

Série Inovação no Setor Público – Vol.1

Patrícia Borba Vilar Guimarães
Marcelo Rique Carício
Adriana Carla Silva de Oliveira
Organizadores

**INOVAÇÃO NO SETOR
PÚBLICO COM
ESTRATÉGIAS DE
*DESIGN THINKING***

Ed. Motres
Salvador, BA
2017

Edição e diagramação: Patrícia Borba Vilar Guimarães. Marcelo Rique Carício.

Capa: Patrícia Borba Vilar Guimarães

Revisão e Ficha catalográfica: Adriana Carla Silva de Oliveira
Débora Koshiyama

Uma publicação do:

Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais
Grupo de Pesquisa em Direito e Desenvolvimento
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

CONSELHO EDITORIAL

Adriana Carla Silva de Oliveira (TJ/RN)

Celso Luiz Braga de Castro (UFBA)

Cristina Foroni Consani (UFRN)

Débora Koshiyama (ICe - UFRN)

Fernando Manuel Rocha da Cruz (Portugal)

José Luiz Borges Horta (UFMG)

José Orlando Ribeiro Rosário (CCSA, UFRN)

Juan Manuel Velasquez Gardeta (UPV, Espanha)

Maria dos Remédios Fontes Silva (UFRN)

Maria Raquel Guimarães (Uporto, Portugal)

Patrícia Borba Vilar Guimarães (CCSA, UFRN)

Ricardo Tinoco de Góes (CCSA, UFRN)

Ricardo Sebastián Piana (UNLP, Argentina)

Sérgio Luiz Rizzo Della Sálvia (CCHLA, UFRN)

Yanko Marcius de Alencar Xavier (CCSA, UFRN)

Impresso pelo Clube de Autores.

Dados internacionais de catalogação na publicação - CIP

I36 Inovação no setor público com estratégias de Design Thinking / Patrícia Borba Vilar Guimarães, Marcelo Rique Carício, Adriana Carla Silva de Oliveira (Organizadores). - Salvador: Motres, 2017.
331p.; 14 x 21cm. - (Série Inovação no Setor Público, v.01)

Inclui Bibliografia.

ISBN: 978-85-9563-081-9

1. Administração Pública. 2. Inovação. 3. Design Thinking. I. Guimarães, Patrícia Borba Vilar. II. Carício, Marcelo Rique. III. Oliveira, Adriana Carla Silva de. IV. Título. V. Série.

UFRN/ICe

CDU 35+005.591.6

**INOVAÇÃO NO SETOR
PÚBLICO COM
ESTRATÉGIAS DE
*DESIGN THINKING***

O esforço do coletivo é recompensador.

Conteúdo

Parte primeira

A estratégia do *design thinking* para o ensino da inovação no setor público

Parte segunda

Casos e aplicações no setor público

Parte terceira

Relatos de caso de ensino de pós-graduação no mestrado profissional

Sumário

PARTE PRIMEIRA	11
A ESTRATÉGIA DO <i>DESIGN THINKING</i> PARA O ENSINO DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	12
PARTE SEGUNDA	17
A POLÍTICA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE A PARTIR DA PERSPECTIVA DA TEORIA DA JUSTIÇA DE JOHN RAWLS	18
OS LIMITES DO PODER DISCIPLINAR DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: um estudo do processo administrativo disciplinar na UFRN	29
A GESTÃO DE CUSTOS NA PROMOÇÃO DA QUALIDADE DOS GASTOS PÚBLICOS: uma análise de custos na gestão de frotas da UFRN	401
INTRAEMPREENDEDORISMO NA UFRN: Um estudo de caso no Instituto Metrópole Digital	49
DIAGNÓSTICO DE USABILIDADE PARA OTIMIZAÇÃO DO PORTAL DO GESTOR	56
MELHORIA DOS PROCESSOS NA DIRETORIA DE MANUTENÇÃO FÍSICA NA UFRN INTEGRANDO O <i>LEAN OFFICE</i> COM A ABORDAGEM DO <i>DESIGN THINKING</i>	66
MANUAL DE ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTOS PARA NOVAS OBRAS DA UFRN	75
GOVERNANÇA PÚBLICA NA UFRN: uma proposta de melhoria a partir do fortalecimento da função de auditoria interna	86
FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO EM INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR	97
PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA PARA GESTÃO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA DE TRABALHO NA PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DA UFRN	110
A CONTRIBUIÇÃO DO ESTÁGIO NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO MP RESIDENTE: um diagnóstico no Ministério Público do RN a partir da metodologia <i>Design Thinking</i>	Erro! Indicador não definido.
METODOLOGIA <i>DESIGN THINKING</i> APLICADA AO PROJETO DE INTERVENÇÃO: gerenciamento da	

internacionalização da UFRN no Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmica	133
INOVAÇÃO E MELHORIA DA GESTÃO DE EVENTOS CIENTÍFICOS: um estudo de caso do Congresso De Iniciação Científica e Tecnológica da UFRN	144
INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN	156
O ESTRESSE OCUPACIONAL E A SÍNDROME DE <i>BURNOUT</i> : um estudo entre os ocupantes de cargos de chefia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte	164
ELABORAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS NOS PROJETOS ACADÊMICOS SUBMETIDOS À PRÓ-REITORA DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL (PROPLAN) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN.	173
UFRN E IMPRENSA: diagnóstico e estratégias de relacionamento entre porta-vozes, fontes e jornalistas	184
O ORÇAMENTO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE RATEIO DAS RECEITAS CORRENTES: um modelo de distribuição no Centro de Ensino Superior do Seridó da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (CERES/UFRN)	192
UNIVERSIDADE E INOVAÇÃO ABERTA: uma abordagem a partir do <i>Design Thinking</i>	202
CONVERGIR, INOVAR, RESISTIR: a Tv Universitária do Rio Grande Do Norte na era da convergência midiática e tecnológica	212
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL SOBRE O CONHECIMENTO PREVIDENCIÁRIO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO	224
GOVERNANÇA PÚBLICA EM CONTRATOS: diagnóstico e intervenção em controles internos da gestão em uma universidade pública brasileira	233
GESTÃO DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA: composição e desafios para a implantação de uma política de comunicação institucional na Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA	250
ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: estudo de caso em uma instituição de ensino superior sob a ótica do <i>Design Thinking</i>	266

ESTUDO DA VIABILIDADE DE TERCEIRIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DOS SERVIDORES TÉCNICOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE	278
PARTE TERCEIRA	296
RELATOS DE CASO DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO NO MESTRADO PROFISSIONAL	297
DO LIXO AO LUXO DE UMA VIDA DIGNA POR MEIO DA INOVAÇÃO TRANSFORMADORA	300
A EXCLUSÃO COM O OLHAR INOVADOR	305
LIXO EXTRAORDINÁRIO: experiência de inovação social	311
O INVISÍVEL JARDIM GRAMACHO PARA O MUNDO: UMA HISTÓRIA DE INOVAÇÃO E OPORTUNIDADES	317
LIXO EXTRAORDINÁRIO: potencialidades dos processos de inovação e criatividade para a mudança social	323
AUTORES COLABORADORES	330

PARTE PRIMEIRA

Contextualização da obra

A ESTRATÉGIA DO *DESIGN THINKING* PARA O ENSINO DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Patrícia Borba Vilar Guimarães

12

A inovação no setor público é um tema ainda pouco explorado academicamente, de modo que lecionar a temática em nível de pós-graduação *strictu sensu* se revela num desafio que tem sido enfrentado sempre na busca de fundamentação e amadurecimento deste enfoque.

Nosso objetivo com este relato, de natureza ensaísta, é descrever a estratégia utilizada para utilização do *design thinking* para o ensino da inovação no setor público.

O público alvo do nosso curso são servidores públicos, que possuem em comum o enfrentamento de necessidades impostas pela busca crescente da eficiência nesse setor, fato de que têm plena consciência.

Mas a questão despertada, desde o início dessa experiência de ensino-aprendizagem que é considerada de mão-dupla é: como inovar num ambiente em que são enfrentados obstáculos como à falta de boa comunicação institucional, estrutura de apoio, de estímulo por parte dos superiores hierárquicos, que, dentre outros fatores, desmotiva os processos de inovação institucional?

Em comum, os participantes do grupo têm a missão de desenvolverem projetos de pesquisa que se constituirão em dissertações de mestrado, ou projetos de intervenção, ou ainda produtos

diversos de aplicabilidade nas suas áreas de atuação nas instituições de origem, que são próprios da caracterização dos mestrandos profissionais no Brasil. Estão imersos no seu ambiente de trabalho e, em geral, desenvolvem projetos de pesquisa relacionados às suas dificuldades diárias, buscando dar um caráter de melhoria de processos ou serviços nos quais se inserem, sem necessariamente ambição de promover *inovação*.

Importante ressaltar que são alunos oriundos de formações de graduação diversificada e com distintos campos de atuação institucional. O grupo possui, cerca de 25 alunos, em média, para os quais são apresentados conceitos básicos sobre inovação, seus desafios limitações, potenciais e possibilidades, numa metodologia expositivo-dialogada.

A ambiência do tema inovação, tradicionalmente ligado ao mercado, faz com que sejam necessárias adaptações de contexto e do conteúdo, com os quais já há relativa familiaridade em especial por parte dos alunos que tem a gestão, engenharias ou área de tecnologia da informação por formação. Para os oriundos das demais áreas do saber, é feito um exercício válido para todo o grupo, entretanto, de aproximar a ideia de inovação como um objeto das Ciências Humanas e Sociais: inovação em tecnologias sociais torna-se então o foco do curso. A sustentabilidade também é invocada, como um elemento importante na cena contemporânea: o pensar sustentável, humano, inclusivo, colaborativo de enxergar o homem no centro de um processo que vai além da

sua relação com a natureza e o meio-ambiente. Confiança, colaboração e doação são enfatizadas como essenciais na cena contemporânea dos processos sociais. O objetivo de caracterizar o cidadão-cliente como destinatário dos serviços públicos é fruto do amadurecimento na disciplina, ocorrido ao longo do percurso de ensino. São brevemente lembrados a adoção dos princípios constitucionais da Administração Pública, dos quais se destaca a eficiência, bem como o contexto da Reforma do Estado dos anos 90 no Brasil, fatos que, em si, representaram grande fator de inovação do setor público brasileiro, alinhando o país com o cenário globalizado mundial.

Em todo o momento, são resgatadas experiências profissionais dos alunos, debatidas em sala com o grupo, dentro dessas temáticas.

A ideia de trazer metodologias inovadoras de abordagem dos problemas que envolvem os processos institucionais no ambiente público surgiu a partir da observação da riqueza do ambiente experimental do grupo, do favorecimento da busca por soluções que os permitissem viabilizarem seus projetos de pesquisa, até mesmo numa busca motivacional do grupo, tendo em vista os desafios para a inovação de produtos e processos observados no ambiente institucional público.

A adoção da metodologia *Design Thinking* (DT) deu-se pela emergência da mesma como ferramenta de inovação no ambiente negocial, bastante marcante e cada vez mais largamente utilizada nas diversas aplicações e contextos, mesmo após quase dez anos do livro ícone para o

setor ter sido lançado, o “*Design Thinking*: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias”, de Tim Brown (2009). O transporte da metodologia da visão de mercado para o setor público é proporcionada pela ideia de humanização dos processos que a ferramenta carrega.

O foco do DT é no humano. Isso faz desse recurso, auxiliado por outras técnicas metodológicas que os alunos já dominam, tenha sido eleito para essa experiência. Para a oferta do curso, diversos materiais foram compilados, dentre vídeos, textos, *e-books*, com vistas a fornecer uma noção básica do tema, como possível num curso de curta duração.

Após as discussões e apresentação da ferramenta, sintetizada nas fases: i. Imersão, ii. Ideação e iii. Prototipação – sem prejuízo de outras abordagens mais extensivas da mesma, presente na bibliografia recomendada – foi utilizada, por tratar-se de forma sintética, considerada apropriada para uma iniciação e adaptação de contexto.

Após a apresentação, foi resgatada a atividade de resenha crítica do filme “Lixo Extraordinário”(Waste Land), adiante detalhada, como uma possível aplicação da ferramenta pelo seu autor, o multi-artista Vik Muniz.

Alguns alunos reconheceram de pronto a metodologia aplicada, em especial no tocante à experiência da imersão do agente no contexto estudado: o conhecer o “outro lado”, vivenciar a experiência do seu “cliente” ou destinatário do “produto” do design, do projeto.

O desafio final foi estabelecido na forma de simulação de readaptação dos respectivos projetos, em especial na sua metodologia, como um convite para experimentação da ferramenta, ainda que hipoteticamente, para cada projeto individual. Dada a fase em que se encontram, ainda de definições de objetos, é possível que sejam influenciados pelo uso do DT como metodologia.

Os trabalhos conclusivos do curso serão apresentados na Parte 02, seguindo um padrão estabelecido para a apresentação dos mesmos, segundo o qual o DT é utilizado no esquema de fases: imersão, ideação e prototipação, de forma ao menos simulada. Os alunos ficaram livres para amadurecer o conteúdo, nas leituras e materiais sugeridos, a fim de realizarem aplicações reais da ferramenta, respeitado o diálogo com seus orientadores.

Terá sido o ápice da satisfação, enxergar ao final das trajetórias individuais de pesquisa, que o DT no mínimo, os fez mudar a forma de ver o mundo.

PARTE SEGUNDA

17

Casos e aplicações no setor
público

A POLÍTICA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE A PARTIR DA PERSPECTIVA DA TEORIA DA JUSTIÇA DE JOHN RAWLS

18

Magali Araújo Damasceno de Oliveira
Joel Thiago Klein

RESUMO

A política de formação e desenvolvimento de coleções é um documento institucional que orienta as bibliotecas integradas ao Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – SISBI-UFRN quanto à análise, manutenção e avaliação de seus acervos. É fundamental analisar e avaliar o acervo para que haja coerência entre qualidade e quantidade, para que o mesmo cresça e desenvolva de forma racional e equitativa de modo que atenda as exigências do Ministério da Educação e a missão institucional. Com a escassez de recursos financeiros para ampliação de espaço físico e até mesmo para aquisição de novos materiais bibliográficos, vê-se na utilização da política uma melhor forma de obter informações pertinentes para gerir com eficiência os produtos e serviços da biblioteca. Diante disso, essa pesquisa tem como

finalidade resolver o seguinte questionamento: A Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PFDC-SISBI/UFRN) se aplica na prática à Biblioteca Setorial da Escola de Saúde (BS-ESUFRN) e de que maneira ela pode solucionar eventuais problemas utilizando as diretrizes e orientações de John Rawls contidas na teoria da justiça? A priori, será realizada uma revisão bibliográfica para levantar dados relevantes, como analisar o documento institucional – a política de formação e desenvolvimento de coleções – e quais as diretrizes de John Rawls poderão ser melhor aplicadas nas dificuldades enfrentadas pela biblioteca. Em paralelo, será utilizado o conceito do design thinking cuja finalidade é buscar a solução de problemas de forma coletiva e colaborativa ao identificar barreiras e propor alternativas de resolução. O intuito é detectar quais as falhas ocorridas no processo de avaliação do acervo, apontar os pontos positivos e negativos e quais as melhores estratégias serão pertinentes para a resolução do problema em questão.

Palavras-chave: Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções. Biblioteca. Teoria da Justiça.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

As bibliotecas universitárias, devido a sua finalidade que é o ensino, a pesquisa e extensão,

vêm sendo orientadas para atenderem as necessidades informacionais de sua comunidade de modo que os produtos e serviços devam estar em consonância com os princípios institucionais. Em contrapartida, há as exigências por parte do Ministério da Educação quanto aos instrumentos de avaliação de curso, onde a biblioteca também é analisada com o intuito de verificar a qualidade dos seus produtos e serviços. Em relação a quantidade de livros deve haver uma proporção quantitativa de material por grupo de alunos como também qualitativamente para que o curso possa atingir o conceito máximo.

O grande fluxo de informação disponível faz gerar um acúmulo de material muitas vezes sem uso ou com baixa circulação, além de outros fatores. Como consequência da falta de análise desse acervo percebe que muitos deles estão com conteúdos desatualizados ocupando espaços nas estantes que poderiam ser mais bem aproveitados para a inserção de novos materiais. Diante dos fatos, verificou-se a necessidade de um olhar mais criterioso para que o crescimento do acervo ocorra de forma racional e com qualidade visando atender aos critérios de avaliação do órgão. Com isso, surge uma inquietação na autora quanto a necessidade de uma reorganização em forma e conteúdo no acervo.

Na Universidade Federal do Rio Grande do Norte já existe um documento guia elaborado pelo seu Sistema de Bibliotecas (SISBI-UFRN) que orienta quais diretrizes são apropriadas para realizar a análise e avaliação de acervo. O referido documento é chamado de política de formação e

desenvolvimento de coleções. Ele é essencial para tomada de decisão na biblioteca, pois deve atender qualitativamente e quantitativamente aos critérios de análise, manutenção, atualização e avaliação do acervo.

A partir dessa observação viu-se a necessidade de pensar quais estratégias de avaliação do acervo seriam melhor aplicadas para atender as demandas dos seus usuários e as exigências dos órgãos de controle quanto ao quantitativo de material e a sua qualidade, como também dos cursos de graduação e pós-graduação com base no documento institucional? Ademais, utilizar a teoria da justiça de John Rawls como solução para enfrentar as dificuldades apresentadas durante a utilização do instrumento guia.

O desafio dessa pesquisa será se os direcionamentos propostos a partir da teoria da justiça serão aplicados à realidade da política de formação e desenvolvimento de coleção e se poderá adaptá-la a conjuntura da Biblioteca Setorial da Escola de Saúde.

2. Objetivo Geral do Projeto

Propor estratégias que melhor se adequam na avaliação de acervo da Biblioteca Setorial da Escola de Saúde a partir da extração de conceitos e adaptação das diretrizes da política de formação e desenvolvimento de coleções de maneira que atenda as especificidades do setor com base nos princípios da teoria de justiça de John Rawls.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Com esse estudo acredita-se que será possível detectar as falhas ocorridas no processo de avaliação do acervo, pois a utilização do documento interno que institui a realização de tal prática servirá de base para que a ação ocorra conforme as particularidades do setor.

A utilização do documento institucional proporcionará uma maior autonomia na tomada de decisão e deverá apontar quais direcionamentos serão adequados para minimizar os impactos causados pelo crescimento desordenado das coleções.

Outro ponto é que com a adaptação desse documento com vistas a atender a realidade do setor poderá contribuir no processo de análise e avaliação do acervo para que a biblioteca consiga atender os critérios de avaliação do MEC a fim de obter conceito máximo.

Por fim, seria utilizar as diretrizes e orientações de John Rawls contidas na teoria da justiça para solucionar eventuais problemas e com isso propor melhorias nos processos internos da biblioteca de maneira que as orientações da política de formação e desenvolvimento de coleção possam se adequar a realidade do setor.

4. Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

4.1 Fase Imersão

A UFRN propõe quatro vezes ao ano que a comunidade acadêmica indique para aquisição, novas bibliografias para compor o acervo das bibliotecas. Quando o material chega ao setor não possui espaços suficientes para armazená-los e essa tem sido uma situação comumente vivida por outras bibliotecas, a falta de espaço físico.

Diante da perspectiva de que os cursos precisam ser bem avaliados e ofereçam qualidade no ensino, porém a falta de espaço nas bibliotecas para inserir novos matérias – de atualizar os conteúdos – e o crescimento desordenado das coleções – quantitativamente –, viu-se a necessidade de identificar e apontar previamente as falhas no processo.

Inicialmente será realizado um diagnóstico organizacional como forma de mapear a situação real atual do local. O propósito é detectar e verificar possíveis problemas ocorridos no processo de formação e desenvolvimento de coleções que podem estar afetando os resultados, para que através desse estudo possa encontrar as causas, bem como definir estratégias de resolução. Assim, esse mapeamento poderá identificar quais as dificuldades enfrentadas pela biblioteca quanto ao crescimento e manutenção do seu acervo nos aspectos quantitativos e qualitativos, além de apontar os pontos fortes e fracos do processo.

Outro fator a ser detectado é verificar se o crescimento está respeitando os requisitos de ordenação e racionalização para atender aos critérios exigidos pelo Ministério da Educação. E se as etapas de formação e desenvolvimento de

coleções estão seguindo as diretrizes da política institucional para as coleções do SISBI-UFRN.

4.2 Fase Ideação

Nessa fase, as ideias surgem com o objetivo de amenizar os impactos causados pela falta de utilização, na prática, da política de formação e desenvolvimento de coleção no setor, estes essenciais para a análise, avaliação e manutenção do acervo.

Verificar durante a requisição, a viabilidade de reduzir o número de volumes indicados para aquisição do mesmo título de modo que seja um quantitativo inferior ao que vem sendo praticado atualmente que é 1 exemplar para um grupo de 5 alunos/vagas ofertadas anualmente. Em troca aumentar a indicação de quantidade de títulos que abordem um mesmo assunto, não se limitando a cinco básicas e três complementares, desde que essa diversidade esteja contemplada nos planos de cursos.

Além disso, de que forma poderá utilizar os princípios de justiça apresentado no livro Teoria da Justiça de John Rawls para que sejam empregados fundamentos de racionalidade e equidade como uma opção para solucionar os problemas e as dificuldades detectados durante o diagnóstico.

4.3 Fase Prototipação

Nessa etapa, o intuito é avaliar os requisitos cuja finalidade é implementar melhorias no

processo de avaliação do acervo da Biblioteca Setorial da Escola de Saúde. Seria adequar o documento formal que contém as diretrizes da política de formação e desenvolvimento de coleções para que sejam aplicadas a realidade e especificidades do setor, ou seja, a criação de um novo produto – um documento que contemplasse todas as diretrizes da política a partir de novos critérios pré-estabelecidos pela biblioteca setorial conforme sua necessidade.

Entende-se que o referido documento na sua abordagem é generalista tornando possível a criação de um novo instrumento a partir dos direcionamentos por ele elencados.

Diante da elaboração de um novo instrumento de avaliação do acervo localizado na Biblioteca Setorial da Escola de Saúde, fruto do documento institucional, seria necessária uma explanação para expor as dificuldades enfrentadas pelo setor, suas demandas e necessidades como forma de justificar tal ação; seguido da aprovação do documento pela Coordenação do SISBI-UFRN para o mesmo possa ser utilizado.

5. Geração de Inovação no Setor Público

A iniciativa é tornar corriqueiro a análise do acervo da Biblioteca Setorial da Escola de Saúde como também gerar uma nova forma de avaliação a partir das diretrizes da política institucional que trará como consequência um produto. Este seria uma proposta de reelaborar e atualizar o instrumento conforme as necessidades, demandas e especificidades do setor.

Outro ponto é em relação a análise quantitativa e qualitativa do acervo para que o setor consiga a pontuação máxima no órgão competente. Mesmo sabendo que o MEC exige um quantitativo de volume razoável por bibliografias básicas e complementares, para os usuários e pesquisadores, a disponibilidade de vários títulos que abordem o mesmo assunto, com no máximo 3 exemplares de cada, tornaria o acervo mais diversificado em conteúdo e ocuparia menos espaços nas estantes. Assim, a biblioteca oferecia um leque maior de opções de um determinado assunto, porém com um quantitativo de exemplares menor. Ela estaria proporcionando uma maior qualidade tanto para a comunidade como para o setor a partir das várias opções de bibliografia específicas, racionalizando assim os espaços.

