.83-98, abr./jun. 2014. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/2021>. Acesso em: 15 dez 2022
- CALDAS, M. S.; SILVA, E. C. C. Fundamentos e aplicação do Big Data: como tratar informações em uma sociedade de yottabytes. **Bibliotecas Universitárias: Pesquisas, Experiências e Perspectivas**, v. 3, n. 1, p. 65–85, 2016.
- DA CAS, E. **Adoção de novas tecnologias em serviços públicos de saúde: uma investigação sobre a implantação do prontuário eletrônico do paciente**. Dissertação de mestrado.2019.
- GALDINO, S. V.; AZEVEDO, J. S.; TENÓRIO, J. M.; TEIXEIRA, J. C.; MEDEIROS, L. A.; LEÃO, M. G.; COSTA, N. M.; CABRAL, N. S.; CORDEIRO, R. P.; DANTAS, M. F. Revisão narrativa sobre a gestão da informação e informática em saúde no SUS. **Rev Gest Saúde**. 2016. Disponível em:<http://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/3570/3253>
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009..
- JENAL, S.; ÉVORA, Y. D. M. **Desafio da implantação do prontuário eletrônico do paciente**. *Journal of Health Informatics*, v. 4, n. especial, p. 216-219, 2012 Tradução. Acesso em: 02 fev. 2023.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIMA, J. S. A. **Tecnologias da informação e comunicação no caminho da sustentabilidade**. Tese de doutorado. Florianópolis, SC, 2015. 330 p.
- LIMA, S.M.; MARTINS, C. Vantagens e desvantagens do prontuário eletrônico para instituição de saúde. **Revista de Administração em Saúde**, v.16, n.63, p.62-66, 2014. Disponível:http://www.cqh.org.br/porta/pag/anexos/baixar.php?p_ndoc=1355&p_nanexo=608. Acesso em: 27 jan. 2023.
- MARTINS, L.; SARTOR, G. D.; SILVA, M. P. Prontuário Eletrônico do Paciente: Adoção de novas tecnologias de acesso. **Journal of Health Informatics**, v. 11, n. 3, 2019. Disponível em: <https://www.jhi-sbis.saude.ws/ojs-jhi/index.php/jhisbis/article/download/608/361>. Acesso em: 10 de jan de 2023.

MEDEIROS, J.B.; HOLMES, E.S.; ALBUQUERQUE, S.G.E.; SANTOS, S.R.; CANDEIA, R.M.S.; COSTA, T. O E-SUS Atenção Básica e a coleta de dados simplificada: relatos da implementação em uma estratégia saúde da família. **Rev Atenção Primária Saude**. 2017;20(1):145-9. <https://doi.org/10.34019/1809-8363.2017.v20.15784>

MOLINA, L. G. Tecnologias de informação e comunicação para gestão da informação e do conhecimento: proposta de uma estrutura tecnológica aplicada aos portais corporativos. In: VALENTIN, M. (org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

MORENO, K. L. **A comunicação interna do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. – Dissertação de mestrado. 2018. 118f.

MOTA, L. A. N. da; PEREIRA, F. M. S.; SOUSA, P. A. F. de. Sistemas de Informação de Enfermagem: exploração da informação partilhada com os médicos. **Rev. Inf. Ref.**, Coimbra, n. 1, mar. 2014. Disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S087402832014000100010&lng=pt&nrm=is. Acesso em: 15 jan. 2023.

OGHIA, M. J. Do desenvolvimento sustentável ao acesso sustentável. Politics. Out. 2017. Disponível em: <https://politics.org.br/edicoes/do-desenvolvimento-sustentavel-ao-acesso-sustentavel>. Acesso em: 25 jan 2023.

PINHEIRO, A. L. S.; ANDRADE, K. T. S.; SILVA, D. O.; ZACHARIAS, F. C. M., Gomide, M. F. S.; PINTO, I. C. Health management: the use of information systems and knowledge sharing for the decision making process. **Texto & Contexto - Enfermagem**, vol. 25, no 3, 2016. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1590/0104-07072016003440015>.

RIBEIRO, M.A.; MUNIZ, T.B.F.; ALBUQUERQUE, I.M.N.; VASCONCELOS, A.A.; COSTA, M.M.; VASCONCELOS, A.M.B. Processo de implantação do e-SUS Atenção Básica em Sobral – CE. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saude**. 2018;12(3):258-67. <https://doi.org/10.29397/reciis.v12i3.1364>

SANTOS, B. R. P. **Gestão da Informação no setor público de saúde: um estudo em Unidades de Saúde da Família**. 2019. 222f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação).

SILVA, J. K. P. **Implantação de sistemas de informação em saúde: uma análise da aceitação e uso na divisão de saúde da Assembléia Legislativa do Rio Grande do Norte** – Dissertação de mestrado - 2019. 144 f.