Acredita-se que o grande desafio será o de justificar ao MEC, durante a visita de avaliação do curso, a alteração de proporcionalidade de títulos e volumes, principalmente na questão qualitativa do acervo a partir da redução do quantitativo de volumes/exemplares. Isso por que o órgão já possui critérios de avaliação cujas notas são pontuadas de acordo com o quantitativo das coleções apresentadas nos planos de curso e disponíveis, na biblioteca, para os usuários.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D.; VERGUEIRO, Waldomiro. *Aquisição de materiais de informação*. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

ESCOLA DESIGN THINKING. *Mini toolkit design thinking*. Echos Laboratório de Inovação, [200-?].

FIGUEIREDO, Nice Menezes de. *Desenvolvimento e avaliação de coleções*. Rio de Janeiro: Rabiskus, 1993.

RAWLS, John. *Justiça como equidade: uma reformulação*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

_____. *Uma teoria da justiça*. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

_____. A questão da equidade. In: SANDEL, Michel J. *Justiça: o que é fazer a coisa certa*. 16. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2014. Cap. 6.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Sistema de Bibliotecas da UFRN. Biblioteca Central Zila Mamede. *Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções do SISBI/UFRN*. Natal, 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/Cliente-Office.B/Documents/Pol%C3%ADtica%20de%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20e%20Desenvolvimento%20de%20Cole%C3%A7%C3%B5es%20-%203.ed.%202016.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2016.

VERGUEIRO, Waldomiro. *Desenvolvimento de coleções*. São Paulo: Polis; APB, 1989.

WEITZEL, Simone da Rocha. *Elaboração de uma política de desenvolvimento de coleções em bibliotecas universitárias*. 2. ed. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2013.

OS LIMITES DO PODER DISCIPLINAR DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: um estudo do Processo Administrativo Disciplinar na UFRN

Maristela Dantas
Patrícia Borba Vilar Guimarães
Yanko Marcus de Alencar Xavier

29

RESUMO

O tema, em estudo, o limite do poder disciplinar da Administração pública no contexto da Lei Federal Brasileira nº 8.112/90, tem como objetivo geral traçar os contornos da prescrição da pretensão punitiva da Administração relativamente à aplicação de penalidade aos seus servidores, a luz da Lei, da doutrina, artigos, monografias, teses, dissertações e da jurisprudência pátrias, buscando estudar, entre outros recantos, a possibilidade de haver transação, bem assim, identificar formas de extinção da punibilidade, com foco na prescrição e outros instrumentos jurídicos. O Termo de Ajustamento de Conduta em relação aos comportamentos ilícitos praticados por servidores foi disciplinado pela Controladoria Geral da União, recentemente. O presente estudo Procurará ainda Identificar que tipos de atos ou fatos impedem a aplicação da sanção administrativa eis que muitos gestores públicos desconhecem os efeitos

jurídicos resultantes da prescrição e de seus respectivos desdobramentos. Refletirá sobre os limites legais do agir ou da inércia do gestor público em relação às condutas e os princípios que irrigam os feitos disciplinares respectivos e possíveis ferramentas disponíveis à administração, com amplitude na segurança jurídica, na melhor economia financeira, processual e atendimento do interesse público refletida na satisfação da sociedade e nos limites legais. Abordará reflexos do art. 112 da Lei 8.112/90, o qual determina que a prescrição seja de ordem pública, não podendo ser relevada pela Administração e focalizará a Emenda Constitucional nº 45/2004 da Constituição Federal que garantiu o direito fundamental ao prazo razoável para duração do Processo. Abordará as lacunas da processualística disciplinar e a integração com outras áreas do direito para suprimento de suas necessárias interpretações. Em outra frente se examinará a conceituação da prescrição, classificação e a natureza jurídica respectiva, bem como o direito de a administração e administrado em requerer ou firmar manifestações em virtude de não terem feito no prazo acomodado legalmente. Tratará ainda sobre a contagem do prazo prescricional para o direito de punir a infração disciplinar praticada. Outro aspecto a ser estudado é a possibilidade do sobrestamento do prazo do processo, para aguardar questões incidentes em que a banca dependa de uma resposta processual para aguardar a continuidade do feito. Discorrerá sobre a questão da prescrição para os ilícitos

administrativos previstos também como crimes que possuem prazos distintos das condutas meramente administrativas. Merecerá Abordagem, ainda, a independência das instâncias penal, administrativa e civil, questionando-se a necessidade de se aguardar a decisão na instância penal para se aplicar a pena na esfera administrativa. Será tema de estudo, ainda, a questão da prescrição para ressarcimento ao Erário, posto que ao reverso do que preconiza o princípio da segurança Jurídica, o art. 37, XXI, parágrafo 5º da Constituição Pátria, determina que “a lei estabelecerá os prazos de prescrição para ilícitos praticados por qualquer agente, servidor ou não, que causem prejuízos ao erário, ressalvadas as respectivas ações de ressarcimento, norma sugestiva de imprescritibilidade no tocante ao ressarcimento ao erário. Finalmente será feito, junto a Reitoria e Controladoria Geral da União, um diagnóstico dos processos Disciplinares na Universidade Federal do Rio Grande do Norte onde através de uma pesquisa documental serão mapeados os feitos disciplinares, observando estatísticas, anulações administrativas e judiciais, demandas e resultados apurados. A seguir, serão apresentadas algumas sugestões para a melhoria das apurações no âmbito da UFRN. Paralelamente ao trabalho desenvolvido será sobreposta a técnica do design thinking, observando-se os critérios de importância, viabilidade dos processos e agentes envolvidos mediante as técnicas imersão, observações dos resultados, ideação trazendo informações para discussões e prototipação.

Palavras-chave: Processo Administrativo Disciplinar. Sindicância. Prescrição. Diagnóstico. *Design Thinking*.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

Qual é o limite do poder disciplinar do gestor público? Como identificar a prescrição da pretensão punitiva e apuratória das condutas ilícitas? Quais os tipos de ferramentas podem ser utilizadas nas apurações disciplinares? É possível acordos? TACs? (Termos de Ajustamento de condutas)? Como não praticar injustiça em relação a uma determinada conduta? Até que ponto os princípios podem mitigar a imposição da letra de normas vigentes? Quem tem poder para denunciar a conduta ilícita e deflagrar a prescrição? Essas foram algumas das inquietações que motivaram essa pesquisa e que me moveram em busca das respostas nesse trabalho. A motivação pessoal é a minha formação em Direito, pois atuo nessa área há mais de dez anos, fato que me mobiliza a perceber as deficiências na área e que tem levado muitos processos a uma elasticidade temporal incompatível com as adequações legais - muito tempo nas comissões, ou mesmo ver muitos processos fulminados administrativamente ou judicialmente pela inobservância de alguns procedimentos e do devido processo legal, haja vista também a existência de muitas lacunas legais, doutrinárias e jurisprudenciais para a necessária interpretação e aplicação a casos concretos.

A literatura nessa área ainda é muito pobre e os casos de irregularidades no exercício das atribuições desempenhadas por servidores crescem abundantemente exigindo respostas cada vez mais diversas, firmes e eficientes por parte do gestor público.

2. Objetivo Geral do Projeto

O objetivo geral do projeto é traçar os limites do poder Disciplinar da Administração pública federal no contexto da Lei 8.112/90 e fazer um diagnóstico dos Processos Administrativos Disciplinares no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, disponibilizando ao gestor público e as futuras bancas apuratórias as respostas encontradas nessa pesquisa apontando soluções para melhoria do setor.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos e Processos

Disponibilizar para o gestor público e para as bancas apuratórias, através da pesquisa e do diagnóstico, o mapeamento de informações encontradas para municiá-lo no agir das apurações dos ilícitos administrativos, podendo dispor de uma maior economia financeira aos cofres públicos.

Situar as bancas apuratórias oferecendo o conhecimento pesquisado relativamente aos limites do poder disciplinar da Administração Pública.

4. Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

Em primeiro plano, conforme aponta um estudo de 2006 relativamente ao caso do *Design Thinking* para geração e prototização de ideias no ensino superior (CAPELLARI, 2014) restou comprovado, segundo o estudo, que algumas empresas avaliam o design como uma das principais ferramentas para se obter a inovação. No mesmo estudo, (apud VIANA, 2012), aduz o autor que foi buscando caminhos para a inovação que se criou o que hoje é conhecido como *Design Thinking*. Ainda nesse mesmo estudo, apud Brown, (2010), definindo *Design Thinking*, Brown afirma:

Design Thinking (pensar como um designer) pode modificar a maneira de desenvolver produtos, serviços e processos. A Metodologia Design Thinking emprega a sensibilidade e os métodos do design para atender as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável e cria uma estratégia de negócios duradoura, proporcionando a conversão desta necessidade em valor para o cliente e oportunidade de mercado.

Assim, transportando esses ensinamentos para o presente projeto, impõe-se anotar que é viável a aplicação do *Design Thinking* no âmbito da administração, máxime quando se busca inovações no sentido de se enxergar os lados

envolvidos nos conflitos apuratórios: a Administração, o servidor faltoso e a sociedade.

4.1 Fase de Imersão

No estudo, em tela, não haverá a busca de informações através de entrevistas, apenas de documentos, mas ainda não obtive resposta do meu ofício solicitando as informações para municiar a presente pesquisa para fins do diagnóstico proposto.

Como o *Design Thinking* exige inicialmente a compreensão e a identificação dos problemas, segundo os ensinamentos da professora da disciplina (GUIMARÃES, 2017), na condição de presidente da Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, atuando há mais de dez anos nessa área, venho conhecendo e identificando os problemas inerentes as apurações sob minha responsabilidade, muitas dos quais ainda estão por ser assoalhados com as tintas de maior clareza e adequação. No presente estudo, pretende-se descortinar trincheiras, levantar dados e apontar algumas soluções, mas não se propõe a apresentar respostas prontas e acabadas, até mesmo porque o direito não é uma ciência exata e a interpretação de normas e de problemas está longe de ser unanimidade entre as pessoas e tribunais, existem muitos olhares a ser focalizados. As principais demandas enfrentadas por uma banca processante, a meu sentir, encontram-se postas nesse projeto, entre os objetivos e as justificativas. Pelo lado da

Administração, esse estudo poderá apontar melhores ferramentas a refletir uma atuação mais eficiente e segura na prolessualística disciplinar a resguardar o gestor público, sendo, portanto, uma pesquisa importante, transformadora, diferenciada e viável.

4.2 Fase de Ideação

Depois da Imersão, a ideação é a segunda fase do *Design Thinkin*, pois é nela que a equipe se reúne para dar vazão ao processo criativo e apresentar sugestões para o problema, já identificado e esmiuçado (ADLER, 2014).

Percebe-se que em tal perspectiva que a recomendação direciona-se para empresas, mas que tal ferramenta persegue o que julga relevante para que a melhoria aconteça. Nessa quadra, analisando a inovação no setor Público, Alexandra do Vale Abraão Soares (SOARES, 201-) concluiu que para alcançar tal objetivo, a inovação necessita de um ambiente favorável e que o modelo gerencial da Administração Pública praticado no Brasil em 1995 trouxe significativos avanços para construção de um cenário promissor à criatividade e inovação, alertando, contudo que no campo científico o tema ainda carece de muito desenvolvimento conceitual (SOARES, 19--).

No presente estudo, falta identificar e quantificar, ainda, o numero de processos disciplinares e de sindicâncias itinerantes no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, cujos dados ainda não foram

disponibilizados até o momento, em que pese à solicitação formal há mais de três meses.

Contudo, o que julgo mais relevante para que a melhoria aconteça nessa pesquisa será expressa na inovação do conteúdo, ciente de que haverá a necessidade de muita criatividade posta em um estudo, cujos contornos são perfilados por pesquisas jurídicas esposadas pela doutrina, jurisprudência e normas paralelas, inovados pelo vetor princípio lógico.

4.3 Fase de Prototipação

Será nessa fase que haverá a contextualização das ideias já verificadas na fase de imersão e ideação. Aqui, já teremos identificados os problemas inerentes as apurações disciplinares, quais os maiores entraves na busca da eficiência, o que precisa ser feito para obtenção de melhores resultados. Já teremos também um resultado perfilando os limites do poder disciplinar da Administração segundo as pesquisas feitas, ainda que não seja uma resposta definitiva.

Também já teremos o mapeamento dos feitos disciplinares e identificado as razões de excessos de prazo, nulidades e anulabilidades itinerantes nas bancas apuratórias. Outro ponto fundamental é a possibilidade de penas alternativas ao servidor com fundamento nos princípios e demais instrumentos compatíveis com a gestão dentro da regularidade.

5. Geração de Inovação no Setor Público

A inovação desse estudo para o setor público será alcançada na direção de soluções que serão apontadas na processualística disciplinar, também com foco na inovação.

Após a análise dos dados, do mapeamento local dos processos e da identificação dos problemas serão sugeridas para a Administração, através dos resultados alcançados, as possíveis melhorias que irão beneficiar as gestões e futuras bancas apuratórias de maneira mais prática e menos onerosa. Esse estudo também pode servir de reflexão para outros gestores da esfera federal.

REFERÊNCIAS

ADLER, Isabel. *As 3 fases do Design Thinking: Ideação*. 2014. Disponível em <<http://blog.mjv.com.br/ideias/3-fases-do-desing-thinking-ideacao>>. Acesso em: 27 jul 2017.

BRASIL. *Constituição Federal de 1988*. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 27 jul. 2017.

CAPELLARI, Márcia Rodrigues dos Santos. Um estudo de caso do uso do Design Thinking para geração e prototização de ideias no ensino superior. *Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 11, n. 2, 2014.

GIAFFREDO, Rodrigo. *O que é Design Thinking? #3DT - Brainstorm é que não é*. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Jk55xlyDX3Y>>. Acesso em: 27 jul. 2017.

GUIMARÃES, Patrícia Borba Vilar. *Gestão da Inovação*. 2017. Aula sobre Gestão da Inovação do Mestrado em Gestão de Processos Institucionais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2017.

SOARES, Alessandra do Valle Abrahão. *Inovação no setor público: obstáculos e alternativas*. Administradores - O Portal da Administração. 201-. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/resources/>

[files/ modules/academics/academics_2395_2010_02281826364cef.pdf](#)>. Acesso em: 27 jul. 2017.

A GESTÃO DE CUSTOS NA PROMOÇÃO DA QUALIDADE DOS GASTOS PÚBLICOS: uma análise de custos na gestão de frotas da UFRN

Marcela Rafaela Silva Rodrigues
Patrícia Borba Vilar Guimarães

41

RESUMO

Esse trabalho tem por objetivo fazer uma análise de custos na gestão da frota de veículos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, no intuito de aferir a eficiência e economicidade no processo de locação e/ou compra de veículos em uso na instituição, com o objetivo de fornecer informações para subsidiar o gestor na tomada de decisão. Para tanto, viu-se a necessidade da utilização de maior controle dos custos que envolvam o dinheiro público, a fim de observar o princípio da eficiência no setor público, presente no *caput* do art.37 da Constituição Federal. Outro aspecto ligado ao supracitado princípio da Eficiência refere-se ao Princípio da Economicidade, que é inerente à questão da minimização dos custos, devendo, o administrador público atentar se seus atos foram realizados observando a melhor relação custo-benefício, ou seja, verificar se os recursos públicos foram empregados de forma mais vantajosa para o Poder Público. Diante das inovações na legislação onde

as mesmas visam um planejamento mais eficiente, transparente e voltado para qualidade do gasto, usaremos o *Design Thinking* como ferramenta inovadora para analisarmos as melhores informações que possam fazer a UFRN prestar um serviço de transporte de maior qualidade com o menor custo possível, além de gerar relatórios que sirvam de base para outras instituições que não dispõem de estudos sobre o assunto.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão de Frotas. Custos.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

O acompanhamento permanente sobre as informações de custos é necessário não só para melhorar a qualidade do gasto público, como também para que a Administração coordene suas próprias ações, e tome decisões como comprar ou alugar, produzir internamente ou terceirizar determinado serviço.

Com o advento da Lei Complementar Nacional nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF), atribuições foram conferidas a Lei de Diretrizes Orçamentária, dentre essas, o controle de custos e avaliação de resultados dos programas custeados com recursos públicos. Apesar de sua relevância, é notória a fragilidade dos controles de custos e resultados na Administração Pública.

Para Figueiredo (2001, p. 69), o controle de custos e resultados é um dos tópicos mais

importantes firmados pela LRF e exige a implantação ou o aperfeiçoamento de sistemas informáticos (como o SIAFI/SIAFEM e similares) capacitados para o tratamento ágil de dados quantitativos e qualitativos da execução orçamentária, para confronto com os dados financeiros. Esses são elementos básicos necessários à avaliação da gestão pública.

Isso reflete a necessidade de um acompanhamento mais criterioso da apuração dos custos das ações e subsequente avaliação da atuação do Poder Público, para dar dimensão concreta ao que determina o artigo 4º, I, e, da LRF.

Na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, o uso de transportes vem sendo realizado através da locação de veículo e também da aquisição de meios de transportes, visto isso, o Tribunal de Contas da União observou a necessidade de uma análise mais aprofundada, que pudesse definir o que seria mais viável para a UFRN, se locar ou adquirir veículos. Para tanto, o TCU recomendou que a Universidade realizasse esse estudo e assim pudesse analisar e controlar os custos envolvidos na Gestão de Frotas de veículos da instituição em análise, podendo definir uma só forma de gerir os veículos, se locando ou adquirindo.

2. Objetivo Geral do Projeto

Analisar os custos relacionados à frota de veículos oficiais e locados da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, considerando aspectos de eficiência e de economicidade na

gestão de frotas por parte da administração pública, através da verificação dos custos dos contratos de locação dos veículos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, da mensuração dos gastos envolvidos no processo de aquisição e depreciação dos veículos da instituição em análise e da avaliação das vantagens e desvantagens relacionadas aos custos existentes tanto na locação quanto na aquisição dos veículos, bem como a relação custo-benefício para instituição.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Nos órgãos públicos podem ser utilizados vários tipos de transporte, sejam eles locados ou adquiridos, mas especificamente podemos dizer que esses veículos podem ser locados com motorista, locados sem motorista, podem ser adquiridos e utilizados por motoristas terceirizados ou ainda por motoristas pertencentes ao quadro de servidores da instituição.

O trabalho em análise está voltado para um estudo mais aprofundado sobre os meios de transportes utilizados na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E como resultado pretendido, está à busca por um resultado único e que melhor se adeque as necessidades da instituição, seja ele locar ou adquirir seus meios de transporte.

É, portanto, no aprofundamento e análise dos custos na busca da qualidade do gasto público,

com intuito de mensurar e evidenciar tais gastos que a pesquisa busca aprofundar-se, passando a compreender a melhor forma de tornar a tomada de decisão, por parte do gestor, mais eficiente e eficaz, de modo a otimizar o gasto público.

4. Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

45

4.1 Fase Imersão

Essa é fase crucial do projeto, pois é nesse momento da pesquisa que precisamos nos desvencilhar de nossos conceitos preexistentes e passarmos a analisar o que de fato ocorre. Dividiremos essa fase em duas etapas, sendo a primeira a imersão preliminar e a segunda a imersão em profundidade.

E nesse sentido, foi possível observar na Universidade Federal do Rio Grande do Norte a necessidade de se fazer uma pesquisa relativa aos meios de transporte existentes.

Na imersão preliminar poderemos observar que tipos de transporte são esses, se locados ou adquiridos, se são utilizados motoristas terceirizados que vem junto com a locação do veículo ou ainda se esse motorista é do quadro de terceirizados da Universidade ou por fim, se esses motoristas pertencem ao quadro de servidores da organização.

Na fase da imersão em profundidade será pesquisado como esses recursos existentes na Universidade são utilizados, qual a necessidade da

existência desses vários tipos de transporte e os custos relativos a esses serviços.

E por meio dessas informações será possível identificar as vantagens e desvantagens de se utilizar os vários tipos de meios de transporte.

4.2 Fase Ideação

Nessa fase pretendemos utilizar as informações colhidas na ideação e a partir delas criar relatórios com os vários tipos de meios de transporte que hoje são utilizados pela Universidade, tanto os locados, como os adquiridos.

Depois da existência desses relatórios será possível verificar se é mesmo relevante a existências de várias formas de se adquirir um veículo dentro da organização ou se é possível utilizar apenas uma forma na aquisição de transporte.

Será preciso para que se chegue a essa comparação, colher todas informações das categorias de veículos que existem na universidade, sejam elas relativas aos custos ou mesmo da relevância desse serviço para o maior número de usuários. E ainda, o “peso” desse custo no orçamento da UFRN. Pretendendo com essas informações se chegarem à conclusão do que geraria o melhor custo benefício.

4.3 Fase Prototipação

Nessa fase, será possível se aprofundar ainda mais em todas as informações que foram

colhidas e com elas poder descartar tudo que não é relevante e desenvolver ainda mais as que são realmente relevantes para conclusão da pesquisa.

No caso da pesquisa em questão pretendemos manter uma relação mais estreita com o setor de transporte, pois além de colher a informação necessária, precisou ainda de suas impressões referentes ao que é mais relevante e necessário para comunidade acadêmica, além de ao final de todas as pesquisas, gerar um relatório que possa auxiliar a gestão central da Universidade a escolher que tipo de transporte vai gerar o maior custo benefício para Universidade.

5. Geração de Inovação no Setor Público

Estamos em um momento de recentes modificações das legislações existentes, voltadas para o setor público, com intuito de gerimos melhor nossos recursos, através de um planejamento mais adequado que vise à qualidade do gasto e maior benefício que aquele gasto possa trazer para a sociedade, além de permitir que as ações dos gestores se tornem mais planejadas e eficientes.

E é nesse sentido que podemos dizer que esse trabalho vem para inovar no setor público, o intuito dessa pesquisa é fazer a instituição prestar um serviço de transporte de maior qualidade com o menor custo possível, além de gerar relatórios que sirvam de base para outras instituições que não dispõem de estudos sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

BEZERRA FILHO, J. E. *Contabilidade Aplicada ao Setor Público: Abordagem Simples e Objetiva*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BRASIL. Constituição. 1988. *Constituição do Brasil*. promulgada em 05/10/88. Brasília: Departamento de Imprensa Nacional, 1988.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Resolução 1.366/2011*, de 25 de novembro de 2011. Aprova a NBC T 16.11 – Sistema De Informação de Custos do Setor Público. Diário Oficial [da] União, Poder Executivo, Brasília, DF, 02 dez. 2011. Disponível em: <<http://goo.gl/2ibM26>>. Acesso em: 27 jul. 2017.

FIGUEIREDO, C. M. et al. *Comentários à Lei de Responsabilidade Fiscal*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

REIS, H. C. *A Lei 4320 Comentada e a Lei de Responsabilidade Fiscal*. 35. ed. Rio de Janeiro: IBAM, 2015.

INTRAEMPREENDEDORISMO NA UFRN: um estudo de caso no Instituto Metrópole Digital

Priscila T sia Jacinto de Lima
Marcelo Rique Carício
Patrícia Borba Vilar Guimarães

49

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o intraempreendedorismo no Instituto Metrópole Digital (IMD), observando e compreendendo o comportamento empreendedor na cria o do instituto e no desenvolvimento das atividades ofertadas. Para tanto, será realizada uma pesquisa documental, com análise de dados e observa o *in loco*. A metodologia do *Design Thinking* compor  esta pesquisa e será desenvolvida em três etapas: imersão, idea o e prototipa o. A imersão realizar  uma pesquisa exploratória e uma pesquisa Desk no ambiente do IMD, seguida de uma imersão em profundidade. A fase de idea o será uma coleta de ideias diversas com algumas personas que tenham conhecimento da parte de gestão, ensino, pesquisa e extensão, e em seguida, a fase de prototipa o, que faz a valida o da ideia. A partir deste estudo, as a o es que envolvem o empreendedorismo podem ser compartilhadas com outros setores da Universidade Federal Rio Grande do Norte (UFRN), assim como com outras institui o es de

educação pública. A intenção é a colaboração com a melhoria da qualidade do ensino prestado nas universidades federais, considerando a inovação e a tecnologia como ferramentas de aprendizado e inclusão.

Palavras-chave: Empreendedorismo Interno. Intraempreendedorismo. Serviço Público.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

A gestão nas instituições públicas vem sendo transformada pela administração gerencial, que envolve a inclusão do Princípio da Eficiência na Constituição Federal de 1988, a preocupação com a transparência e um esforço para uma melhor prestação de serviço combinada com economicidade e qualidade no atendimento. Para que todas essas ações sejam realizadas, o desenvolvimento das instituições deve ser pensado considerando a gestão da inovação e do conhecimento orientada à criação de novos projetos, com colaboradores de áreas diversas e ideias que possam otimizar os processos e trazer avanço à comunidade acadêmica, neste caso, e à sociedade. A necessidade de se modernizar também faz parte do serviço público, onde os gestores precisam estar conectados às novas tendências para desenvolverem os projetos que surgem a partir da necessidade da própria universidade, incluindo um espaço para que também possam ter projetos desenvolvidos a partir do olhar criativo e empreendedor dos

servidores. Neste sentido, falamos sobre o intraempreendedorismo, condição dada por uma instituição aos seus funcionários, para que estes tenham a liberdade de criar e implementar ideias criativas, relevantes e inovadoras para a melhoria do serviço oferecido. Este trabalho foca no Empreendedorismo Interno na UFRN, com viés específico para as atividades empreendedoras desenvolvidas no Instituto Metrópole Digital.

2. Objetivo Geral do Projeto

Analisar o intraempreendedorismo na UFRN, com foco no Instituto Metrópole Digital, observando e compreendendo o comportamento empreendedor dos técnicos administrativos e dos docentes do instituto na cria o dos cursos, no planejamento, nos programas ofertados e na incubadora.

A maneira como apresentam seus projetos e a receptividade por parte da UFRN também serão observados, assim como a eficácia da ideia da cria o do IMD, tendo como parâmetro a missão da UFRN, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano Diretor de Tecnologia da Informa o (PDTI) e os objetivos e a visão dos idealizadores do instituto.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Mapeamento das a o
intraempreendedoras, incluindo as oportunidades e os obstáculos enfrentados pelos idealizadores do

IMD, pontos específicos de melhoria e os riscos detectados. Após esta análise, será feita uma apresentação à UFRN destas informações, para que as ideias possam ser replicadas para outros departamentos da instituição ou até mesmo para outras instituições públicas.

4. Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

52

4.1 Fase Imersão

A primeira fase da metodologia será realizada a partir de uma imersão preliminar, com uma pesquisa exploratória e uma pesquisa Desk no ambiente do IMD, com levantamento de informações locais, institucionais e referências do que está sendo desenvolvido em outros lugares sobre o mesmo tema em questão. Assim, a imersão preliminar vai ser responsável pela organização e alinhamento das ideias para que o escopo do projeto seja definido para a próxima fase, que é a imersão em profundidade, quando os dados coletados anteriormente serão usados como fundamentação para o mapeamento das informações e um aprofundamento com os principais responsáveis pelo intraempreendedorismo no IMD, tentando identificar o que as pessoas falam sobre o assunto, como elas agem, o que pensam e como sentem.

É possível que seja utilizado um caderno de sensibilização e a simulação do tipo “um dia na vida”, para o pesquisador tentar retratar com mais veracidade a situação estudada, ou o

acompanhamento tipo “sombra”, quando o pesquisador tenta entender, inserido no ambiente, como as pessoas se comportam nas situações que envolvem o intraempreendedorismo.

4.2 Fase Ideação

Esta fase da pesquisa pode acontecer, inclusive, dentro das outras fases, pois busca coletar ideias diversas sobre o intraempreendedorismo, com a colaboração das personas, podendo vir da utilização de cartões de insights e do mapa de afinidades sobre temas correlacionados. Para tanto, é preciso envolver pessoas de diferentes perfis e que estejam envolvidos de maneiras distintas no tocante ao intraempreendedorismo no IMD, como alunos, professores, colaboradores de maneira geral.

O Cardápio de Ideias é uma ferramenta interessante neste caso, pois visa a apresentação do montante de ideias geradas, melhorando sua visualização e entendimento, e assim, facilitando a tomada de decisão.

4.3 Fase Prototipação

A pesquisa tem como objetivo analisar o comportamento dos envolvidos na criação, no planejamento e na execução das atividades empreendedoras no IMD, sendo assim, é necessário levantar os pontos considerados inovadores, assim como itens relevantes para desenvolvimento da tecnologia da informação dentro da UFRN.

Dessa forma, as informações serão coletadas e ordenadas de modo a gerarem uma simulação, ou um protótipo, com um nível de fidelidade que possa ser replicado para outros setores das instituições ou outras universidades. Somando-se ao protótipo, a contextualização aparece para consolidar os testes com usuários que contribuirão para correção de erros e sugestão de melhorias.

A partir disso há a validação da ideia, ou prototipação, quando são simuladas situações sobre intraempreendedorismo e assim, poder colaborar para a mitigação dos riscos e a correção de problemas.

5. Geração de Inovação no setor público

A partir de um estudo detalhado sobre intraempreendedorismo no Instituto Metrópole Digital, podemos levar as ações usadas com sucesso para outros setores da UFRN, assim como para outras instituições de educação pública, seja federal ou não, ou de ensino superior ou não.

A intenção é o compartilhamento de informações para colaborar com a melhoria da qualidade do ensino prestado nas universidades federais, considerando a inovação e a tecnologia como ferramentas de aprendizado e inclusão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado, 1988.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2019*. Disponível em: <<http://ufrn.br/resources/documentos/pdi/PDI-2010-2019-final.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. *Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2016-2017*. Disponível em: <<http://ufrn.br/resources/documentos/planodiretordeti/PDI%202016-2017.pdf>> Acesso em: 15 jul 2017.

VIANNA, Mauricio et al. *Design thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

DIAGNÓSTICO DE USABILIDADE PARA OTIMIZAÇÃO DO PORTAL DO GESTOR

Thayse Priscila França Ferreira
Patrícia Borba Vilar Guimarães

56

RESUMO

Na atualidade, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) é referência em uso de Sistemas Integrados para gerir sua estrutura acadêmica, administrativa, financeira e orçamentária. Nessa perspectiva, o Gestor da UFRN é chamado a atuar de forma alinhada aos sistemas integrados usados na gestão, o que muitas vezes é um grande desafio. Com o uso dos sistemas integrados cada vez mais ativo, muitos processos e procedimentos passaram a ser eletrônicos, trazendo agilidade aos processos. Contudo, o gestor passa a ter mais atividades nos sistemas. Cabe ao gestor o controle da frequência, as homologações das solicitações (férias, afastamento, licenças, capacitação), avaliação de desempenho, autenticações de memorando ou documentos entre outros. Com todas essas atividades, o gestor precisa estar atento para acompanhar esses pedidos e não permitir atraso ou esquecimento. Pensando nisso, foi criado o Portal da Chefia de Unidade, um espaço que permite o usuário gestor gerenciar férias, frequência, hora extra, escalas e dimensionamento

de força de trabalho dos servidores da Instituição. Sobre esse portal, podemos traçar algumas observações: Sua criação é anterior a 2008 e desde que ele foi criado nunca foi feito nenhum aprimoramento; ele praticamente não é usado e ele praticamente não é conhecido. Diante do relato, este trabalho volta seu olhar para os gestores da UFRN, almejando propor ferramentas que tornem o papel do gestor nos sistemas informacionais mais prático e fácil. Nessa perspectiva, a presente pesquisa tem como finalidade resolver o seguinte problema: como reestruturar esse Portal de modo a otimizar a sua usabilidade? Para tanto, será inicialmente realizada uma pesquisa documental para levantar os primeiros dados relevantes à problemática. Paralelamente, será aplicado o *Design Thinking*, que é a ferramenta escolhida para a aquisição das informações necessárias para a construção do projeto. O *Design Thinking* é um conjunto de métodos e processos para abordar problemas, relacionados a futuras aquisições de informações, análise de conhecimento e propostas de soluções.

Palavras-chave: Gestor. Sistemas Integrados. Sistemas Informacionais. Portal da Chefia. *Design Thinking*.

1. Motivação do Projeto/Desafios enfrentados no processo inovativo

A decisão, no passado, pelo investimento em sistemas integrados na UFRN, hoje posiciona essa instituição como referência em tecnologia da

informação e determina como ocorrem os processos e a administração interna da universidade. Um servidor hoje ao ingressar na UFRN, seja técnico ou docente, para exercer sua atividade, precisa ter acesso aos sistemas, pois depende deles para tal.

Ademais, em decorrência da crescente participação do gestor nas atividades, serviços e solicitações nos sistemas, há iminente necessidade de traçar um estudo voltado para minimização das problemáticas que esse papel de gestor traz consigo.

O presente estudo justifica-se, de modo especial, pela enorme quantidade de processos, normas, ações e atividades que devem ser executadas pelo gestor da UFRN no seu cotidiano de trabalho, e que demandam conhecimento e tempo, a fim de atender plenamente às necessidades institucionais. A proposta é contribuir para a informação gerencial na UFRN e sugerir a administração um ambiente virtual de gestão a fim de facilitar a correta tomada de decisões.

Em termos pessoais, a presente pesquisa surgiu em virtude de a pesquisadora, graduada em Engenharia de Computação, atuar nessa Universidade há mais de 08 anos na área de Gestão de Pessoas, e vislumbrar a deficiência no acompanhamento e apoio aos gestores no exercício de suas atividades.

2. Objetivo Geral do Projeto

O objetivo primário deste estudo é

diagnosticar ferramentas que tornem o papel do gestor nos sistemas informacionais mais prático e fácil, por meio de uma melhor apresentação das atividades que precisam ser executadas, bem como clareza no conhecimento para executar tais ações, ou seja, possibilitar ao gestor saber fazer.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Com o projeto proposto, pretende-se criar um ambiente amigável e de fácil entendimento para que o gestor possa ver claramente quais as suas responsabilidades, tirar dúvidas sobre assuntos de gestão e saber quais as ações no sistema que aguardam uma resposta sua.

O produto final irá agregar valor ao sistema e ser de fato uma ferramenta de apoio à gestão.

A alta rotatividade existente na gestão, principalmente nos departamentos e coordenações de curso, dificulta a aquisição do conhecimento, já que ele precisa ser constantemente renovado. Um sistema que tenha as respostas e ensine o gestor, irá trazer uma grande melhoria para a atividade de gestão, contribuindo assim para a Instituição.

4. Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

4.1 Fase Imersão

Desenvolver a empatia é o maior desafio. Criar conexão com as pessoas compreendendo sua individualidade deixando nossos julgamentos,

estereótipos e preconceitos de lado. É preciso estar ao lado do usuário vivenciando sua relação com o problema. A proposta é realizar essa fase em duas etapas: a imersão preliminar e a imersão em profundidade.

No projeto proposto, vamos reestruturar o portal do gestor nos sistemas integrados na UFRN. Para isso, é preciso viver o dia a dia como sombra ou como o próprio gestor, para sentir suas dificuldades e necessidades e assim podermos debruçar sobre o real problema que o projeto se propõe a resolver.

Na imersão preliminar, será providenciado o reenquadramento, a pesquisa exploratória e a pesquisa Desk. No reenquadramento serão feitas entrevistas individuais e em grupos pequenos para proporcionar um olhar sob várias perspectivas e definir o limite do projeto. Como iremos trabalhar com níveis diferentes de gestores (chefe de departamento, chefe de setor, chefe de laboratório, secretária, chefe de unidade, pró-reitorias entre outros), o cuidado em abordar todos os pontos de vistas será tomado. A pesquisa exploratória será um questionário on-line para reunir informações sobre o tema e a problemática enfrentada. A pesquisa Desk é mais abrangente e coloca no tema no cenário nacional ou internacional, serve como comparativo e está mesmo para analisar casos de sucesso que possam vir a existir.

Na imersão em profundidade será elaborado um plano de pesquisa com base nas informações que serão levantadas. Nessa etapa deverão ser aplicadas técnicas para extrair o máximo de

informação a fim de identificar comportamentos e poderemos traçar padrões e necessidades, aqui, a interação é máxima e observação em tudo e no todo será importante. Mais uma vez que deve ser observado os diferentes perfis de gestores.

O aprofundamento sobre técnicas para organização dessas informações faz-se necessário. As técnicas como Mapa Conceitual, Cartões *Insights*, Diagrama de Afinidades entre outros irão proporcionar uma análise inicial do problema.

4.2 Fase Ideação

Nessa fase será necessário gerar o máximo de ideias possíveis. Para garantir que todos os pontos serão vistos, pretende-se convidar para essa fase pessoas com perfis diferentes para que gerem perspectivas diferentes para as ideias. Não será tolerado nenhum julgamento de ideias e o objetivo é termos uma quantidade de ideias considerável.

É esperado que se aborde questões sobre:

1. *Layout*
2. Tutorial
3. Obrigações
4. Prazos

Mais uma vez, será utilizada uma técnica para essa produção de ideias. A técnica de *Brainstorming*, a princípio, foi a escolhida. A proposta é conduzir a construção dessas ideias em um ambiente favorável convidando gestores com perfis previamente definidos para apresentar os dados da análise inicial e proporcionar o estímulo da geração de ideias para a solução do problema.

4.3 Fase Prototipação

Nessa fase, inicia-se oficialmente a análise e validação das ideias geradas. Apesar de que, ele pode ocorrer em paralelo com a imersão ou ideação. É a hora de poldar, ver o que está no contexto do projeto, dentro do seu escopo, juntar as proposições e colocar a mão na massa.

O julgamento que não fazemos na fase da ideação, deve ser feito aqui. O filtro do que de fato está alinhado com o projeto e se é válido executar.

Às vezes, uma ideia pode ser muito boa, mas se foge da solução inicial do problema ela já não é válida para esse cenário.

Essa tangilização da ideia é a etapa que a tornamos palpável e colocamos no papel a fim de representar a realidade. Como se trata de uma proposta no sistema integrado na UFRN é importante a participação de alguém da Superintendência de Informática para analisar sob a ótica da viabilidade.

5. Geração de Inovação no Setor Público

A primeira grande inovação está em construir uma solução de maneira conjunta, envolvendo seus usuários. É comum, nos sistemas integrados as soluções não atenderem plenamente a real necessidade, pois foi construída de forma separada e não houve a imersão no problema.

Outra questão está na proposta do projeto apresentar para o gestor suas atividades e obrigações no sistema de maneira mais prática e

menos confusa. Com tantas outras atribuições e considerando o alto índice de rotatividade tudo o que o gestor não precisa é de um sistema com suas atribuições descentralizadas, como o que temos hoje. O gestor vai poder entrar no sistema e facilmente enxergar o que o sistema está esperando que ele faça.

Por fim, considerando que hoje os sistemas são utilizados por mais de 32 instituições por meio de um acordo de cooperação para uso dos sistemas, espera-se que esse projeto traga benefícios em escala nacional.

REFERÊNCIAS

CASTELLS, Manuel. *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. Trad.: Klauss Brandini Gerhardt e Roneide Venâncio Majer. 11.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008. v.1.

_____. _____. Trad.: Klauss Brandini Gerhardt e Roneide Venâncio Majer. 4.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007. v.2.

_____. _____. Tradução de Klauss Brandini Gerhardt. 6.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008. v. 2.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. *Implantando a Governança de TI: da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços*. 3.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

TIROLI, Paulo. *O poder da Empatia: como podemos ser mais empáticos e transformar a realidade*.

Disponível em:

<<http://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2016/03/o-poder-da-empatia-como-podemos-ser-mais-empaticos-e-transformar-a-realidade/>>.

Acesso em: 20 jul. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. *Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2010-2019*. Disponível em:

<<http://ufrn.br/institucional/documentos>>.

Acesso em: 20 fev. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. *Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI 2016-2017*. Disponível em: <<http://ufrn.br/institucional/documentos>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

VIANNA, Maurício et al. *Design thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

MELHORIA DOS PROCESSOS NA DIRETORIA DE MANUTENÇÃO FÍSICA NA UFRN INTEGRANDO O *LEAN* *OFFICE* COM A ABORDAGEM DO *DESIGN THINKING*

Keila Darline Souza Pereira
André Morais Gurgel

66

RESUMO

A Diretoria de Manutenção da UFRN - DIMAN é o setor responsável pela manutenção predial no Campus de Natal e Interiores. Com o crescimento físico ocorrido nos últimos anos, a unidade se tornou uma das mais requisitadas da universidade. Diante deste quadro, o trabalho pretende fazer uma análise dos processos desenvolvidos pela Diretoria de Manutenção da UFRN, e propor a implementação de medidas simples que visem à melhoria no atendimento ao cliente interno, com a adoção da metodologia do *Lean Office* de enxugar atividades que não agregam valor ao serviço final. Será analisado o fluxo de atividades do setor, o tempo de atendimento ao cliente, com o objetivo de simplificar ao criar procedimentos padrão de atuação. O *Design Thinking* será utilizado como estratégia de inclusão da equipe, pois sua abordagem permite o envolvimento das pessoas no processo de criar soluções inovadoras. Paralelamente, serão coletados dados passados

que possibilitem a mensuração dos ganhos obtidos ao final do projeto.

Palavras-chave: *Lean Office. Design Thinking.* Manutenção. Processos.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

67

A Universidade Federal de rio Grande do Norte - UFRN passou nos últimos cinco anos por uma ampliação em sua área construída (novos prédios, salas de aulas e laboratórios). A criação dessas novas instalações, somados a estrutura antiga, faz com que a quantidade de solicitações de manutenção seja muito alta.

Além disso, considerando o cenário atual de constante mudança e competitividade, todas as organizações devem buscar oferecer o maior valor aos seus clientes. Na administração pública não pode ser diferente. Cada vez mais a sociedade demanda maior transparência e qualidade nos serviços prestados. Dessa forma, a reorganização dos processos internos é cada vez mais exigida, seja no ambiente privado ou governamental.

Observou, no entanto, que a DIMAN apesar de possuir corpo técnico e estrutura para realização dos serviços de manutenção, recebia constantes reclamações por parte de alguns usuários do sistema. Estudos anteriores revelaram que o tempo médio de atendimento de uma requisição era de 95 dias. Esta descoberta elevou o interesse em estudar e desvendar os possíveis gargalos existentes no processo, aplicando o

conceito de *Lean Office* (escritório enxuto) de redução desperdícios sob a ótica de *Design Thinking*.

Dessa forma, pretende-se aliar o modelo de administração *Lean*, de redução de qualquer desperdício, a abordagem do *Design Thinking*, que busca encontrar soluções para os problemas de forma inovadora, utilizando a criatividade como principal ferramenta. Assim, enquanto um estuda o fluxo de processos o outro se volta para o ser humano.

2. Objetivo Geral do Projeto

É obrigação dos servidores contribuir para que os serviços prestados atendam aos requisitos mínimos de eficiência e eficácia. Porém a realidade acaba sendo um pouco diferente. Infelizmente a demanda de serviços acaba sendo maior do que a capacidade de atendimento do setor, o que contribui para aumento da insatisfação dos usuários.

Nesse sentido, este projeto busca promover melhorias nos processos de atendimento por meio de estudos de tempos e identificação de gargalos, reestruturação dos setores e revisão dos processos de atendimento, com o objetivo de minimizar os problemas e conseguir atender melhor ao público final.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

O resultado esperado com esse projeto é criar um fluxo de trabalho mais otimizado, aplicando o conceito de administração enxuta (*Lean Office*). Ao final, espera-se obter maior agilidade na prestação dos serviços de manutenção, com a redução de atividades que não agregam valor, diminuição do tempo de espera na execução dos serviços e aumento da eficiência do setor.

No entanto, a aplicação da proposta somente será possível se os envolvidos aceitarem as sugestões do pesquisador. Assim a utilização do *Design Thinking* entra como estratégia para implementação, uma vez que as soluções dos problemas serão desenvolvidas pelo grupo.

4. Caracterização na metodologia Design Thinking

4.1 Fase Imersão

A equipe em estudo é formada por seis colaboradores que iniciam o processo e são responsáveis pelo acompanhamento dos serviços realizados pelos profissionais terceirizados. No entanto, cada pessoa executa suas tarefas como lhe é conveniente, não possuindo um guia de trabalho e fluxo a ser seguido.

Nesse sentido, o passo inicial foi participar de reuniões com a equipe para discutir o fluxo de trabalho existente, entender as principais

dificuldades e realizar ajustes. Essa etapa conta com apoio da equipe de desenvolvimento da Superintendência de Informática - SINFO. É importante destacar que foram encontrados estudos anteriores com dados passados, referente a fluxo e tempos de atendimento, e que servirão de comparativo para medir a evolução do projeto.

Esta é uma fase complicada, pois a percepção inicial é que as pessoas não entendem ou rejeitam a noção de equipe e, muitas vezes, tomam como interferência qualquer sugestão de alteração de rotina. Fazer com que as pessoas desenvolvam empatia, se colocando no lugar do outro, é uma tarefa difícil e nem todo mundo está disposto a sair da sua zona de conforto.

4.2 Fase Ideação

Atualmente o setor em estudo é dividido em categorias com pessoas específicas para atender o cliente de acordo com a solicitação, fazendo com que o técnico se especialize naquela função. A ideia original para melhorar o processo é a adoção de pequenas medidas como a utilização quadros visuais (*Kanban*) para auxiliar no andamento dos fluxos (enquanto o SIPAC não fornecer essa possibilidade) e a criação de *job rotation* (rodízio de funções), fazendo com que deixe de existir o 'especialista' e que todos tenham a capacidade de resolver problemas nas mais diversas áreas.

Porém, como o objetivo dessa fase é conseguir captar o maior número possível de ideias. Uma das formas de fazer florir às sugestões é a utilização de uma ferramenta que

promovam a discussão, como a técnica de *brainstorming*. Nela as pessoas estão livres para dispor da criatividade sem a preocupação com julgamentos, pois o importante nessa fase é a quantidade e não a qualidade das ideias.