SOUZA, R. S. **PRONTUÁRIO ELETRÔNICO: Ótica do profissional de saúde da atenção primária**. Dissertação de Mestrado. 2017. 66 f

SPINOLA, L. H. O. **Gestão da Informação: conceitos, aplicabilidade, desafios e perspectivas da área – a ótica do bibliotecário** – Trabalho de Conclusão de Curso. 2013.

VALENTIM, M. L. P.; TEIXEIRA, T. M. C. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. **Informação e Sociedade**, v. 22, n. 2, p. 151-156, 2012.

VAZ, C. R.; LEZANA, A. G. R.; MALDONADO, U. M. **Mapeamento Bibliométrico da Literatura Científica de Eco-inovação (1978-2017)**. SIMPOI-FGV, 2017.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Monitoring the building blocks of health systems: a handbook of indicators and their measurement strategies**. Geneva: World Health Organization Press; 2010.

Caros leitores,

É com enorme alegria e satisfação que concluímos esta produção bibliográfica, resultado de Anais, realizado no Seminário de Orientação promovido pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Ao longo da produção e imersão no universo da inovação no setor público, fomos agraciados com projetos de pesquisa repletos de criatividade, comprometimento e potencial para impactar positivamente a administração das organizações.

Em consequência disso, o Seminário de Orientação se tornou um percurso enriquecedor, em que estudantes e pesquisadores, sob a orientação de docentes experientes, dedicaram-se continuamente à elaboração de projetos de pesquisa direcionados à inovação no setor público. Cada trabalho apresentado aqui reflete o empenho de mentes inquietas que buscam transformar e aprimorar o serviço público para o bem de toda a sociedade.

Durante esse processo, testemunhamos o prelúdio de ideias, o aprofundamento de conceitos e a aplicação de abordagens inovadoras para solucionar os desafios enfrentados pelo setor público, por meio da pesquisa científica. Acreditamos que, a partir desses projetos, revestiremos o caminho para uma administração pública mais eficiente, ágil e centrada.

A inovação no setor público é um tema crucial para o desenvolvimento sustentável das sociedades contemporâneas. Os desafios complexos enfrentados pelas organizações públicas exigem uma mudança de paradigma, em que a “pesquisa”, a “tecnologia” e a “criatividade” sejam utilizadas como ferramentas para aprimorar a prestação de serviços e a tomada de decisão.

Cada projeto apresentado aqui nos mostra que a inovação não é apenas uma possibilidade, mas uma necessidade premente. Ela se revela como o diferencial que possibilitará a prestação de serviço público, como também em organizações contemporâneas, responder de forma mais ágil e eficiente às demandas da sociedade, garantindo

maior satisfação dos cidadãos, através da prestação de serviços em diversas nuances, quer seja: na saúde, no direito, na política, nos processos administrativos, nos sistemas de informação, na conduta ética, através dos instrumentos de sustentabilidade, bem como na comunicação e por fim na educação, base que deve contemplar toda a sociedade.

Por esta razão, a pesquisa desempenha um papel fundamental no avanço do conhecimento e na promoção da inovação no setor público. Os artigos científicos apresentados neste livro, são prova disso. Cada pesquisa representa um passo à frente em direção ao aprimoramento das práticas de gestão e ao desenvolvimento de novos modelos de governança.

Portanto, esses projetos de pesquisa serão a base para futuras investigações e iniciativas que ampliarão o horizonte da inovação no setor público.

Deste modo, para prestigiar os resultados, expressei um agradecimento aos docentes. Pesquisadores, cujo conhecimento e orientação foram fundamentais para o sucesso desses trabalhos. Aos estudantes, parabéns pelos momentos de dedicação e empenho. Visto que para uma produção científica requer atividades específicas de investigação, comparação, confronto de informações, revisão do conhecimento até alcançar os resultados da pesquisa. Seus projetos representam a dedicação de cada um, e comprometimento em contribuir para uma administração pública mais inovadora e eficiente.

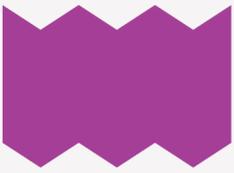
Ao finalizar esta jornada de orientação e a compilação destes resultados, estamos convictos de que a inovação no setor público é essencial para o avanço da sociedade. Que cada artigo aqui apresentado seja um convite ao leitor para continuarmos trilhando esse caminho de descobertas e transformações.

Em suma, que a pesquisa continue a ser uma ferramenta poderosa para impulsionar a inovação nas organizações, e que nossos esforços conjuntos resultem em uma administração mais moderna, eficiente e conectada às reais necessidades da sociedade.

Atenciosamente,

Gesiele Farias da Silva

Bibliotecária do Instituto Técnico-Científico de Perícia do Rio Grande do Norte



ISBN 978-65-5513-126-0



9 786555 131260