4.3 Fase Prototipação

Infelizmente nem todas as ideias geradas podem ser utilizadas. É necessário avaliar a viabilidade da proposta levando em consideração tempo, custos e se está de acordo com a proposição inicial de aplicação do *Lean Office*.

O desejo maior é criar uma rotina de atividades padrão que todos utilizem, mas que não enrijeça ainda mais o atendimento, no entanto, muitas vezes acordos firmados em reunião são distorcidas no dia-dia ou implementadas parcialmente. A falta de um gestor para acompanhar o desenvolvimento pode ser um dos pontos que dificultem a aplicação do projeto.

Outro obstáculo encontrado, mas que está fora do alcance do pesquisador, é quando há necessidade de alteração no sistema - SIPAC. Apesar de contar com o auxílio da SINFO ainda assim, qualquer demanda, que resulte em desenvolvimento, demora a ser implementado.

5. Geração de Inovação no Setor Público

A manutenção predial é de extrema importância para o bom funcionamento da universidade, porém não é uma área estratégica, sendo lembrada somente quando algo não está

funcionando a contento. O período de crescimento físico passou, não haverá novas grandes obras, que fará com que o foco esteja voltado para manutenção do que já existe.

A alta demanda, aliada a falta de uma roteirização das atividades, faz com que o setor trabalhe sempre com 'emergências'. Diante deste cenário, o aprimoramento de atividades na DIMAN, seja por meio de simplificação de processos e/ou procedimentos, produzirá não só maior qualidade nos serviços como também contribuirá no aumento da efetividade das suas ações.

Ressalta-se ainda que, há algum tempo atrás foram coletas informações que demonstravam a necessidade de atuar na diretoria, no entanto, devido a questões internas não pode ser implementada. Assim, espera-se que esse projeto dê continuidade aos estudos anteriores e sirva de modelo para outras universidades que passam pelo mesmo problema.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. *Gestão de Processos: melhores resultados e excelência organizacional*. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: GesPública*. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/content/apresenta%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

CARPINETTI, Luíz César Ribeiro. *Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2010.

DESIGN Thinking: de que inovação seu consumidor final precisa? . Disponível em <<https://endeavor.org.br/design-thinking-inovacao/>> Acesso em: 12 jul. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/GEG>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

ESCOLA DESIGN THINKING. *Mini Toolkit Design thinking*. Echos Laboratório de Inovação, [20--].

OLIVEIRA, J. D. *Escritório Enxuto (Lean Office)*. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003. Disponível em: <[http://www.lean.org.br/artigos/57/escritorio-enxuto-\(lean-office\).aspx](http://www.lean.org.br/artigos/57/escritorio-enxuto-(lean-office).aspx)>. Acesso em: 11 mar. 2017.

PINTO, A. K., XAVIER, J. N. *Manutenção: função estratégica*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

SEBRAE. *Entenda o Design Thinking*. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-design-thinking,369d9cb730905410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 19 jul. 2017.

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: Leopardo, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. *História* Disponível em: <<https://sistemas.ufrn.br/portal/PT/institucional/historia/#.V4zWtNlIdU>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

MANUAL DE ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTOS PARA NOVAS OBRAS DA UFRN

João Francisco de Souza Ferreira
André Morais Gurgel

75

RESUMO

A orçamentação de obra é uma etapa essencial para todo o processo licitatório de um empreendimento público. Qualquer revés existente no orçamento poderá desencadear consequências detrimntosas durante a execução da obra, ocasionando prejuízos a Administração Pública que se apresentam desde fatos como atrasos na entrega da obra até gastos de recursos públicos não planejados. Visando mitigar parte desses problemas, esse estudo tem como finalidade propor um Manual de Elaboração de Orçamentos para Novas Obras no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, almejando padronizar/unificar tantos os entendimentos entre os setores envolvidos na concepção dessas obras bem como os tipos de serviços, materiais e composições de custos, otimizando, assim, a atividade de orçamentação e a eficiência das obras da UFRN. Para tanto, será desenvolvido um estudo dentro do setor em análise utilizando-se da abordagem do *Design Thinking*, focando em três etapas: imersão, ideação e prototipação. Nesse estudo constará a

análise do modelo atual de gerenciamento de processos da Coordenadoria de Orçamentos a fim de se obter dados que permitam a elaboração de uma nova metodologia que venha a ser mais eficiente e efetivo tanto à instituição quanto a própria sociedade, propondo assim um Manual de Orçamento para essas novas obras da UFRN.

Palavras-chave: Manual de Orçamentos. Obras Públicas. Orçamento de Obras. *Design Thinking*.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

A gestão de processos no âmbito das obras públicas atua desde a concepção do anteprojeto de arquitetura, permeando pelos projetos de engenharia, orçamento, licitação/contratação, execução e concluindo com o recebimento da obra.

A orçamentação de obra é uma etapa estratégica para todo o processo licitatório de um empreendimento público. É nela que constará o preço base da obra e a partir de então a Administração Pública poderá controlar seus gastos, em conformidade com a Lei de Diretrizes Orçamentárias, de forma a tomar decisões de nível de gestão que melhor se adequem à instituição.

Trata-se de um elo existente entre os projetos desenvolvidos e o processo de execução das obras, pois é durante essa etapa que são detalhados e especificados todos os serviços necessários, seus respectivos preços e o

planejamento físico-financeiro para a construção de uma edificação.

Diversos são os inconvenientes que podem surgir durante todo o processo de contratação de um empreendimento público, podendo acarretar no elevado desperdício com gastos públicos que outrora seriam tratados como evitáveis. Fatores como falta de detalhamentos suficientes nos projetos licitados, fiscalização de obra ineficiente e planilhas orçamentárias deficitárias estão entre os erros mais comuns observados na Administração Pública como um todo.

Diante disso, visando a mitigação dos erros pontuais especificamente relacionados aos orçamentos de obras públicas, esse estudo se fundamenta em focar nas atividades da Coordenadoria de Orçamentos, situada na Superintendência de Infraestrutura da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), por meio da proposição de um Manual para Elaboração de Orçamentos de Novas Obras.

Hoje a Coordenadoria de Orçamentos conta com uma elevada demanda de processos administrativos para uma equipe de profissionais reduzida. Nos últimos três anos foram concluídos em média de 90 orçamentos por ano, sendo que a demanda atual se encontra em torno de 120 processos, pois os processos vêm sendo acumulados ano a ano.

Além dos processos ordinários que tratam de elaboração dos orçamentos das novas obras, surgem demandas decorrentes de falhas de outros orçamentos já previamente finalizados, sobrecarregando assim o setor.

Foi realizado um estudo onde demonstra que cerca de 42% dos processos do setor se tratam de processos gerados por essas possíveis falhas na elaboração da planilha orçamentária.

Portanto, a criação do Manual de Elaboração de Orçamentos de Obras se apresenta como peça fundamental, objetivando nortear os procedimentos desempenhados pela Coordenadoria de Orçamento, buscando mitigar grande parte das falhas operacionais existentes e assim otimizar o desempenho nos processos, promovendo uma redução tempo de andamento deles e aumentando os seus entendimentos de forma qualitativa, gerando uma maior eficiência.

2. Objetivo Geral do Projeto

O objetivo desse estudo é realizar um Manual de Elaboração de Orçamentos de Obras por meio de uma análise aprofundada do modelo de gestão atual na Coordenadoria de Orçamentos de Obras da UFRN a fim de verificar os possíveis problemas e/ou qualidades no seu *modus operandi*, podendo assim roteirizar e sistematizar de forma mais adequada as etapas para o desenvolvimento das atividades relacionadas à elaboração de um orçamento para uma nova obra pública da UFRN.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

O estudo em questão possibilitará na elaboração de uma análise do sistema atual

quanto à elaboração dos orçamentos de obras na UFRN, identificando seus pontos fortes e fracos para que assim seja construído esse novo modelo de procedimentos.

Esse manual trará como resultado esperado um gerenciamento mais eficiente dos procedimentos do setor envolvido, otimizando suas atividades e mitigando problemas futuros, tanto para o próprio setor quanto na execução das obras públicas da UFRN.

4. Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

4.1 Fase Imersão

O início do estudo se deu a partir da necessidade de melhoria dos processos inerentes ao setor, visto que o padrão atual favorece o surgimento de algumas falhas e retrabalhos que vem a desencadear tanto problemas em curto prazo, para resolução no próprio setor, bem como problemas durante a fase de execução da obra.

Foi perceptível, no entanto, que esse sentimento acerca da necessidade de mudança não se dava de forma individual, mas sim em um pensamento coletivo, envolvendo toda a equipe do setor. Isso se deu porque além da demanda para elaboração de novos orçamentos se apresentava quantitativamente de forma elevada, ainda crescia a quantidade de processos administrativos referentes a falhas dos antigos orçamentos.

Diante desse cenário, o projeto para a elaboração de um manual de procedimentos logo

trouxo empatia entre os funcionários, onde todos atuaram de forma ativa e engajada para o desenvolvimento do que era o melhor a ser feito, visando a otimização do tempo para a elaboração dos orçamentos, a padronização dos serviços e resultados com maiores eficiências.

4.2 Fase Ideação

Na primeira etapa, foram realizados vários *brainstorms* de onde surgiram diversas ideias e pontos de vistas sobre óticas diversas, favorecendo a identificação dos pontos falhos e fortes, alimentando, dessa maneira, a coleta da maior quantidade de dados necessários para a mudança.

Para que houvesse melhoria nas atividades, a equipe elucidou os seguintes pontos cruciais que se denotavam passíveis de mudanças, de forma a aprimorar os entendimentos do setor:

- Escolha da base de referência de composições de custos;
- Definir a estruturação padrão das etapas de serviços no orçamento de uma obra;
- Elencar os serviços essenciais para cada etapa;
- Padronizar a mensuração dos serviços essenciais;
- Como se analisar os aditamentos contratuais de serviços extraordinários.

Foram realizadas reuniões semanais no setor para que fossem debatidos todos os pontos supracitados, sempre levando em consideração

também os entendimentos provenientes do Tribunal de Contas da União (TCU).

Com isso, foram formados os primeiros sistemas padronizados os quais facilitam o exercício dos casos ordinários, otimizando seus desenvolvimentos e que são assegurados legal pelos entendimentos do TCU.

4.3 Fase Prototipação

À medida que o manual de procedimentos foi se consolidando, as atividades laborativas foram sendo desenvolvidas conforme as novas premissas. No entanto, percebeu-se que os ajustes se fizeram por necessário ao tempo que algumas situações não pareciam se enquadrar nos modelos propostos, assim devendo ser incrementadas novas variáveis aos procedimentos propostos.

Também foi identificado que o manual precisava passar por um processo de manutenção rotineira com o propósito de manter os bancos de dados sempre atualizados e em conformidade às normatizações externas que fossem surgindo, ou seja, a manutenção constante dos dados surgiu como essencial para a implementação e fixação dessa metodologia no setor. Porém, para que isso fosse possível, teríamos que despender um tempo de um profissional para tal demanda, o que poderia inviabilizar a eficiência do setor que já se encontra com uma equipe limitada.

Então, para resolver o entrave, buscamos auxílio externo, onde atualmente está sendo desenvolvido um *software* que permita a atualização do banco de dados de forma

automática e com uma maior facilidade de manuseio, utilizável por qualquer profissional, mitigando o problema exposto.

Portanto, verifica-se que apesar de algumas dificuldades encontradas, o produto do estudo em questão, no caso o Manual de Elaboração de Orçamentos, necessita de revisões periódicas com o propósito de tanto corrigir pequenos problemas que possam vir a ser identificados como também buscar a melhoria contínua do objeto em questão, almejando atender as necessidades que venham sempre a aparecer no setor.

5. Geração de Inovação no Setor Público

O setor responsável pela elaboração de orçamentos de obras públicas na UFRN sempre trabalhou em conformidade com as legislações vigentes, porém sem muita padronização em suas atividades. Recentemente, cada profissional atuava, mesmo que de forma condizente a legislação, independente, em que suas ações eram embasadas no seu conhecimento técnico e experiência vivenciada por ele.

Esse comportamento, que aparentemente existe na maioria das instituições públicas, traz consigo divergências entre diversas obras que são licitadas até mesmo simultaneamente, cujas considerações adotadas para cada uma estão de acordo com as características de quem elaborou a planilha orçamentária, ou seja, de certa forma os orçamentos realizados apresentam uma espécie de personalização.

A adoção dessa nova metodologia dentro do setor faz com que todos os funcionários envolvidos com as atividades dessa natureza atuem de forma coesa e impessoal, assim trazendo mais clareza e transparência aos atos licitatórios como também melhorias no decorrer da execução dos empreendimentos, gerando maior eficiência ao setor público.

O Manual para Elaboração de Orçamentos é um documento que tende a contribuir muito para o desenvolvimento dos processos na Coordenadoria de Orçamentos. Em todo o ano de 2016, foram contabilizados 88 orçamentos com o *status* de finalizado, enquanto que nesse primeiro semestre de 2017, com a implementação do primeiro protótipo do manual, já foram realizados 59 orçamentos e outros 27 se encontram iniciados, totalizando 86.

É fato que todo esse processo leva tempo até seu ordenamento ficar perfeitamente absorvido pelo setor, todavia é um trabalho que tende a se perpetuar e se aprimorar com o tempo, tornando os atos administrativos cada vez mais transparentes e eficientes.

REFERÊNCIAS

ALTOUNIAN, C. S. *Obras públicas: licitação, contratação, fiscalização e utilização*. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. *Manual de obras*. Brasília: MEC, DEDES/SESu, 2007.

_____. Secretaria de Estado da Administração e Patrimônio. *Manual de Obras Públicas: Práticas da SEAP*. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br>>. Acesso em: 23 abr.2017.

_____. Tribunal de Contas da União. *Obras Públicas: recomendações básicas para a contratação e fiscalização de obras públicas*. Brasília: TCU, SECOB, 2002.

_____. _____. *Obras Públicas: Recomendações Básicas para a Contratação e Fiscalização de Obras de Edificações Públicas*. 3.ed. Brasília: TCU, 2013.

BROOKSON, S. *Como Elaborar Orçamentos*. Série Sucesso Profissional. PubliFolha. São Paulo: Folha da Manhã S.A, 2000.

CARVALHO, Luiz Freire de; PINI, Mário Sérgio. *Engenharia de Custos aplicada à Construção Civil*. PINI Serviços de Engenharia. 4.ed. São Paulo: 2011.

MATTOS, Aldo Dórea. *Como Preparar Orçamentos de Obras*. São Paulo: Editora Pini, 2006.

SEBRAE. *Entenda o Design Thinking*. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-design-thinking>>. Acesso em:

10 jul. 2017.

GOVERNANÇA PÚBLICA NA UFRN: uma proposta de melhoria a partir do fortalecimento da função de auditoria interna

Valdson de Araújo Pessoa
Sérgio Luís Rizzo Dela-Sávia

86

RESUMO

Este trabalho pretende contribuir para a melhoria da governança pública na UFRN, em particular do componente “Auditoria Interna”, com vistas ao seu fortalecimento, dotando essa unidade de maior grau de independência (autonomia técnica) e objetividade na sua atuação. Para tanto, será realizada uma pesquisa documental nas normas brasileiras e internacionais que tratam da prática profissional do auditor interno; acórdãos do Tribunal de Contas da União-TCU e relatórios da Controladoria-Geral da União-CGU, além da situação das auditorias internas de outras IFES, buscando identificar as recomendações referentes ao tema e as boas práticas adotadas. Concomitantemente, pretende-se fazer um diagnóstico do componente “Auditoria Interna” na UFRN, relativo à governança pública, com base na metodologia utilizada pelo TCU, identificando as lacunas existentes e oportunidades de melhoria para, por fim, propor sugestões à alta

administração com vistas a suprir tais lacunas identificadas.

Palavras-chave: Governança Pública. Controle Interno. Independência na Auditoria Interna. Objetividade na Auditoria Interna.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

87

A expansão que as Instituições Federais de Ensino Superior-IFES vêm experimentando no Brasil, nos últimos anos, traz consigo uma maior necessidade de estabelecer controles com vistas a garantir o atingimento do que foi pactuado, tanto com o governo, como para atender as expectativas da sociedade.

A ampliação de vagas, criação de novos cursos, tanto em nível de graduação como de pós-graduação, o estímulo à pesquisa, extensão e inovação, mantendo ou mesmo ampliando a qualidade acadêmica são desafios permanentes nas instituições, mas que não foi acompanhada, na mesma proporção, por um aumento dos recursos humanos das instituições.

Nesse contexto, o princípio da eficiência é cada vez mais requerido, visando otimizar a alocação dos recursos tanto humanos como materiais na busca do atingimento dos objetivos estratégicos de cada instituição. Para tanto, é igualmente necessário o estabelecimento de controles internos administrativos para, constantemente, verificar eventuais desperdícios e evitar o cometimento de erros e/ou fraudes.

Num cenário de crise econômica e de escândalos de corrupção que assolam o país, fortalecer a unidade de auditoria interna é uma medida que, além de contribuir para a prevenção e o enfrentamento do fenômeno da corrupção, favorece um aumento da eficiência, eficácia e economicidade na gestão pública e sinaliza uma maior preocupação do gestor em não compactuar com erros e fraudes, identificando e gerenciando os riscos adequadamente e promovendo uma melhoria na governança pública.

Na condição de servidor (e por vezes chefe substituto) da unidade de Auditoria Interna vivencio a necessidade de algumas medidas que possibilitem maior grau de autonomia técnica (independência) e objetividade para a unidade. Os principais desafios consistem na elaboração de documentos/proposição de medidas que possam obter respaldo tanto dos servidores da própria unidade de auditoria como, fundamentalmente, da alta gestão que também, pretende-se, será beneficiada com este arcabouço normativo e com outras ações a serem implementadas.

2. Objetivo Geral do Projeto

Apresentar medidas que venham a contribuir para a melhoria da governança pública da UFRN, a partir do fortalecimento da Auditoria Interna da UFRN, alinhadas com as boas práticas de governança recomendadas pelo Tribunal de Contas da União e em consonância com o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria

Interna Governamental do Poder Executivo Federal.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Propor sugestões que venham a fortalecer a Auditoria Interna da UFRN, alinhadas com as boas práticas de governança recomendadas pelo Tribunal de Contas da União.

Tais sugestões contribuirão para o atendimento de recomendações já expedidas à UFRN pelos órgãos de controle e objetivam colocar a unidade de Auditoria Interna em condições de exercer o seu papel, atualmente revisado pelas instituições de referência na área, e em consonância com os princípios, diretrizes e requisitos para a prática profissional da atividade.

4. Caracterização na metodologia *Design Thinking*

4.1 Fase Imersão

Na condição de servidor e chefe (em algumas situações, por ser substituto) da unidade de Auditoria Interna, percebo com clareza a necessidade de algumas medidas que visem dar maior suporte e apoio às atividades da Auditoria Interna. Tal necessidade também está corroborada com as avaliações realizadas pelos órgãos de controle (CGU e TCU) na nossa unidade que, embasada nos normativos e boas práticas (até internacionais), recomendaram à UFRN a

adoção de algumas providências que irão de encontro exatamente no sentido (essência) deste trabalho.

Recentemente foram inseridas atribuições à Auditoria Interna através de Resolução do CONSAD as quais não são pertinentes às competências da unidade. Tal situação, além de indevida, por não considerar algumas observações realizadas em reuniões de discussão nas quais participamos, acaba por aumentar a quantidade de ações de auditorias “obrigatórias”, diminuindo assim a margem de discricionariedade na seleção de ações para cada ano, característica natural do planejamento das atividades das auditorias internas (denominado PAINTE). Pode-se dizer que, em certa medida, esta ação diminuiu a autonomia técnica na seleção das ações de auditoria, além do fato de que a Auditoria não participou da reunião do CONSAD em que foi aprovada a referida resolução, na qual poderia ter levado os argumentos necessários para todos os membros deste conselho.

Considerando as inúmeras responsabilidades e desafios pelos quais os gestores lidam cotidianamente vislumbra-se que, a edição de alguns normativos delineando as prerrogativas necessárias, os alcances e limites das atividades desempenhadas pela Auditoria Interna, podem contribuir fortemente para uma maior “segurança jurídica” na sua relação com as demais unidades administrativas da universidade. Para além disso, os gestores da instituição conseguirão enxergar com mais clareza em quais aspectos poderão solicitar o apoio (ou será apoiado) pela auditoria,

em busca da melhoria dos seus processos e operações organizacionais quanto à governança, gerenciamento de riscos e de controles internos, estabelecendo uma relação de confiança/parceria alicerçada em normativos disciplinados na instituição.

4.2 Fase Ideação

Para melhoria deste cenário, faz-se necessário considerar as recomendações dos órgãos de controle, as quais estão embasadas nas boas práticas de auditoria internacionais, bem como mapear as demais auditorias internas das IFES, identificando como estão estruturadas à luz dos aspectos relevantes para caracterização do grau de independência (autonomia técnica) e objetividade, presentes na metodologia do TCU.

Em seguida, identificar as lacunas e oportunidades de melhoria existentes no caso da UFRN para, em sequência, discutir internamente (com os servidores da unidade) e apresentar à alta gestão, como propostas da unidade de Auditoria Interna, contribuindo inclusive para o atendimento da UFRN às recomendações dos órgãos de controle sobre o assunto, as quais a universidade tem o dever de adotar providências.

Pode-se dizer que a necessidade de tais normativos já foi inicialmente discutida com a alta gestão, como, por exemplo, a necessidade de um regimento interno da própria Auditoria Interna dispondo, dentre outros assuntos, sobre vinculação, finalidades, objetivos, organização (estrutura), prerrogativas (da chefia e dos

auditores), procedimentos éticos e vedações. Nesse sentido, a reitora solicitou à chefia da unidade que apresentasse uma minuta – ainda não elaborada – para consideração e posterior submissão ao CONSAD (reforçando ainda mais o apoio institucional nas medidas pretendidas por este trabalho).

4.1 Fase Prototipação

Há vários aspectos a serem considerados como solução dos problemas e/ou dificuldades. Boa parte destes aspectos pretende-se que sejam solucionados com a edição de normativos que prevejam, por exemplo, o alcance e limites das responsabilidades da Auditoria Interna, os deveres dos demais gestores perante às solicitações da auditoria, reposicionamento no organograma e garantias de acesso dos servidores aos setores, documentos e sistemas da instituição e da chefia ao Conselho de Administração.

No tocante à capacitação dos servidores, requerida nas instruções normativas da CGU e prevista nas normas internacionais, é vista como necessária para a devida proficiência dos integrantes das auditorias internas na sua atuação profissional, articular junto à PROGESP um plano de capacitação específico para os auditores internos, de acordo com os assuntos que serão trabalhados a cada exercício definidos no PAINT.

No que se refere ao orçamento (próprio), sugerir o destaque de um valor do orçamento do gabinete da reitoria para composição do orçamento próprio da Auditoria Interna, a ser

gerido por sua chefia. O gabinete é a unidade responsável atualmente pela liberação dos recursos para as demandas da Auditoria Interna.

5. Geração de Inovação no Setor Público

A governança é um conceito amplamente difundido na iniciativa privada, notadamente nas multinacionais. No contexto da administração pública federal brasileira (e mais especificamente no âmbito das IFES), pode-se afirmar que a discussão sobre essa temática é bem mais recente, estimulada após a decisão do Tribunal de Contas da União, a partir de 2013, em direcionar os seus esforços para fomentar as boas práticas de governança aos gestores públicos federais.

Num contexto local, as contribuições propostas por este trabalho inovam ao tentar preencher algumas lacunas existentes em um dos componentes do mecanismo de controle da governança pública: a Auditoria Interna. Busca-se, assim, aproximar as melhores práticas recomendadas tanto pelos órgãos de controle como pelos normativos internacionais às práticas adotadas na instituição. Com o mapeamento que se pretende realizar para identificar a situação de outras IFES, o “nível de inovação” pode ser ainda maior nesse contexto, uma vez que há órgãos mais avançados nessa temática, notadamente pelas especificidades da sua atuação que assim exigem como, por exemplo, o Banco Central.

Em uma análise prévia, pode-se afirmar que há ações pontuais em algumas universidades e institutos federais em alguns aspectos que serão

considerados nesse trabalho. Há vários motivos que podem explicar esse avanço (ou não) nas instituições, tais como, o seu porte, o ambiente de apoio/suporte da alta administração, a cobrança mais incisiva de algum órgão de controle ou até mesmo um maior engajamento por parte dos integrantes da unidade de Auditoria Interna em solucionar essa questão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. *Instrução Normativa nº 3, de 09 de junho de 2017*. 2017. Disponível em: <
http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_03_2017.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2017.

_____. Controladoria-Geral da União. *Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016*. 2016. Disponível em: <
http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2016.

_____. _____. *Relatório de Auditoria Anual de Contas nº 201305993*. 2013. Disponível em: <
<http://sistemas2.cgu.gov.br/relats/uploads/RA201305993.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2016.

_____. Tribunal de Contas da União. *Governança Pública: Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de*. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2014.

_____. _____. *10 passos para a boa governança*. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

_____. _____. *Acórdão 1612/2013 - Plenário*. 2013. Disponível em: <
<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?colegiado=PLENARIO&numeroAcordao=1612&anoAcordao=2013>>. Acesso em: 02 ago. 2016.

_____. _____. *Auditoria Governamental*. Brasília: Instituto Serzedello Corrêa, 2011.

_____. _____. *Referencial de combate a fraude e corrupção*. 2017. Disponível em:
<<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A15A235CCB015A29ACF7D11830>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

CASTRO, Domingos Poubel. *Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna*, 2012. Disponível em:
<<https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF%202013%20Portuguese.pdf>>
Acesso em: 24 jul. 2016.

FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO EM INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Sandra Abrantes de Sousa
José Orlando Ribeiro Rosario

97

RESUMO

A flexibilização da jornada de trabalho, na modalidade de redução da jornada de trabalho, sem redução de salários é uma reivindicação antiga dos servidores das universidades federais e por isso, sempre, esteve na pauta de discussão interna, das mesmas. O presente trabalho tem por escopo abordar os aspectos relacionados com a implementação da Flexibilização da Jornada de Trabalho, na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, principalmente, após a regulamentação da mesma, pela própria instituição.

Palavras-chave: Flexibilização da Jornada de Trabalho. Jornada de Trabalho. Universidade Pública Federal, Eficiência, *Design Thinking*.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

Ao longo da história, o mundo do trabalho da atividade humana tem sido vital para a conquista da dignidade e da felicidade social. O trabalho tornou-se uma das principais maneiras

de existir, trabalhar é uma das modalidades necessárias da existência social.

Mas, a economia mundial passou e continua passando por muitas mudanças sociais, geradas pela inovação e globalização. Em consequência disso, as organizações vêm convivendo com o aumento da complexidade de realidades que surgem no mundo do trabalho e a pressão por melhores serviços.

Dessa forma, tentando se adequar aos novos tempos, nos anos 90, o governo brasileiro fez uma primeira reforma administrativa no Serviço Público Federal. Esta reforma da Gestão Pública de 1995 teve como grande foco tornar o Estado mais eficiente. Tudo isso levou a uma reforma jurídico-normativa do Estado. Logo, uma mudança estrutural da Administração dependeu, neste ponto, de alterações legislativas e constitucionais profundas, especialmente no tocante à Administração. Em 2003, começou a ser regulamentada a flexibilização da jornada de trabalho, quando o governo editou o decreto 4.836/03, abrindo esta possibilidade, desde que atendidos os requisitos impostos pela Lei. A UFRN, então, em 03 de março de 2016, a UFRN, dentro da sua autonomia autárquica administrativa, publicou a Resolução nº 010/2016-CONSAD, regulamentando as normas para distribuição de carga horária do Servidor Técnico-administrativo em educação/UFRN. O Modelo de Flexibilização adotado pela UFRN, tem a mesma redação do decreto nº 4.836/2003, que estabelece como regra 40 (quarenta) horas semanais e oito horas diárias e possibilita a flexibilização da jornada de trabalho

dos servidores para 6 (seis) horas diárias e carga horária de 30 (trinta) horas semanais, sem redução salarial, desde que atendidos aos requisitos também idênticos aos do decreto.

Pode-se dizer que a decisão da UFRN de implementar a flexibilização da jornada de trabalho na UFRN, teve como propósito atender a essa regulamentação do CONSAD e também aos princípios constitucionais da Administração Pública, previstos expressos no caput do art. 37 da CF/1988, que são: o da legalidade, moralidade, publicidade, impessoalidade e principalmente o da eficiência, que tem sido nos últimos anos, umas das grandes preocupações da Administração Pública, que é tornar a gestão, no nosso caso, a universitária, menos burocrática e mais eficaz. E essa busca passa pelas Políticas de Gestão de Pessoas, que na UFRN, estão estabelecidas no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (2010-2019) e no seu Plano de Ação (2015-2019-Novas Conquistas) que tem como meta permanente a modernização da gestão de pessoas.

Mas, o direito do trabalho, um dos fundamentos do Estado Democrático de Direito (art. 1º, inc. IV da CF/88) que se encontra no catálogo de direitos fundamentais (art. 6º), fundamentos da ordem econômica e da ordem social (art.193) precisa ser fomentado e protegido. Por isso uma política de redução da jornada precisa ser muito estudada e discutida, o que será feita nesse trabalho e usará o *Design Thinking*, como ferramenta para auxiliar nesse processo, no sentido de estabelecer uma empatia com os funcionários que trabalham dentro desse novo

modelo de relação de trabalho, através do compartilhamento desta experiência vivida por eles, o que ajudará na solução para os problemas detectados e poderá gerar ideias e inovações para aprimoramento dessa nova forma de trabalhar no serviço público.

A UFRN está inserida em mundo do trabalho que vem passando por mudanças muito rápidas, onde temos uma revolução tecnológica em curso e ao mesmo tempo tem a obrigação de oferecer um serviço público eficiente e de qualidade à população, entre eles, a possibilidade de uma universidade aberta ao público por mais, tempo, ou seja, nos três turnos.

O tema é alvo de disputa dos defensores e opositores às mudanças nas normas do direito do trabalho, que começou a acontecer principalmente a partir da promulgação da Constituição de 1988, que teve como objetivo torná-las mais flexíveis para atender as novas exigências do momento econômico, social e histórico e cultural que passamos.

Na literatura científica encontramos vários estudos que tratam do tema da flexibilização, mas, na sua maioria, no setor privado. Por isso, o nosso objetivo é fazer uma análise de como está sendo esse processo de implementação desse novo modelo de flexibilização da jornada de trabalho, na modalidade de redução da jornada com turnos contínuos em uma instituição pública.

Esperamos com esse estudo contribuir com a instituição pesquisada, fornecendo-lhe os dados obtidos para subsidiar futuras discussões e tomada de decisões sobre o tema. E que possamos

também incentivar mais estudos sobre o tema da flexibilização da jornada de trabalho no serviço público e que possamos deixar mais material disponível sobre o tema a quem interessar, principalmente, as instituições públicas que desejem conhecer se aprofundar mais sobre o assunto e até implantar a redução da jornada de trabalho.

2. Objetivo Geral do Projeto

Realizar um diagnóstico a respeito dos facilitadores e dificultadores da implementação do processo de flexibilização, na percepção de atores organizacionais envolvidos no processo na UFRN - Dirigentes, Gestores (incluída aqui a Comissão designada para implementação), Servidores e Sindicato dos técnicos administrativos.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Este trabalho pretende fazer uma análise sobre o processo de implementação da flexibilização da jornada de trabalho na modalidade de redução da jornada de trabalho de 30h, em turnos contínuos em setores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, na percepção dos principais atores envolvidos no processo: Dirigentes, Gestores (incluída aqui a Comissão designada para implementação do regime de 30h), Servidores e Sindicato dos técnicos administrativos.

A abordagem utilizada será a qualitativa, composta por duas etapas: uma pesquisa documental sobre o que foi normatizado e divulgado dentro da UFRN durante todo o processo e a realização de entrevistas semi-estruturadas para realização de um diagnóstico organizacional. O trabalho será feito em duas unidades da IES, uma administrativa e outra acadêmica, em função de terem diferentes públicos- alvo. Pretende-se verificar, se a redução da jornada de trabalho está atendendo ao principal requisito que justificou a sua regulamentação na UFRN, que era aumentar a eficiência no atendimento ao público, mas também trazer melhores condições de trabalho aos seus servidores. E ao final, após os resultados encontrados, apontar aspectos que possam contribuir para a efetivação desse processo na instituição estudada.

4. Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

4.1 Fase Imersão

Primeiro, observou-se que a regulamentação interna das 30h na UFRN causou um grande interesse sobre o assunto, surgiram dúvidas, questionamentos, discussões sobre como o funcionamento dessa modalidade de jornada de trabalho, do qual emergiu o interesse em pesquisar sobre o assunto. Por esse motivo, iniciou-se nessa fase, uma busca por informações sobre o assunto, o que levou a um grande leque de

informações a serem detalhadas para que se entenda como se dá todo o processo, tais como: 1. Qual o perfil do setor que atende aos requisitos da lei para ser implantado o regime de 30h de trabalho? 2. Os funcionários lotados nesses setores estão se adequando a o novo modelo de gestão, que é a gestão por competências, que é um modelo que identifica os conhecimentos (saber) e habilidades (fazer) fundamentais para a execução da estratégia (missão, visão e valores), definida pela Instituição e que devem ser absorvidos por eles no exercício de suas funções, que nesse caso, é modernizar a gestão e torná-la mais eficiente (principais objetivos da implementação das 30h), como: iniciativa, comunicação, qualificação, criatividade, flexibilidade e responsabilidade. E como é feita essa avaliação? Essa avaliação do cumprimento das metas estabelecidas é feita por uma comissão, que controla todo esse processo, que ao final de 12 (doze) meses de funcionamento do setor, caso o mesmo não esteja atendendo aos fins que justificaram sua implantação, terá sua autorização de jornada de 30h revogada. Além disso, utiliza-se o controle interno de assiduidade e pontualidade, através do ponto eletrônico e o controle habitual da chefia imediata.

Também, observa-se, que no setor onde foi implantado esse regime, há um ambiente organizacional diferenciado tanto internamente, como externamente, ou seja, no Departamento no qual ele está inserido (nesse aspecto, percebe-se, às vezes, uma certa insatisfação, por haver um regime de trabalho diferenciado entre os funcionários dos setores).

Enfim, há muitas questões observadas e que serão coletadas para se proponha soluções e ideias para o aprimoramento do processo.

4.2 Fase Ideação

Nota-se que a equipe responsável pela implementação da jornada de 30h (a comissão, que é lotada na PROGESP/UFRN) é ainda muito reduzida e isso causa problemas na divulgação de informações, na resolução de problemas e no andamento dos processos. Mas ao mesmo tempo, vê-se que as pessoas são muito engajadas com esse trabalho e por isso essa equipe deveria ser ampliada para atender a essa demanda que está crescendo bastante. Busca-se sempre estar em contato com todas as partes envolvidas e por isso iniciou-se um diálogo com o maior número de participantes para um melhor entendimento de como se dá o processo de implementação das 30h e para dar ciência aos mesmos do estudo que será realizado.

Com as categorias da UFRN que serão alvos do estudo, já surgiu oportunidade de colocar algumas ideias para discussão, como com o sindicato, servidores, alguns gestores, mas de forma superficial, visto que o assunto é polêmico e, às vezes, as pessoas não querem falar extraoficialmente sobre o assunto.

4.3 Fase Prototipação

Pretende-se fazer um relatório com todas as partes envolvidas no processo, mostrando na

visão de cada um, quais são as melhorias que poderiam ser feitas e divulgar o máximo de informações possíveis, o que gera menos ruído organizacional, que não leva a nenhum resultado produtivo.

Um ponto importante a se destacar é que esses funcionários “mais” qualificados, “mais” criativos” e mais autônomos devem ter o poder de tomar decisões, claro, dentro da hierarquia estabelecida, no sentido de usar essas habilidades para aprimorar o processo em curso, sugerindo ideias, buscando solucionar conflitos, enfim tornar esse ambiente organizacional mais produtivo e eficiente, mas onde haja o diálogo e o compartilhamento de objetivos, o que fará com que os funcionários tenham uma maior qualidade de vida no trabalho e na sua vida pessoal.

O gestor, também, deve ser sensível às mudanças, pois elas são impactantes em um primeiro momento, porque geram efeitos positivos e negativos na vida das pessoas. Por isso, ao final do nosso estudo, ao detectarmos as dificuldades encontradas iremos propor onde estão os maiores entraves ao desenvolvimento do processo de implementação da redução da jornada. E caberá a eles buscar instrumentos, que são muitos, para desenvolver a empatia com a sua equipe de trabalho: treinamento, cartilhas, reuniões em períodos pré-estabelecidos e acima de tudo, deixar um canal sempre aberto para ouvir críticas ou elogios. Outro instrumento importante nesse processo é ouvir o discente, que é parte ativa e usuário dessa nova prestação de serviço de determinado setor, que está sendo ofertado por

12 h contínuas, e que parece facilitar muito o seu acesso, pois muitas vezes, o tempo que ele dispunha de usá-lo antes, rapidamente, era no intervalos das suas atividade curriculares, principalmente entre uma aula e outra.

5. Geração de Inovação no Setor Público

106

No que se refere à produção científica sobre o tema pesquisado, há vários estudos que tratam de diversas formas sob as quais se apresenta a flexibilização da jornada de trabalho. Esses estudos tratam flexibilização e redução de jornada como realidades distintas; ocorrem, notadamente, na esfera privada.

Desta forma, esta pesquisa trará para a discussão a flexibilização na forma de redução de jornada, destacando fatores facilitadores e dificultadores da implementação desse processo em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Fornecerá resultados que podem subsidiar a prática em outras instituições com características afins, bem como em organizações que integram o serviço público, onde as experiências de flexibilização de jornada são menos frequentes. Ao final, conclui-se que a implementação da redução de Jornada de 30 horas em turnos contínuos como finalidade modernizar a gestão, atendendo as necessidades da sociedade que cobra um serviço público mais eficiente e eficaz, com o uso racional e ético dos recursos disponíveis, como o de recursos humanos, que estão cada vez mais escassos e por isso precisam ser bem gerenciados. E esses recursos, se forem

usados de maneira adequada, só trará vantagens para todas as partes envolvidas: Gestores, servidores e para os usuários que utilizam os serviços da instituição.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Constituição*. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. Decreto nº 4.836, de 9 de setembro de 2003. Altera a redação do art. 3º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Poder Executivo. Brasília, DF, 10 set. 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Avanços e desafios**: Plano de Gestão 2015-2019. Disponível em: <<https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/anexos/PlanoGeralDeAcaoGestao2015-2019.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional UFRN. Disponível em: <<https://sistemas.ufrn.br/portal/PT/documento/4056334#WHLZUxsrLIU>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

_____. *Resolução nº 010/2016- CONSAD de 03 de março de 2016*. Regulamenta as normas para distribuição de carga horária do servidor técnico- administrativo em educação da UFRN. Disponível em:
<https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colégiados/filtro_busca.jsf>. Acesso em: 20 jul. 2017.

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA PARA GESTÃO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA DE TRABALHO NA PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DA UFRN

Karen Aguiar Bezerra
Josué Vitor de Medeiros Júnior

110

RESUMO

Ao longo dos últimos anos, para atender as demandas de infraestrutura em pesquisa decorrentes do seu crescimento continuado a Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN tem implementado uma política de infraestrutura de pesquisa direcionada ao fomento de projetos institucionais de desenvolvimento científico e tecnológico. Hoje, há uma necessidade de modernização na forma de gerenciamento desses projetos. O objetivo deste estudo é propor uma ação interventiva na Coordenadoria de Infraestrutura em Pesquisa da Pró-Reitoria de Pesquisa da UFRN através da implementação de um sistema de gestão de projetos que acompanhe todos os ciclos de vida dos projetos de infraestrutura de pesquisa. Atualmente, acompanhar a execução de projetos através de sistemas para gestão de projetos é cada vez mais forte, afetando diretamente as formas de produtividade e qualidade dos serviços em uma

organização, gerando maior eficácia às tomadas de decisão por parte do gestor. Para isto, será realizada uma pesquisa com base na metodologia *Design Thinking*. Essa metodologia consiste em uma nova maneira de pensar focada na criatividade e nas pessoas, esse processo está relacionado à ação e ao planejamento de soluções.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Sistema de Gerenciamento. Metodologia Canvas. *Design Thinking*.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

Ao longo dos últimos dezesseis anos, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN tem firmado junto à Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP convênios de apoio a projetos de desenvolvimento científico e tecnológico, de infraestrutura de pesquisa.

Os financiamentos destes convênios celebrados entre a UFRN e a FINEP são feitos com recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - FNDCT. Nessa modalidade de apoio, a Finep opera o Programa de Infraestrutura (PROINFA).

Para atender as demandas de infraestrutura decorrentes do seu crescimento continuado, a UFRN apresentou projetos institucionais desde o lançamento dos primeiros editais do CT-INFRA-PROINFRA.

O montante de recursos oriundos desses convênios com a Finep tem representado nos

últimos anos um valor médio por convênio de R\$ 8.256.952,00 (oito milhões, duzentos e cinquenta e seis mil, novecentos e cinquenta e dois reais)

A Pró-Reitoria de Pesquisa da UFRN (PROPESQ), responsável pela execução desses recursos, anualmente, coordena o uso de mais de quarenta e dois milhões de reais, nos diversos convênios vigentes. Hoje, a gestão desses recursos se dá por meio de planilha eletrônica (Excel), o que limita a análise dos projetos, em função de ser, nos dias atuais, uma ferramenta inadequada para orientar e avaliar a gestão do montante citado. Esse tipo de monitoramento implica na redução de desempenho do setor, uma vez que essa ferramenta é incapaz de gerar relatórios, os quais são fundamentais para o acompanhamento dos projetos e para as tomadas de decisões.

Nesse sentido, tendo em vista que a evolução tecnológica que envolve o mundo exige cada vez mais rapidez nas decisões, e dado o atual volume de informações advindos dos convênios PROINFRA, bem como a necessidade de tratamento dessas informações, hoje, se faz imperioso implementar um sistema de gerenciamento de projetos como forma de atender às necessidades de gestão dos referidos convênios. Proporcionando, assim, um melhoramento na eficiência operacional da administração desses recursos.

A reavaliação da atual forma de gestão pela PROPESQ dos convênios PROINFRA será feita a partir da metodologia *Design Thinking* diagnosticando potencialidades e dificuldades com o objetivo de encontrar as necessidades de

melhoria. Com base nesse diagnóstico será feita uma proposição de ação interventiva que colabore para um melhor desempenho da gestão dos convênios PROINFRA.

Além disso, sendo o ambiente de trabalho da pesquisadora o local em que se dará essencialmente a pesquisa e no qual foi percebido a deficiência na gestão dos já citados convênios, enxerga-se, nesse aspecto, uma aproximação entre a pesquisa a ser realizada e a análise institucional, uma vez que o levantamento das necessidades do setor, a partir do próprio saber da pesquisadora, caracterizam uma auto-análise. Ademais, nesse trabalho a pesquisadora, com base nos objetivos e crenças da instituição, procurará construir dispositivos necessários para alcançar o melhoramento através da solução dos problemas levantados.

2. Objetivo Geral do projeto

Atualmente, acompanhar a execução de projetos através de sistemas para gestão de projetos é cada vez mais forte, afetando diretamente as formas de produtividade e qualidade dos serviços em uma organização, gerando maior eficácia às tomadas de decisão por parte do gestor.

Assim, o objetivo deste projeto é propor uma ação interventiva na Coordenadoria de Infraestrutura em Pesquisa da PROPESQ através da implementação de um sistema de gestão de projetos que busca abarcar todos os ciclos de vida dos projetos - *Life Cycle Canvas*.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Os sistemas de gerenciamento de projetos são tidos como forma de concretizar as ações decorrentes de estratégias operacionais. De acordo com Veras (2016), diversas metodologias estão surgindo para aprimorar a técnica de gestão de projetos, dentre elas, ferramentas visuais baseadas em uma única tela esquemática ou quadro (canvas). Conforme Veras e Campelo (2016), este modelo propõe uma lógica de apresentação geral e construção de um modelo de negócio em uma tela, trazendo elementos essenciais da gestão organizacional em um formato dinâmico, ágil e de fácil visualização.

Existe hoje, no Brasil e no mundo, uma grande utilização de ferramenta canvas, entretanto, na avaliação de Veras (2016), por mais que elas sejam uteis e tenham facilitado o gerenciamento elas não permitem acompanhar o projeto durante todo o seu ciclo de vida.

Assim, recentemente, o professor Manoel Veras idealizou um novo modelo visual de gerenciamento denominado *Life Cycle Canvas* (LCC). O LCC inova ao ajustar uma ferramenta do tipo canvas às práticas sugeridas pelo PMBOK Guide, que é considerado um padrão das melhores práticas globais em gerenciamento de projetos, com mais de vinte anos de existência (VERAS, 2016, p.145). Ademais, o LCC também está alinhado a metodologia PRINCE2. O PRINCE2, que também é usado internacionalmente, é uma metodologia composta de princípios, temas e

processos (XAVIER, 2009). Ainda segundo Xavier (2009), de forma geral, o método PRINCE2 é uma estrutura sistemática com processos, papéis e responsabilidades bem definidos que visam garantir o gerenciamento organizado do projeto desde a sua concepção até o encerramento.

Alinhado a essa metodologia, o *Life Cycle Canvas* possibilita acompanhar todo o ciclo de vida do projeto envolvendo iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Como serve ao ciclo de vida inteiro, permite gerar inúmeros relatórios referentes a cada fase do ciclo (VERAS, 2016, p.3).

Desse modo, em busca de entregar melhor serviço de valor aos cidadãos, este projeto visa mudar a forma de acompanhamento dos projetos de infraestrutura de pesquisa através da implantação de um sistema de gestão de projetos – *Life Cycle Canvas* – com o intuito de melhorar o desempenho do setor, auxiliando a PROPESQ no controle dos recursos PROINFRA, fornecendo dados de todas as fases de vida dos projetos para assessorar na tomada de decisões com agilidade e confiabilidade.

4. Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

4.1 Fase Imersão

Segundo Vianna (2012), geralmente, a primeira etapa do processo tem por objetivo a aproximação do contexto do projeto e a definição do escopo e suas fronteiras. Nesse sentido, nessa

etapa se faz importante enxergar o problema de forma empática, despindo-se de pressupostos e compreendendo o contexto e ações do outro.

Esta fase, denominada Imersão, é ainda subdividida em duas: a Imersão Preliminar e a Imersão em Profundidade. A primeira visa o entendimento inicial do problema, já a segunda destina-se à identificação das necessidades dos atores envolvidos nos projeto (stakeholders) e prováveis oportunidades que emergem do entendimento de suas experiências frente ao tema trabalhado.

O entendimento de Vianna (2012) é que fazem parte da Imersão Preliminar, o Reenquadramento, a Pesquisa Exploratória e a Pesquisa *Desk* e que tudo pode ocorrer paralelamente.

No trabalho em questão, nesta primeira fase, será usada a pesquisa *Desk*, a qual fornece referências das tendências da área estudada no Brasil e no exterior, além de insumos de temas análogos que podem auxiliar no entendimento do assunto trabalhado. Embora possa ser usada ao longo de todo o projeto, como informa Vianna (2012), optou-se, no caso em questão, a fazer seu uso nesta fase de imersão. Será feito uma busca de informações sobre sistemas de gestão de projetos em fontes diversas (websites, livros, revistas, artigos, entre outros). As referências dessa pesquisa serão registradas em Cartões de Insights. Insights são propulsores para novas ideias. Nos Cartões de Insights se registrará o achado principal, a fonte e uma explicação do assunto. Ato

contínuo será feito um agrupamento dos cartões para posterior seleção e análise dos dados.

4.2 Fase Ideação

Ideação é considerada a segunda fase do *Design Thinking*. Acontece nesse momento a geração de ideias a partir de um tema. Essa fase tem como intuito gerar ideias inovadoras para o tema do projeto e, para isso, utilizam-se as ferramentas de síntese criadas na fase de análise para estimular a criatividade e gerar soluções que estejam de acordo com o contexto do assunto trabalhado (VIANNA, 2017, p.99). Nesse sentido, será utilizado, nesse momento, para o projeto em questão, a análise dos dados sobre sistemas de gestão de projetos feita na etapa anterior. Será reservado um espaço em uma parede para colocar postites com as ideias selecionadas, agrupando as ideias similares e escolhendo as mais promissoras.

Sendo o ambiente de trabalho da pesquisadora o local em que se dará essencialmente a pesquisa, enxerga-se, nesse aspecto, uma aproximação entre a pesquisa a ser realizada e a análise institucional, uma vez que o levantamento das necessidades do setor, a partir do próprio saber da pesquisadora e da equipe do setor, caracterizam uma auto-análise. Nesse trabalho a pesquisadora juntamente com a equipe do setor, com base nos objetivos e crenças da instituição, discutiram sobre como construir dispositivos necessários para alcançar o melhoramento do desempenho do setor através da solução dos problemas levantados.

4.3 Fase Prototipação

Considerada a última das três fases do *Design Thinking*, a prototipação tem como função auxiliar a validação das ideias geradas e, apesar de ser apresentada como uma das últimas fases do processo de Design Thinking, pode ocorrer ao longo do projeto paralelo com a Imersão e a Ideação (VIANNA, 2017, p.121).

A validação da ideia deste projeto se concretizará com a implantação do sistema de gerenciamento de projetos na Coordenadoria de Infraestrutura em Pesquisa da PROPESQ.

Diante de muitas definições sobre gestão, Nunes (2006) destaca haver o consenso de que a gestão deva incluir obrigatoriamente um conjunto de tarefas que procuram garantir a utilização eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados.

É nesse sentido que, acredita-se que a implantação do Sistema de Gestão de Projetos tornar-se-á não só um instrumento de apoio à tomada de decisão, assegurando a redução do tempo de resposta diante das demandas do ambiente interno e externo, redução dos custos, aumento da produtividade, bem como representará um marco na gestão de recursos procedentes de convênios PROINFRA, contribuindo para o desenvolvimento de uma gestão administrativa com melhor eficiência operacional e assegurando alta qualidade aos serviços prestados a comunidade acadêmica bem como ao público externo.

Ressalte-se que, considerando-se as transformações e o dinamismo das informações provenientes dos contínuos avanços tecnológicos, qualquer que seja o produto tecnológico, este tem como consequência a necessidade de ser sempre revisado e atualizado para que acompanhe os avanços apresentados. Hoje, a utilização de um sistema de gestão de projetos é ferramenta indispensável para o desenvolvimento de uma gestão administrativa com melhor eficiência, por conseguinte a sua atualização é igualmente imprescindível.

5. Geração de Inovação no Setor Público

No atual momento de incerteza que vive o país, as organizações, tanto privadas quanto públicas, buscam por eficiência e eficácia em suas gestões. Inovar em processos é uma questão de sobrevivência e sistemas de acompanhamento de gestão de projetos auxiliam em alcançar um melhor desempenho.

Nesse sentido, confere destaque a observação feita por Veras (2016) em que o autor afirma que na administração pública e no terceiro setor, em que a busca por transparência e efetividade das ações sociais é uma realidade, gerenciar projetos passou a ser uma necessidade (VERAS, 2016, p1).

REFERÊNCIAS

NUNES, Paulo. *Conceito de gestão e de gestor*. 2006. Disponível em: <http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/01conc_gestao.htm>. Acesso em: 30 jul. 2016.

VERAS, Manoel. *Gestão dinâmica de projetos: Life Cycle Canvas*. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

VIANNA, Maurício et al. *Design Thinking: Inovação em Negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

XAVIER, Carlos Magno da Silva et al. *Metodologia de Gerenciamento de Projetos METHODWARE®: abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

A CONTRIBUIÇÃO DO ESTÁGIO NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO MP RESIDENTE: um diagnóstico no Ministério Público do RN a partir da metodologia Design Thinking

Alexandre Henrique de Lima
Patrícia Borba Vilar Guimarães
José Orlando Ribeiro Rosário

121

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo realizar um diagnóstico da contribuição do estágio no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (MPRN) na formação profissional dos estudantes de pós-graduação, denominado MP Residentes, a partir da metodologia *design thinking*. Para tanto, será realizada uma pesquisa documental nas avaliações de desempenho aplicadas aos MP Residentes, no período de 2 (dois) anos, de abril/2015 a março/2017, em que serão verificados os critérios utilizados pelos supervisores de estágio, como pontualidade e assiduidade; responsabilidade, iniciativa e criatividade; produtividade; presteza e conduta ética; e, os critérios utilizados pelos estagiários para sua autoavaliação, em que será observada a compatibilidade com a grade curricular do curso; conhecimentos práticos para sua formação profissional; relacionamento com as pessoas;

orientação sobre as atividades desenvolvidas e a satisfação pessoal com o estágio. Concomitantemente, será feita uma análise da metodologia *design thinking*, através das técnicas da imersão, ideação e prototipação, com o escopo de compreender melhor este processo institucional.

Palavras-chave: MP Residente. Formação Profissional. Avaliação. *Design Thinking*.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

Com a implementação da Lei Federal nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, diversas instituições tiveram que aprimorar seus programas de estágio, para se adequar aos novos requisitos sobre o estágio de estudantes no Brasil, trazendo um grande avanço para a proteção dos direitos reservados aos educandos que ingressam como estagiários nas instituições públicas e privadas, a exemplo do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte.

O estágio tem como premissa básica o aprendizado prático do estudante visando a sua inserção no mercado de trabalho, por meio do acompanhamento pedagógico do supervisor de estágio. Dessa forma, espera-se com este trabalho produzir um diagnóstico da contribuição do estágio na formação profissional do MP Residente no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, a partir da metodologia *Design Thinking*, a fim de aperfeiçoar o processo institucional do

estágio na formação profissional desses educandos.

Para isso, é necessário buscar estratégias visando à melhoria deste processo institucional, tendo em vista as constantes mudanças ocorridas no mundo do trabalho e as necessárias atualizações sobre a compreensão da conjuntura, visando à inter-relação teórica e a prática do estágio, para que esse processo institucional não perca sua vitalidade e dissolva-se ao longo do tempo, ou seja, a entropia¹, pois se não ocorrem mais entradas que saídas, pararão, mas tenha a capacidade de desenvolver-se com iniciativas voltadas para o aprendizado e à inovação.

Assim, com base na metodologia *Design Thinking* será realizado estudo inovador de análise no instrumento institucional denominado “Processo de Desempenho dos MP Residentes” que contempla campos obrigatórios de preenchimento por parte dos supervisores e MP Residentes sobre o estágio, buscando melhorias no desempenho das atividades desses estudantes na capital e demais Promotorias do interior do Estado.

2. Objetivo Geral do Projeto

¹ Entropia: significa que toda transformação consome energia. Se os sistemas não são reabastecidos – se não ocorrerem mais entradas que saídas – finalmente pararão. (BROWN, Marvin T. *Ética nos Negócios*. Tradução de Flavio Denny Steffen. Rev. Téc. Luciano Zajdsznajder. São Paulo: Makron Books, 1993).

Analisar a contribuição do estágio na formação profissional do MP Residente no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, por meio do Processo de Desempenho dos MP Residentes, no período de abril/2015 a março/2017, a partir da metodologia *Design Thinking* e as suas possíveis soluções que venham causar impacto nesse processo institucional, transformando dificuldades em resultados positivos.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Pretende-se, por meio de diagnóstico compreender melhor a contribuição do estágio na vida profissional dos educandos, mediante a sua efetiva colaboração, no preenchimento do “Processo de Desempenho dos MP Residentes”, contemplando variáveis que possam fornecer elementos para essa análise.

Como resultado, almeja-se o conhecimento:

- a) do processo de credenciamento no estágio;
- b) os critérios utilizados para avaliação desses estudantes;
- c) e, o desempenho das atividades desses estudantes.

4. Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

4.1 Fase Imersão

A fase de imersão inicia-se com a observação do processo institucional, que cresce a cada ano no MPRN. Nessa perspectiva, surge o interesse, enquanto gestor do Setor de Estágios, de compreender a contribuição que o estágio proporciona a esses estudantes, por meio do Processo de Desempenho realizado pelos MP Residentes e os Supervisores de Estágio. Será feita uma análise descritiva para compreender o desempenho desses estudantes, buscando investigar a contribuição do estágio na formação profissional. Ressalta-se também a necessidade de conhecimento documental, na medida em que se fará uso dos relatórios existentes na Instituição, visando à explanação e explicação desse processo institucional.

4.2 Fase Ideação

As organizações devem se tornar sistemas vitais, devendo se voltar ao aprendizado e à inovação, pois esses tipos de atividades opõem-se à entropia (BROWN, 1993), sem esgotar os recursos existentes, por isso é necessário que o Processo de Desempenho dos MP Residentes seja elaborado com base em estratégias para que os Supervisores e MP Residentes possam dar suas sugestões de melhorias para o estágio.

Com o objetivo de aferir o desempenho das atividades dos MP Residentes, o *Parquet* Estadual elabora uma Avaliação do Processo de Desempenho dos MP Residentes com critérios que procuram verificar o aprendizado prático do

estudante, conforme o plano de atividades de cada curso.

Bohlander (2009, p. 216) diz que:

Do ponto de vista do desenvolvimento individual, a avaliação fornece o feedback essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários, e também para aprimorar o desempenho. Independentemente do nível de desempenho do funcionário, o processo de avaliação fornece uma oportunidade para identificar questões a serem discutidas, para eliminar qualquer problema potencial e estabelecer novas metas, de modo a atingir um alto desempenho.

126

O relatório do Processo de Desempenho do MP Residentes é descrito da seguinte forma:

a) Critérios do Supervisor:

S₁ – Pontualidade e Assiduidade.

S₂ – Responsabilidade, Iniciativa e Criatividade.

S₃ – Produtividade.

S₄ – Presteza.

S₅ – Conduta Ética.

b) Critérios do MP Residente:

E₆ – Compatibilidade com o currículo desenvolvido no curso.

E₇ – Conhecimentos práticos para sua formação profissional.

E₈ – Relacionamento com as pessoas.

E₉ – Orientação sobre as atividades desenvolvidas.

E₁₀ – Satisfação pessoal com o estágio.

4.3 Fase Prototipação

Com escopo de implementar melhorias na contribuição do estágio de pós-graduação do MP Residente no MPRN, tomando por base o “Processo de Desempenho dos MP Residentes”, espera-se com esse trabalho fomentar ideias, inovações e criatividade para melhoria no processo de desempenho dos estagiários.

Na fase prototipação é possível que surja a necessidade de novos critérios de avaliação, a partir da análise da fase imersão e ideação, fazendo com que haja a necessidade de fomentar mudanças no processo de desempenho dos MP Residentes, auxiliando a gestão na tomada de decisões.

5. Geração de Inovação no Setor Público

A partir da análise de sugestão de modificação do instrumento padrão de avaliação do estágio de “Relatório de Avaliação de Desempenho” para Processo de Desempenho, poderemos ter uma melhor compreensão, e conseqüentemente, melhorias pontuais para esse processo institucional.

Com base na metodologia *Design Thinking* é possível buscar soluções específicas e voltadas para esse processo institucional, buscando-se a criação de hipóteses e utilização do conhecimento

para encontrar soluções eficazes. A partir dessa metodologia é possível entender o processo institucional do estágio na formação profissional desses educandos, através de experiência e imaginando-se no lugar do outro (empatia), por meio de ideias relevantes para que a melhoria aconteça e a imaginação da solução do problema ou dificuldade, favorecendo um ambiente de aprendizagem e implementação, bem como a possibilidade de soluções que tragam maior retorno e que atendam às necessidades esperadas.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George W; SNELL Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de Recursos Humanos*. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa; revisão técnica Flávio Bressan. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRASIL. CNMP. *Resolução nº 42, de 16 de junho de 2009*. Dispõe sobre a concessão de estágio a estudantes no âmbito do Ministério Público dos Estados e da União. Disponível em: <<http://www.mprn.mp.br/controle/file/2011/Documentos%20-%20CEAF%20ESTAGIO/Resolucao%20n%2042-2009%20-%20CNMP.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

BRASIL. *Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008*. Dispõe sobre o estágio de estudantes. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm>. Acesso em: 05 dez. 2016.

BRASIL. *Lei nº 6.494, de 7 de dezembro de 1977*. Dispõe sobre o estágio de estudantes de estabelecimento de ensino superior, ensino profissionalizante do 2º Grau e Supletivo. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6494.htm>. Acesso em: 05 dez. 2016.

BRASIL. Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte. *Lei complementar nº 141, de 9 de fevereiro de 1996*. Dispõe sobre a Lei Orgânica e Estatuto do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte. Disponível em: <<http://www.mp.rn.gov.br/legislacao/estadual/lc141-1996.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

_____. _____. *Lei Complementar nº 446, de 29 de novembro de 2010*. Dispõe sobre a estrutura administrativa do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte. Disponível em: <[http://www.mp.rn.gov.br/controle/file/legislacao/leis%20complementares/2010/LC%20446_29_11_2010\(2\).pdf](http://www.mp.rn.gov.br/controle/file/legislacao/leis%20complementares/2010/LC%20446_29_11_2010(2).pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2016.

_____. _____. *Lei Complementar nº 462, de 02 de janeiro de 2012*. Dispõe sobre a criação de estágio para estudantes de pós-graduação, denominado MP Residência, no âmbito do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte. Disponível em: <<http://www.mprn.mp.br/portal/files/leicom462.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

_____. _____. *Resolução nº 007, de 02 de setembro de 2014*. Dispõe sobre a quantidade de estagiários do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte. Disponível em: <http://www.mprn.mp.br/intranet/csmp/files/resolucao/Res_007_2014.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2016.

_____. _____. *Resolução nº 022, de 03 de fevereiro de 2017*. Dispõe sobre o valor da bolsa estágio para

estudantes de graduação e pós-graduação e dispõe sobre o auxílio-transporte no âmbito do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte. Disponível em:

<<http://www.mp.rn.gov.br/download/infojud/boletim/2017/resolucoes/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20022-2017.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

BROWN, Marvin T. *Ética nos Negócios*. Tradução de Flavio Denny Steffen. Rev. Téc. Luciano Zajdsznajder. São Paulo: Makron Books, 1993.

CAPELLARI, Márcia Rodrigues dos Santos. Um estudo de caso do uso do Design Thinking para geração e prototização de ideias no ensino superior. *Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 11, n. 2, 2014.

COLOMBO, Irineu Mario; BALLÃO, Carmen Mazepa. *Histórico e aplicação da legislação de estágio no Brasil*. Educar em Revista, n.53, 171-186, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602014000300011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 28 mar. 2017.

MARTINS, Sérgio Pinto. *Direito do Trabalho*. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TIGRE, Paulo Bastos. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2006.

VIANA, Maurício et al. *Design Thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

METODOLOGIA DESIGN THINKING APLICADA AO PROJETO DE INTERVENÇÃO: gerenciamento da internacionalização da UFRN no Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

133

Marcelo Pelicano Ribeiro
Yanko Marcius de Alencar Xavier
Patrícia Borba Vilar Guimarães

RESUMO

O projeto de intervenção busca criar e implementar um sistema de informação gerencial integrado utilizando ferramentas de tecnologia da informação para o desenvolvimento da internacionalização da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, criando mecanismos de facilitação, desburocratização, organização e impulsionamento das atividades realizadas pela Secretaria de Relações Internacionais da UFRN, em formato de um novo módulo (aplicação) no Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas já existente nesta instituição, que promova a internacionalização da UFRN, envolvendo atividades de seleção, cadastro, desenvolvimento e gerenciamento de mobilidades acadêmicas nacionais e internacionais; formalização, cadastro e acompanhamento de acordos de cooperação acadêmica internacionais;

tradução automatizada e digital de documentos oficiais, meios de comunicação oficiais, ementas de disciplinas e pesquisas; o crescimento da proficiência em língua estrangeira entre discentes e docentes da UFRN; entre outras funcionalidades que surgem durante o desenvolvimento do projeto como gestão de projetos e tarefas buscando assim produtividade e objetividade nas atividades relacionadas resultando em um posicionamento estratégico internacional diferenciado para a universidade.

Palavras-chave: Sistema. Informação. Gerenciamento. Integração. Internacionalização Acadêmica. UFRN.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

A criação do Módulo de Relações Internacionais se tornou uma motivação e uma necessidade após a identificação de que cada servidor responsável pelas áreas fins da SRI estabeleceu sua própria forma de administrar suas atividades, dificultando assim sua gestão como um conjunto e conseqüentemente seu planejamento estratégico. A elaboração deste projeto permitirá identificar as melhores práticas e corrigir falhas através de uma reflexão ponto a ponto da estrutura de processos da SRI para a implantação das funcionalidades do MRI, resultando em um considerável avanço na gestão e institucionalização da internacionalização da UFRN.

2. Objetivo Geral do Projeto

O Projeto de Intervenção Módulo de Relações Internacionais UFRN tem como objetivo geral a criação de um ambiente destinado a internacionalização da instituição em seu Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas buscando a organização, automatização, desburocratização e comunicação das vertentes relacionadas com a internacionalização da universidade.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Criação e aplicação de uma ferramenta que utilize a tecnologia da informação como organizadora e facilitadora da implantação de uma cultura de internacionalização acadêmica que caminhe lado a lado com os objetivos institucionais e regionais, com ênfase na comunicação à comunidade acadêmica das oportunidades de crescimento voltadas para a internacionalização pessoal e institucional.

4. Caracterização na metodologia *Design Thinking*

4.1 Fase Imersão

Existe um consenso na Secretaria de Relações Internacionais da existência de um afastamento da maneira como cada setor interno (administração, acordos, mobilidade in,

mobilidade out e tradução) realiza suas atividades, além disso cada setor interno possui apenas um servidor que conseqüentemente é o coordenador do setor contando cada com 2 bolsistas. Uma questão também importante é que as relações internacionais acadêmicas em todo Brasil existe de forma clara e oficial há menos de 10 anos e nenhuma RI começou muito à frente das outras, assim todas ficaram sem um manual de instruções de como deveriam realizar suas atividades, gerando diferentes formas de se trabalhar internamente, basicamente dependendo da percepção de cada servidor em seu setor. Durante este tempo ainda surgiram diversas mudanças de direcionamento político e nos fóruns de discussão sobre a área. Resumidamente o problema é que as pessoas tenderam a realizar suas atividades como entendiam e de forma tendenciosamente isolada, criando diversos subproblemas como dificuldade de se ter um histórico de atividades, dados atualizados imediatos, um relacionamento entre as atividades internas, planejamento adequado, comunicação interna e de extrema importância a comunicação externa aos sociedade acadêmica sobre as atividades e disponibilidades do setor. Por outro lado a existência de diversas formas de se trabalhar possibilitaram nesses mesmos 10 anos a formação de um agrupamento de boas práticas. Surge, então a ideia de se criar um sistema gestão integrado e participativo, interno e externo, público e exposto que envolva essas práticas em um formato padrão elevado. Existia uma necessidade de alguém que estivesse envolvido

em todas as áreas assumisse a responsabilidade de uní-las da melhor forma e ajudando os próprios servidores a realizarem suas atividades de forma mais prática sem que se diminua suas importâncias.

4.2 Fase Ideação

137

A ideiação partiu da observação do autor do projeto e foi disponibilizada em reuniões para discussão. Inicialmente o projeto foi visto com uma certa rejeição por ter uma proposta de mudar vários aspectos do dia a dia das atividades da SRI, entretanto com o desenvolvimento e abertura a discussões e melhorias com todos criou-se um entendimento de que seria positivo, atualmente por ser um sistema que leva tempo para ser desenvolvido é visto com descrença de que se torne uma realidade a curto prazo.

Formulação da idéia por área do sistema após discussão:

Acordos de Cooperação

Estabelecer o histórico de acordos de cooperação internacionais assinados pela UFRN; criar uma ferramenta de automatização na formalização dos novos acordos; estabelecer uma consulta em tempo real dos números de acordos de cooperação internacionais atuais e antigos para as constantes necessidades internas de avaliação e pedidos externos realizados pelas agências de fomento e ranqueamento; acompanhar em tempo

real das atividades realizadas por meio dos acordos de cooperação assinados; e acompanhar as atividades relacionadas às redes de cooperação que a UFRN participa.

Mobilidade Acadêmica

Estabelecer o histórico de mobilidade acadêmica internacional realizadas na e pela UFRN; estabelecer uma consulta em tempo real dos números das mobilidades acadêmicas atuais e antigas para as constantes necessidades internas de avaliação e pedidos externos realizados pelas agências de fomento e ranqueamento; acompanhar em tempo real o andamento das mobilidades acadêmicas realizadas por meio dos programas de mobilidade coordenados pela SRI e também através dos nossos acordos de cooperação; aumento do interesse de estudantes estrangeiros virem realizar mobilidade acadêmica nesta instituição; estabelecer o formato de lançamento de Editais para os Programas de Mobilidade coordenados pela UFRN direta e indiretamente;

Notícias

Estabelecer um espaço para o cadastro e divulgação de notícias e oportunidades relacionadas a internacionalização da UFRN;

Proficiências

Estabelecer um espaço para o cadastro e divulgação das informações relacionadas às proficiências; aumento do número de estudantes da UFRN com proficiência em língua estrangeira;

Tradução e Apoio Linguístico

Estabelecer um espaço para a automatização da tradução de documentos oficiais da UFRN em idiomas (inglês, espanhol e francês); aumento intensivo do domínio de língua estrangeira da comunidade acadêmica da UFRN; estabelecer uma normalidade de disponibilização de disciplinas em língua estrangeira; aumento da quantidade e da qualidade da pesquisa em língua estrangeira na UFRN; crescimento da UFRN nos rankings acadêmicos internacionais que utilizam como base artigos científicos em língua estrangeira e em publicações internacionais;

139

4.3 Fase Prototipação

Produto Final

Criação do Módulo de Relações Internacionais no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica da UFRN com acessos através de menus específicos conforme o público: equipe da SRI, servidores, coordenadores, docentes, discentes e discentes estrangeiros. Algumas mudanças nas nomenclaturas dos menus serão realizadas e novos menus serão adicionados para contemplar todos os objetivos do projeto:

Menu Acordos de Cooperação

- Cadastrar Acordos de Cooperação
- Listar/Alterar Acordos de Cooperação
- Andamento do Acordo de Cooperação
- Formalização de Acordos de Cooperação
- Números de Acordos de Cooperação
- Cadastrar Redes de Cooperação
- Listar/Alterar Redes de Cooperação
- Atividades das Redes de Cooperação

Menu Mobilidade Acadêmica

- Cadastrar Programas de Mobilidade
- Listar/Alterar Programas de Mobilidade
- Listar/Alterar Mobilidade Acadêmica
- Gerenciar Editais de Mobilidade
- Listar/Alterar Mobilidade Docente
- Gerenciar Editais de Mobilidade Docente
- Questionários para Editais de Mobilidade
- Gerenciar Inscrições em Editais
- Gerenciar Processos de Mobilidade
- Números de Mobilidade

Menu Tradução

- Tradução de Histórico por Discente Currículo
- Tradução de Componente(s) por Estrutura Curricular
- Emitir Atestado de Matrícula
- Emitir Histórico
- Emitir Histórico com Ementas Traduzidas

- Emitir Declaração de Vínculo
- Cadastro de Pesquisa Científica para Tradução
- Tradução de Pesquisa Científica

Menu Proficiências

- Inscrição em Exame de Proficiência
- Inscritos em Exame de Proficiência
- Cadastrar Proficiência
- Listar/Alterar Proficiência

Menu Notícias

- Notícias UFRN Internacional
- Cadastro de Notícias

5. Geração de Inovação no Setor Público

Como dito anteriormente na problemática, a área de relações internacionais acadêmicas ainda é uma área relativamente “nova”, um sistema integrado de gestão da área através das melhores práticas e novas ideias de processos não só seria um pioneirismo entre as instituições brasileiras como se tornaria uma referência entre as universidades brasileiras e inclusive um diferencial substancial e de destaque na exposição do SIGAA UFRN como um todo, visto que é uma ferramenta oferecida de forma mercadológica para outras instituições, incluindo a Polícia Federal do Brasil que poderia através de adaptações utilizar perfeitamente este sistema em

suas atividades relacionadas a área internacional. Outro ponto importante é a agregação e exposição da internacionalização em um só ambiente, o que traria uma relação direta de considerável aumento da participação da comunidade acadêmica nas atividades relacionadas a área internacional e um crescimento naturalmente elevado da própria área, seja por eliminação de burocracia, pela praticidade ou principalmente pela sensação e contestação de retorno às demandas.

REFERÊNCIAS

ESCOLA DESIGN THINKING. *Mini Toolkit: Design Thinking*. Disponível em: <www.escoladesignthinking.com.br>. Acesso em: 30 jul. 2017.

VIANNA, Maurício. et al. *Design thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

INOVAÇÃO E MELHORIA DA GESTÃO DE EVENTOS CIENTÍFICOS: um estudo de caso do Congresso de Iniciação Científica e Tecnológica da UFRN

Eloísa Helena Fonseca Dantas

144

RESUMO

Este trabalho apresenta os principais norteadores do esforço da Universidade Federal do Rio Grande do Norte em inovar e melhorar a gestão do Congresso de Iniciação Científica e Tecnológica da instituição, analisados a partir das ferramentas do *Design Thinking*. O congresso migrou do formato tradicional da apresentação por meio de pôsteres para um modelo híbrido, composto por uma fase online e outra presencial. Sugere-se a utilização das fases do *Design Thinking*, imersão, ideação e prototipação, para alavancar ideias que aprimorem a experiência de congresso online, consolidando-o como instrumento inovador para a divulgação científica eficiente.

Palavras-chave: Divulgação Científica. Inovação. *Design Thinking*.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

O Congresso de Iniciação Científica e Tecnológica é um evento promovido pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em que alunos de iniciação científica e de iniciação em desenvolvimento tecnológico e inovação apresentam os resultados de suas pesquisas desenvolvidas ao longo de um ano, orientados por pesquisadores da Instituição. O CICT se insere entre as ações voltadas para o estímulo à formação de recursos humanos para a pesquisa em todas as áreas do conhecimento, sendo promovido na UFRN pela Pró-Reitoria de Pesquisa através do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica e Tecnológica.

A primeira edição do congresso aconteceu em outubro de 1988, com um total de 131 trabalhos inscritos. Desde então, os dados das sucessivas edições² mostram um quadro crescente no número de trabalhos apresentados, atingindo, em 2016, a marca de 1289 trabalhos.

Esse crescimento notadamente importante na quantidade de trabalhos reflete o aumento do número de alunos de graduação engajados na iniciação científica ou na iniciação em desenvolvimento tecnológico e inovação, o que é desejável. Por outro lado, tal crescimento não veio acompanhado do incremento do número de avaliadores na mesma proporção, gerando dificuldades operacionais para a gestão do evento.

Além de que, a realização do congresso nessas proporções naturalmente impõe uma demanda maior de recursos públicos - humanos e

² O Congresso de Iniciação Científica não foi realizado anos de 1989 e 1991.

financeiros - para sua operacionalização. Como sabemos, atualmente esses recursos apresentam-se cada vez mais limitados em nosso país e seu uso deve se dar de forma racional e eficiente.

É fundamental destacar que desde sua origem até 2014, o CICT manteve o formato tradicional em que os autores inicialmente submetem seus resumos; após a aprovação, produzem pôsteres impressos; esses ficam expostos durante o evento e os autores fazem uma breve explanação para os demais participantes do evento que visitarem seu estande; e posteriormente descartam os pôsteres.

Esse modelo baseado na utilização de pôsteres implicava em custos elevados para os alunos, responsáveis pela produção, assim como para a Instituição, que se assumia o encargo de prover a infraestrutura adequada para sua utilização, como por exemplo, os expositores locados como suportes para pôsteres. Ademais, ao final do evento esse material perdia completamente sua função, gerando uma enorme quantidade de resíduos a serem descartados no meio ambiente, o que é inaceitável, em tempos de discussão sobre desenvolvimento sustentável e preservação ambiental.

Nesse sentido, considerando as problemáticas do descompasso entre o crescimento da quantidade de trabalhos e a proporção de avaliadores, e entre recursos humanos e financeiros para sua operacionalização, bem como os princípios contemporâneos da proteção ao meio ambiente, da sustentabilidade, da efetividade, da

economicidade no uso de recursos públicos e da melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, os agentes envolvidos nesse processo institucional chegaram à conclusão de que o modelo estava esgotado. Surgiu, portanto, a necessidade de repensar o congresso e buscar um formato sustentável que atendesse as diretrizes da gestão pública contemporânea.

Outro ponto que mereceu reflexão foi sobre o atual propósito do CICT: se a finalidade do congresso almejada pela instituição seria promover a comunicação científica ou a divulgação científica, ou ambos. Segundo Bueno (³, a comunicação científica e a divulgação científica têm intenções distintas:

A comunicação científica visa, basicamente, à disseminação de informações especializadas entre os pares, com o intuito de tornar conhecidos, na comunidade científica, os avanços obtidos (resultados de pesquisas, relatos de experiências, etc.) em áreas específicas ou à elaboração de novas teorias ou refinamento das existentes. A divulgação científica cumpre função primordial: democratizar o acesso ao conhecimento científico e estabelecer condições para a chamada alfabetização científica.

[...]

A comunicação científica mobiliza o debate entre especialistas como parte do

³BUENO, Wilson Costa. *Comunicação científica e divulgação científica: aproximações e rupturas conceituais*. p. 5.

processo natural de produção e legitimação do conhecimento científico. A divulgação científica busca permitir que pessoas leigas possam entender, ainda que minimamente, o mundo em que vivem e, sobretudo, assimilar as novas descobertas, o progresso científico, com ênfase no processo de educação científica.

Para tomar essa decisão, foi indispensável à Instituição definir o público-alvo diante da nova conjuntura, uma vez que os processos de comunicação científica se destinam ao público especializado composto por "pessoas que, por sua formação específica, estão familiarizadas com os temas, os conceitos e o próprio processo de produção em ciência e tecnologia (C&T)", enquanto a divulgação científica atinge também o público leigo, aquelas pessoas que "não tem, obrigatoriamente, formação técnico-científica que lhe permita, sem maior esforço, decodificar um jargão técnico ou compreender conceitos que respaldam o processo singular de circulação de informações especializadas".⁴ Optou-se por uma proposta que contemplasse a democratização do acesso ao conhecimento científico, sem prejuízo da disseminação de informações especializadas entre os pares.

A partir dessas reflexões, os agentes do programa de iniciação científica e tecnológica da UFRN em conjunto uma equipe do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) formataram uma proposta de modelo

⁴ Ibidem, p. 2.

híbrido, constituído de duas etapas: uma fase online, com uma maior quantidade de trabalhos, apresentados sob a forma de vídeo disponibilizado no site para toda a sociedade, e em paralelo, com o envio do trabalho completo a ser publicado nos anais do evento; e outra fase presencial, com um quantitativo reduzido de apresentações orais de trabalhos selecionados a partir da fase anterior.

Em 2015, a UFRN implementou esse novo modelo, enfrentando um pouco de resistência no início, como toda inovação, mas rapidamente a novidade foi assimilada pela comunidade acadêmica. Neste ano, em sua 28ª edição, a UFRN objetiva realizar alguns aprimoramentos nas ferramentas de interação do sistema de apresentação e avaliação online de trabalhos, bem como a utilização de um aplicativo que permite a troca instantânea de mensagens, recém desenvolvido pela Superintendência de Informática da UFRN. O aplicativo segue a lógica de funcionamento de aplicativos tradicionais, como Whatsapp, Telegram, Hangouts, entre outros, com a vantagem de integração com os SIGAA, o que permitirá a criação de grupos de discussão para cada trabalho submetido ao eCICT 2017. Com essas melhorias, a UFRN pretende consolidar essa experiência de congresso inovadora no Brasil.

Podemos observar que, ao longo de todo esse processo de inovação na instituição, foram usadas ferramentas de Design Thinking pelos agentes envolvidos, ainda que inconscientemente, conforme descreveremos mais adiante, o que

julgamos ter sido decisivo para o êxito do projeto. Com a mudança de paradigma, o Congresso de Iniciação Científica e Tecnológica da UFRN já é considerado um caso de sucesso, usado como referência por outras instituições que desenvolvem programas de iniciação científica e de desenvolvimento tecnológico e inovação, em especial, aquelas que compartilham o SIGAA.

2. Objetivo Geral do Projeto

Desenvolver um modelo sustentável de congresso, com a implantação de procedimentos adequados e inovadores, promovendo melhorias no referido processo institucional.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Esse modelo, já implementado e em fase de aprimoramentos, como se observa, já vem gerando bons resultados, especialmente quanto à ampliação do público alvo, à internacionalização, à redução de custos e à otimização de processos. Tanto a comunicação quanto a divulgação científica estão sendo contempladas uma vez que a apresentação na forma de vídeos possibilita a ampla divulgação dos trabalhos, inclusive internacionalmente, através da disponibilização das apresentações no site, assim como dos trabalhos completos nos anais do evento.

A redução de custos, especialmente com aluguel de suportes para pôster, contribui para uma experiência sustentável e permite a

realocação dos recursos para os aperfeiçoamentos necessários. A partir da análise de como o usuário está lidando com o modelo, pretende-se aprimorar o uso de tecnologias de informação e outras ferramentas gerenciais para propiciar uma experiência mais interativa e estimulante. Nesse aprimoramento, o usuário terá papel primordial na definição de um modelo, ao mesmo tempo, simples e eficaz.

4. Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

O *Design Thinking* é um método para identificação de problemas e geração de soluções inovadoras, baseado em empatia, colaboração e experimentação. Ele propõe uma abordagem sob diversas perspectivas, priorizando o trabalho colaborativo entre equipes multidisciplinares, que trazem olhares diversificados e oferecem interpretações variadas sobre a questão⁵. O processo de *Design Thinking* é composto por um ciclo de etapas não estanques que alcançam desde a compreensão do problema até a implementação da solução: imersão, ideação e prototipação.

Na primeira fase do processo, chamada imersão, a equipe envolvida no projeto realiza um mapeamento do contexto do problema, a fim de identificar as necessidades e oportunidades que irão nortear a geração de soluções (BRASIL, 2017). É também conhecida como fase de empatia, haja vista que nesse momento o objetivo é se

⁵ VIANNA, Maurício. et al. *Design thinking: inovação em negócios*. p. 13.

colocar no lugar do outro, despindo-se de pressupostos (ESCOLA DESIGN THINKING, 2017) a fim de compreender o contexto, assimilando as perspectivas alheias (imersão preliminar). A partir daí, dá-se início à pesquisa inspiracional (VIANNA, 2012) ou *desk research*, que consiste na busca de referências que agreguem e inspirem novas ideias, por meio de pesquisa na internet, artigos, mídia impressa, etc. para a melhor compreensão do desafio do projeto (imersão profunda).

A fase de ideação baseia-se na colaboração e geralmente se inicia com a equipe de projeto realizando Brainstormings (uma das técnicas de geração de ideias mais conhecidas) ao redor do tema, por meio da coleta de ideias em grande quantidade em curto espaço de tempo. Durante esse processo, nenhuma ideia deve ser desprezada, ficando as críticas reservadas para fases posteriores (VIANNA, 2012). Consubstancia-se, portanto, no pensar conjuntamente, cocriar em equipes multidisciplinares a fim de que a capacidade de entendimento da equipe se intensifique.

Na terceira fase ocorre a experimentação por meio da prototipação, com a utilização de ferramentas que propiciem a simulação do uso do sistema atualizado pelas ideias das fases anteriores. O protótipo é "a tangibilização de uma ideia, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade - mesmo que simplificada - e propiciar validações" (VIANNA, 2012, p. 122). Essa fase é fundamental para

realizar testes e construir alternativas para evitar problemas na implementação da solução.

Um exemplo da realização de testes para o aprimoramento do sistema foi o uso da Comunidade Virtual como ferramenta de interação no eCICT 2016⁶, que apesar de ter surgido como uma solução inovadora para a promoção de interatividade na fase online do congresso, não foi uma experiência satisfatória. No entanto, serviu de aprendizado para a criação e implementação de uma alternativa mais dinâmica e funcional, utilizando um aplicativo de troca de mensagens instantâneas, semelhante ao Whatsapp, com a vantagem de ser integrado ao SIGAA, permitindo a criação de grupos de discussão para os trabalhos submetidos, elevando o nível de interação a um nível desejável.

Observamos que os agentes envolvidos na construção de uma alternativa sustentável ao modelo esgotado tradicional de congresso de iniciação científica e tecnológica perpassaram todas as fases do processo de *Design Thinking*, em maior ou menor grau, ainda que inconscientemente.

5. Geração de Inovação no Setor Público

A inovação no setor público envolve geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços no meio

⁶ Com a mudança para o novo formato, abrangendo uma fase online, a sigla CICT incorporou um "e", fazendo alusão ao meio eletrônico.

institucional. Com a realização em 2015 da primeira edição do congresso em novo formato, abrangendo uma fase online e outra presencial, a UFRN inovou no âmbito dos Congressos de Iniciação Científica e Tecnológica, dando início a uma experiência pioneira no Brasil. À época não se tinha notícias de outros congressos de iniciação científica e tecnológica que utilizassem outra proposta senão o tradicional modelo baseado na apresentação de pôsteres.

Naquela edição, o evento já contava com 1175 trabalhos, em que os discentes submeteram um trabalho escrito e um vídeo de apresentação. Um evento dessa magnitude, certamente não se sustentaria com a mesma eficiência no modelo tradicional, pelos motivos já expostos. Dessa forma, consideramos que a solução encontrada, além de inovadora, veio suprir as necessidades da UFRN.

Neste ano, com a realização do XXVIII Congresso de Iniciação Científica e Tecnológica da UFRN - eCICT 2017, a UFRN pretende consolidar o novo formato com o incremento de aprimoramentos, a partir da utilização contínua de técnicas próprias do Design Thinking, formando um processo dinâmico de constante inovação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Design Thinking Toolkit para Governo*. Disponível em: <<http://redeinovagov.blogspot.com.br/2015/08/mini-toolkit-sobre-design-thinking.html>>. Acesso em: 30 jul. 2017.

BUENO, Wilson Costa. Comunicação científica e divulgação científica: aproximações e rupturas conceituais. *Informação & Informação*, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 1-12, dez. 2010. ISSN 1981-8920. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/6585/6761>>. Acesso em: 30 jul. 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2010v15n1espp1>.

ESCOLA DESIGN THINKING. *Mini Toolkit: Design Thinking*. Disponível em: <www.escoladesignthinking.com.br>. Acesso em: 30 jul. 2017.

VIANNA, Maurício. et al. *Design Thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN

156

Marcella Leandro S. Carvalho
Cynara Carvalho Abreu

RESUMO

Em meio às exigências do mundo organizacional, as empresas públicas precisam estar preparadas para atender as necessidades de mudanças constantes e, para isso, carecem de servidores que estejam comprometidos e motivados com a organização, pois assim fica mais fácil de criar habilidades que possibilitem as devidas adaptações ao mercado dinâmico, além de permitir um menor nível de rotatividade dentro das instituições. Portanto, inserido neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo disseminar conhecimentos acerca do comportamento das pessoas no ambiente organizacional, tendo como ponto de partida a realização de um diagnóstico relacionado com algumas variáveis antecedentes da intenção de rotatividade, tais como: comprometimento organizacional e percepção de justiça dos servidores técnico-administrativos atuantes no quadro funcional da Universidade

Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Para isso, a partir de uma perspectiva de empatia com os seus stakeholders (interessados), também poderá ser utilizada a abordagem da ferramenta de *Design Thinking*, a fim de auxiliar no mapeamento e busca de soluções acerca dos possíveis problemas que poderão ser apresentados em relação à intenção de rotatividade dos indivíduos na organização.

Palavras-chave: Intenção de Rotatividade. Comprometimento Organizacional. Percepção de Justiça Organizacional. *Design Thinking*.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

A principal motivação em pesquisar acerca da temática “intenção de rotatividade” se deu pelo acesso que a pesquisadora possui ao elevado número de processos de solicitações dos servidores que desejam ser removidos para outros setores dentro da própria instituição.

Considerou-se, ainda, o Planejamento Estratégico da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – 2016, desta Universidade, no qual tem como uma de suas ações estruturar e implementar a Política de Retenção de Pessoas, em cumprimento às orientações de boas práticas sugeridas pelos órgãos de controle do Governo.

Ademais, observou-se também que em consonância ao relatório com os resultados individuais da organização (UFRN), no Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas

- Ciclo 2013, do Tribunal de Contas da União – TCU, do qual permite à instituição avaliar como está a sua situação em relação às boas práticas e às demais organizações participantes do levantamento, foi possível observar algumas orientações do TCU acerca da importância de retenção de pessoas através do estabelecimento de boa relação de trabalho entre os gestores e os colaboradores, de modo que o ambiente de trabalho seja caracterizado pela existência de uma força de trabalho motivadora e competente, como uma organização de trabalho atrativa, flexível e práticas que efetivamente retenham profissionais com as competências desejadas, contribuindo assim para a diminuição do índice de rotatividade dentro da instituição.

2. Objetivo Geral do Projeto:

Avaliar as variáveis antecedentes de intenção de rotatividade dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, neste caso focado em percepção de justiça distributiva e de procedimentos e comprometimento organizacional.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Espera-se ao término da pesquisa ter um diagnóstico acerca da percepção de justiça e comprometimento organizacional, bem como avaliar a intenção de rotatividade dos servidores técnico-administrativos da UFRN, a fim de realizar

contribuições expressivas no sentido fornecer insumos que possam ser utilizados na estruturação de ações de melhorias para uma boa política de retenção de pessoas para a UFRN.

4. Caracterização na metodologia *Design Thinking*

4.1 Fase Imersão

Considerando que a fase a imersão pode ser dividida em Preliminar, quando há um primeiro contato com o problema, e em Profundidade, quando se inicia o levantamento das necessidades e oportunidades que irão nortear a geração de soluções na fase seguinte do projeto, a Ideação. No referido projeto, a fase de imersão está sendo realizada através de pesquisas bibliográficas, bem como a busca por relatórios já existentes na UFRN que tratam do assunto a ser estudado.

Por conseguinte, será realizado questionário com perguntas voltadas para a realização de um diagnóstico da situação real que se encontram os servidores técnico-administrativos da instituição quanto à intenção de rotatividade, comprometimento organizacional e percepção de justiça organizacional.

Além do mais, existe a intenção inicial de realizar um grupo focal para aperfeiçoar a etapa de profundidade, visto que será um momento de contato direto com público-alvo, no qual poderá oportunizar subsídios para o entendimento das necessidades e suas possíveis soluções.

4.2 Fase Ideação

A fase de ideação é a etapa que possibilita o recebimento de várias ideias, sem que haja nenhum tipo de julgamento. Para isso, pretende-se utilizar no questionário e no grupo focal alguma pergunta que venha suscitar nas pessoas um estímulo para a realização de sugestões de ideias acerca dos que eles acham que seria possível realizar para a resolução de problemas relacionados com a intenção e saída das pessoas da organização.

4.3 Fase Prototipação

O referido estudo tem como finalidade ofertar um diagnóstico como produto final que auxilie na construção de políticas voltadas para a retenção de pessoal.

Considerando que a prototipação é a fase de validação das ideias geradas, teremos um momento para analisar a viabilidade das ideias propostas pelo público entrevistado.

Para que isso ocorra, faz-se necessário a criação de um grupo de estudo com a participação de representantes dos setores competentes para verificar se as ideias geradas podem fazer parte de uma política de retenção de pessoas voltada para a UFRN.

5. Geração de Inovação no Setor Público

A inovação no setor público tem sido algo desafiador para os gestores. Os órgãos públicos,

de um modo geral, estão sendo desafiados a buscarem ferramentas das quais, além de manter os seus bons funcionários no quadro, eles também alcancem os objetivos de sustentação e crescimento, com vistas ao alinhamento estratégico institucional, a aplicação efetiva de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas na obtenção dos objetivos organizacionais.

Considerando que as pessoas são essenciais para a dinâmica das organizações, pois elas criam, inovam e recriam os processos de trabalho, a gestão pública tem a necessidade de estudar estratégias de retenção de pessoal com a finalidade de estimular a motivação do colaborador e diminuir a rotatividade dentro das organizações públicas.

Assim, o estudo a ser realizado pode auxiliar outras instituições públicas na implementação de recursos voltados para a temática proposta.

REFERÊNCIAS

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ENDEAVOR BRASIL. *Design Thinking: de que inovação seu consumidor final precisa?*. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/design-thinking-inovacao/>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

MJV BLOG. *As 3 fases do Design Thinking: imersão, ideação e prototipagem*. Disponível em: <<http://blog.mjv.com.br/ideias/3-fases-design-thinking-imersao-ideacao-e-prototipagem>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

SILVA, Nathália Luiza Farias. *A remuneração e seus reflexos nas práticas de atração e retenção de pessoas nas Universidades Federais em Pernambuco*. 2015. Tese (Doutorado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste). UFPE. Disponível: <<http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/15013>>. Acesso em: 02 jul. 2016.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *Medidas do Comportamento Organizacional: TCU. Relatório com os resultados individuais no Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas - Ciclo 2013*. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/unidades/secretaria-de-fiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas/>>. Acesso em: 07 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Planejamento Estratégico da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Disponível em:<<http://progesp.ufrn.br/publicacao.php?a=&iid=186499595>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

O ESTRESSE OCUPACIONAL E A SÍNDROME DE *BURNOUT*: um estudo entre os ocupantes de cargos de chefia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Elias de Jesus Silva Junior
Denise Pereira do Rego

164

RESUMO

Este estudo visa aprofundar os conhecimentos acerca dos fatores estressores relacionados ao trabalho dos gestores, porém os que estão localizados especificamente na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Concomitantemente pretende-se estudar à respeito de uma fase crítica do estresse e que também está relacionada à vida laboral e acomete indivíduos de diversos ramos de atividade, causando prejuízos às organizações nas quais exercem seu trabalho e principalmente aos próprios portadores, é a chamada síndrome de *Burnout*. É certo que existem aplicações de estudos acerca do estresse e da síndrome de *Burnout* que acomete determinadas categorias de trabalho. Entretanto, Apesar da provável premissa da utilidade da aplicação das investigações quanto aos profissionais que lidam na área de saúde, os professores, os psicólogos e os assistentes sociais,

este estudo visa aplicar os conhecimentos sobre o estresse e a síndrome de Burnout na identificação de possíveis portadores em áreas administrativas, em rotinas ditas burocráticas e mais especificamente em cargos de chefia. Para viabilizar esta pesquisa serão coletados os dados através de questionários baseados no Maslach Burnout Inventory – MBI e sua análise pretende identificar se os ocupantes de cargo de chefia no âmbito da UFRN são portadores de níveis consideráveis de estresse relacionado ao trabalho e se conseqüentemente há entre eles ocorrências da Síndrome de *Burnout*.

Palavras-chave: Estresse. Síndrome de Burnout. Chefia.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

Nas últimas décadas houve muitas evidências de que o estresse e os transtornos de ansiedade têm tido um crescimento progressivo, revelando problemas com transtornos alimentares e do pânico, além do abuso de substâncias tóxicas. Agências investigadoras têm demonstrado que grande parte dos países no mundo passa por crises em sua população. (ISLAM; WILLS; HAMILTON, 2009 *apud* ZANELLI, 2011).

Estamos vivendo uma época muito corrida na busca de cumprir metas, concluir projetos, atender compromissos ou simplesmente acelerar, muitas vezes sem o menor sentido. Isso também

pode ser expresso por meio do partidarismo do sectarismo, de radicalismos ou fundamentalismos religiosos, que não admitem possibilidade de diálogo e tem tomado conta do mundo, pois vencer é o que interessa. Muitas vezes a compreensão pelas outras pessoas têm se tornado com significado evasivo em um contexto de isolamento emocional. Os processos psicossociais em uma organização constituem base para a promoção da saúde. Sendo a saúde compreendida como o bem-estar do trabalhador, nos aspectos físicos, cognitivos, afetivos, motivacionais e comportamentais, porém a análise de tais fenômenos envolve características que perpassam os níveis individuais, grupais, organizacionais e macro-societários, ou seja, é uma complexa combinação de variáveis pessoais e sociais. Para minimizar esse tipo de problema, as organizações por vezes os processos estão relacionados internamente com práticas que visam promover o bem estar e a utilização dos recursos para a melhoria das tarefas e do ambiente social com a colaboração da cultura e dimensões gerais da organização. (ZANELLI, 2011).

No entanto, o desafio a ser enfrentado neste trabalho será correlacionar as atribuições dos cargos de chefia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte com a aquisição de doenças trazidas pelo estresse ocupacional, visto que é passivo que estudos diversas têm provado que algumas profissões são capazes de transformar quem as exerce susceptíveis a aquisição de doenças desta natureza. Profissões em áreas da saúde e ligadas ao ensino.

Uma característica comum a estas profissões e que está ligada ao aparecimento dos riscos à saúde dos profissionais é o contato diário com outras pessoas. Muitas vezes este contato ocorre em situações de tensão, principalmente quanto aos profissionais de saúde. Esta tensão provoca o desgaste emocional dos trabalhadores, favorecendo ao longo do tempo adoecimento físico e mental.

Uma outra categoria de indivíduos que podem ser parte do grupo de risco quanto a aquisição de doenças relacionadas ao trabalho são os trabalhadores que atuam em serviços administrativos, especialmente os que exercem funções de chefia, isto porque para estas funções são atribuídas muitas responsabilidades e a própria rotina de trabalho exige naturalmente que haja contato com outras pessoas, além da necessidade de resolver conflitos.

Nesta perspectiva este estudo pretende trazer a tona mais uma perspectiva de investigação ainda pouco explorada quanto às consequências do estresse ocupacional e quanto às ocorrências da síndrome de *Burnout*.

2. Objetivo Geral do Projeto

Este estudo busca a identificação e caracterização do problema em uma área específica, já que a definição do esgotamento relativo ao trabalho é relativamente nova, pois foi relatada em 1974 por Freudenberger.

As pesquisas e os resultados deste estudo pretendem aprofundar os

conhecimentos acerca dos fatores estressores relacionados ao trabalho dos gestores, porém os que estão localizados especificamente na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Concomitantemente pretende-se estudar a respeito de uma fase crítica do estresse e que também está relacionada à vida laboral e acomete indivíduos de diversos ramos de atividade, causando prejuízos às organizações nas quais exercem seu trabalho e principalmente aos próprios portadores, é a chamada síndrome de *Burnout*.

O presente estudo buscará verificar os níveis de estresse e a possível ocorrência da síndrome de *Burnout* entre os trabalhadores da esfera administrativa, especialmente dos que exercem cargos de chefia, visto que, enquanto detentores de grandes responsabilidades e da obrigação de liderar e resolver conflitos no ambiente de trabalho, podem ser portadores de estresse e integrantes do rol de portadores da síndrome. Isto será verificado primeiramente através da identificação dos fatores de risco relacionados às rotinas diárias de trabalho destes

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Identificar os fatores de desgaste e definir em que nível podem influenciar na provável aquisição do estresse a da síndrome

de *Burnout* tornar-se-ão uma ferramenta útil para melhorar a qualidade de vida no trabalho dos líderes na esfera administrativas desta instituição. Os resultados obtidos irão oferecer condições para responder aos seguintes questionamentos: quais os níveis de estresse aos quais estão submetidos os trabalhadores que exercem cargos de chefia na Universidade Federal do Rio Grande do Norte? E em razão disto são, ou ao menos podem ser potenciais portadores da síndrome de *Burnout*?

4. Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

4.1 Fase Imersão

O interesse no estudo do estresse ocupacional e da síndrome de *Burnout* aplicado ao âmbito administrativo inicia-se a partir da identificação na literatura de um número reduzido de estudos voltados para esta área. Portanto, atualmente estão sendo conhecidos o maior número de publicações a respeito deste assunto de forma mais aproximada ao assunto caso prático. A maioria das pesquisas ainda ocorrendo entre grupos laborais assistenciais tem levado alguns autores a acreditar que isto pode ter criado um viés tendencioso. (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000). Além

disso, pretende-se apontar para o fato de que provavelmente existam outras questões envolvidas no processo de satisfação e rendimento no trabalho dos gestores públicos que vão além da retribuição pecuniária pelo exercício de suas funções de chefia.

4.2 Fase Ideação

A respeito das melhorias que podem ocorrer ao analisar a situação de bem estar no trabalho relacionado aos ocupantes de cargos de chefia já mostra-se como iniciativa de de cunho inovador, além do fato de que a pesquisa será realizada em uma instituição pública.

Pretende-se não só apontar para as dificuldades relacionadas ao trabalho dos gestores desta Universidade, como também promover o bem-estar, e conseqüentemente um maior engajamento e satisfação dos trabalhadores. Como consequência da melhoria da qualidade da ocupação laboral é provável que a própria instituição para a qual prestem serviços obtenha melhoria de desempenho como um todo.

4.3 Fase Prototipação

Os resultados alcançados com a pesquisa poderão servir como ferramenta para otimizar as funções avaliadas, e por

consequente aumentar o nível de satisfação com o trabalho, evitando as consequências que provém do seu desgaste, como a redução do tempo efetivo de trabalho para tratamento de sintomatologias causadas pela síndrome.

Pretende-se não só apontar para as dificuldades relacionadas ao trabalho dos gestores desta Universidade, como também promover o bem-estar, e conseqüentemente um maior engajamento e satisfação dos trabalhadores. Como consequência da melhoria da qualidade da ocupação laboral é provável que a própria instituição para a qual prestem serviços obtenha melhoria de desempenho como um todo.

5. Geração de Inovação no Setor Público

Os gestores públicos antes de estarem inseridos nos cargos que ocupam são pessoas que possuem necessidades, inclusive de apoio quanto ao seu bem estar. Neste sentido esta ideia de pesquisa possui o objetivo de avaliar a situação de de trabalho da perspectiva dos gestores públicos e através desta visão, incentivar mais estudos similares para desmistificar que apenas a remuneração atribuída ao exercício destes cargos é suficiente para

REFERÊNCIAS

FREUDENBERGER, H.J. Staff burnout. *Journal of Social Issues*, v.3, n.1, 159-165, 1974.

SALANOVA, Marisa et al. Desde el" burnout" al" Engagement". *Una nueva perspectiva*, p. 117-34, 2000. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/profile/Marisa_Salanova/publication/285664898_Desde_el_burnout_al_engagement_una_nueva_perspectiva/links/09e41508ff53f6027f000000.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2017.

ZANELLI, José Carlos et al. *Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed, 2010. 128p.

**ELABORAÇÃO DE INDICADORES DE
DESEMPENHO DE PROCESSOS NOS
PROJETOS ACADÊMICOS
SUBMETIDOS À PRÓ-REITORA DE
PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO
GERAL (PROPLAN) DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO
GRANDE DO NORTE – UFRN**

173

Izabel Cristina Neves Câmara
Josué Vitor de Medeiros Júnior

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é contribuir para a melhoria da Gestão de Processos por meio da medição de Indicadores de Desempenho de Processos na Gestão Pública, que consiste em um conjunto de indicadores que expõe a situação atual da gestão de processos, bem como produz subsídios que permitem acompanhar a evolução dessa gestão. Além de fornecer informações que auxiliarão no planejamento e controle dos processos, possibilitará – também - o monitoramento e controle dos objetivos e metas estratégicas. O projeto visa definir indicadores para melhorar a performance nos projetos submetidos para análise técnica na PROPLAN (Pró-Reitoria de Planejamento e Coordenação Geral – da Universidade Federal do Rio Grande do

Norte). Garantindo assim, um eficiente controle da qualidade e visando um melhor monitoramento do desempenho organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Indicadores de Desempenho de Processos. Performance.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

174

Muito se discute sobre indicadores de desempenho processuais, em empresas privadas e também na administração pública; sem dúvida, trata-se de um tema recorrente e considerado fundamental. A medição de indicadores processuais na gestão pública é um elemento primordial, pois a administração pública tem que ser excelente sem deixar de considerar as particularidades inerentes à sua natureza pública.

A medição dos processos além de fornecer informações que auxiliam no planejamento e controle dos processos possibilita, também, o monitoramento e o controle dos objetivos e metas estratégicas. A avaliação de desempenho é parte integrante do ciclo de planejamento e controle na gestão das operações. Nesse sentido, o propósito da avaliação de desempenho é o de apoiar a tomada de decisão na UFRN, pois através da medição dos dados podemos determinar e avaliar padrões necessários para apoiar decisões e influenciar no comportamento das pessoas e nos sistemas de operações com a finalidade de alinhar as ações com as estratégias pretendidas.

2. Objetivo Geral do Projeto

O projeto visa à elaboração de indicadores de desempenho de processos nos projetos acadêmicos submetidos à Pró-reitora de Planejamento e Coordenação Geral (PROPLAN) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. A PROPLAN é um órgão diretamente ligado à Direção Superior, tem a competência de assessorar a política global de planejamento da UFRN.

Este estudo dá ênfase nos aspectos de legalidade e legitimidade e aprofunda a eficiência, efetividade e economicidade das ações administrativas a partir dos resultados quantitativos e qualitativos na PROPLAN. O foco desse estudo é na Coordenadoria de Contratos e Convênios da PROPLAN, que realiza a interlocução entre os fomentadores de projetos acadêmicos, os quais são submetidos para análise da viabilidade estrutural, bem como para formalização dos instrumentos jurídicos com instituições parceiras, inclusive com a Fundação de Apoio - FUNPEC.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Pretende-se elaborar um fluxograma de processos contendo todos os passos que os projetos percorrem desde o início (Inclusão do projeto no SIPAC) até a formalização do instrumento jurídico, para identificar quais são os maiores gargalos no processo. Posteriormente, elaborar os indicadores de desempenho

processuais adequados, a partir daí estabelecer critérios de avaliação dos indicadores e avaliar os indicadores utilizados objetivando um melhor desempenho e controle em todo o trâmite dos projetos acadêmicos submetidos a Coordenadoria de Contratos e Convênios da PROPLAN.

4. Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

176

4.1 Fase Imersão

As medidas de desempenho, ao longo da história, foram utilizadas para avaliar o sucesso da organização e uma das áreas mais antigas que se dedicava a essa atividade era a de contabilidade (controladoria) eram medidas de desempenho predominantemente financeiras. Em meados anos 80, a visão - quase generalizada - de que as medidas de avaliação meramente financeiras não eram suficientes para dar conta das operações nos mercados modernos era unanimidade.

Diante de várias críticas com o sistema tradicional de contabilidade meramente financeiro, nos anos 80 e 90, ocorreu um boom acadêmico no sentido de corrigir esse modelo. Neely (1999) dá conta de que entre 1994 e 1996, algo em torno de 3.600 artigos sobre avaliação de desempenho empresarial foram publicados, e em 1996 só nos Estados Unidos um novo livro sobre o tema foi publicado, em média, a cada duas semanas. Ou seja, o uso dos indicadores de desempenho de proceso como um elemento estratégico ainda é recente é recente. Logo, a

necessidade de verificar quais órgãos da Administração Pública já utilizam um sistema de mensuração de gestão de processos em suas políticas de gestão, a fim de aperfeiçoar as técnicas que serão utilizadas na UFRN.

Por existir muitas controvérsias sobre os conceitos de desempenho e sua mensuração vê-se a necessidade de se fazer uma literatura mais técnica, semântica e conceitual. Existe também uma grande complexidade na aplicação da ferramenta, principalmente, no contexto público. Dessa forma, busca-se assentir a complexidade e alcançar a simplicidade, através de soluções, simples, práticas e aplicáveis ao contexto da Gestão Pública.

4.2 Fase Ideação

Há uma necessidade de compreender o que medir e como medir, como também, determinar qual o desempenho real da organização conforme seus processos individuais. Dessa forma, esse projeto trás uma abordagem inovadora para UFRN, visto que os processos institucionais ainda não usam os indicadores de processos como ferramenta de gestão.

A Secretaria de Gestão de Projetos da UFRN está realizando um projeto piloto com o objetivo de melhorar o processo de tramitação de projetos acadêmicos com envolvimento da FUNPEC, na C3/PROPLAN, e como eu faço parte da equipe executora do projeto tenho total apoio para elaboração de indicadores de desempenho de processos nos projetos acadêmicos submetidos à

pró-reitora de planejamento e coordenação geral (PROPLAN) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Nessa direção, é notável reconhecer que a PROPLAN passará por uma evolução no gerenciamento de desempenho de processos à medida que perceberá o que é possível e o que é mais necessário.

Esse aprendizado se iniciará com um excesso de monitoramento e medição. Isso se torna evidente ao longo do tempo e é descartado à medida que se foca naquilo que é útil. Isso é importante na criação de expectativas e no desenho de um processo de medição de desempenho que é projetado para mudar à medida que se aprende mais sobre gerenciamento de fluxo de processo e de fluxo de trabalho, o que estão reportando e quais informações estão disponíveis.

Logo, é considerável que qualquer capacidade de medição e reporte seja flexível, e que as expectativas sejam tratadas para que não se espere resultados exatos e otimizados desde o início. O sucesso desse projeto é, portanto, baseado em ajuste ao longo do tempo permitindo, inclusive, otimizar os custos de transição para um modelo mais efetivo de gerenciamento de desempenho.

4.3 Fase Prototipação

O projeto objetiva melhorar a desempenho e o controle na tramitação dos projetos acadêmicos submetidos à PROPLAN. Gerenciar o negócio por processos requer que medidas, métricas e

indicadores de desempenho estejam disponíveis para monitorar os processos de forma que estes atendam às suas metas. Envolve simultaneamente a compreensão do que medir e de como medir. O gerenciamento de desempenho bem-sucedido requer o domínio desses dois lados da questão, além da delimitação de uma abordagem evolutiva customizada para determinar o desempenho real da organização de acordo com os seus processos individuais.

Nesse sentido, pretende-se elaborar um fluxograma que detalhe a tramitação processual dos projetos acadêmicos na PROPLAN, para poder criar os indicadores de desempenho de processos que serão utilizados no setor. Posteriormente, deve-se estabelecer critérios de avaliação para os indicadores criados e por fim avaliaremos os indicadores utilizados. Dessa forma, existirá um controle mais efetivo das tarefas e processos prevenindo-se dos gargalos que venha a ocorrer, pois através de indicadores de desempenho processuais é possível acompanhar a qualidade dos serviços, ter uma série histórica do desempenho, evitando assim imprevistos no tramite processual dos projetos, pois o controle é exercido no andamento do processo.

5. Geração de Inovação no Setor Público

A criação de um sistema de indicadores de desempenho de processos resultará numa melhor performance e controle nos projetos acadêmicos submetidos à Pró-reitora de Planejamento e Coordenação Geral (PROPLAN) da Universidade

Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. A implementação dessa ferramenta de medição não será tarefa fácil, visto que a parte mais difícil de construção de qualquer capacidade de medição de desempenho é a política. Os gestores normalmente não querem ser medidos: a resistência pode ser alta e pode haver desacordos sobre o que vai ser medido e como será medido.

Cuidados adicionais devem ser tomados, pois é fácil encontrar objeções ou falta de tempo de gestores para qualquer tipo de medição. Por tais motivos, contar com o patrocínio das líderes da PROPLAN será a peça chave desse projeto. Esse patrocínio será ativo com participação em reuniões, e com comunicados constantes e visíveis. Com a participação de todos os envolvidos a PROPLAN terá uma evolução no gerenciamento de desempenho de processos.

REFERÊNCIAS

BARCAUI, André (Org.). *PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática*. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

DE SORDI, José Osvaldo. *Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração*. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ASSOCIATION of business process management professional. *BPM CBOK: Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. [s.L]: ABPMP, 2013.

COSTA, D. B. *Diretrizes para a Concepção, Implementação e Uso de Sistema de Indicadores de Desempenho para Empresas da Construção Civil*. 174 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

GALVÃO, Lavínia L. *Medição de desempenho organizacional: as práticas em organizações brasileiras participantes do Programa da Qualidade no Serviço Público*. 122f. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília. Brasília, 2001.

GRABAN, Mark. *Hospitals Lean [recurso eletrônico] : melhorando a qualidade, a segurança dos pacientes e o envolvimento dos funcionários*. Porto Alegre : Bookman, 2013.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA Carlos A. *Administração de produção e operações: Manufatura de Serviços: uma abordagem estratégica*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MONTEIRO, José A. *Qualidade Total no Serviço Público: questionamentos e recomendações segundo os 14 pontos de W.E.* Brasília: QA&T,1991.

182

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operation & Production Management*, Bradford, v. 20, n. 2, p. 205-228, 1999.

NOBREGA, K. C. *A gestão da qualidade em serviço*. 328f. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo. São Paulo, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PALADINI, E. P. *Avaliação Estratégica da Qualidade*. Atlas. São Paulo, 2002.

PIRES, A. R. *Qualidade: sistemas de gestão da qualidade*. 3.ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2004.

ROSSATO, I. F. *Uma Metodologia para a Análise e Solução de Problemas*.133f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

SANTOS, Luiz A.; CARDOSO, Regina L.S. *Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas. XV Concurso de Ensayos del Clad: Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental*. Caracas, 2001. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0041201.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Técnicas de Auditoria: Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos* - Brasília: TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000c, 32 p.

VARELLA FILHO, Haroldo Coutinho. *Medição de desempenho na cadeia de suprimentos da energia eólica: proposta de um conjunto de indicadores de desempenho*. 2013. 145 f. Dissertação (Mestrado em Estratégia; Qualidade; Gestão Ambiental; Gestão da Produção e Operações) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

UFRN E IMPRENSA: diagnóstico e estratégias de relacionamento entre porta-vozes, fontes e jornalistas

Marina Ferreira Gadelha
Adriano Charles da Silva Cruz

184

RESUMO

Este trabalho pretende elaborar estratégias e diretrizes para o relacionamento entre porta-vozes e fontes da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN – com a imprensa. Para tanto, será realizado um diagnóstico das impressões de jornalistas acerca do papel da fonte e do desempenho dos porta-vozes da UFRN, por meio da aplicação de questionário em redações de veículos de comunicação locais, como forma de analisar o que os jornalistas mais valorizam nos entrevistados e identificar os pontos fortes e fracos das fontes e dos porta-vozes da UFRN. Com esse diagnóstico em mãos e o levantamento da literatura já existente sobre o assunto, será elaborado um manual de relacionamento com a imprensa que sirva como guia prático para a comunidade universitária, com a descrição dos principais procedimentos para um relacionamento positivo com a imprensa.

Palavras-chave: Comunicação. *Media Training*. Imprensa.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

A transparência é um elemento que não pode mais ser desprezado por organizações públicas ou privadas. Seja na legislação, com previsões constitucionais e a Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011), ou no conceito de comunicação pública como elemento para a construção da cidadania (DUARTE, 2012), o direito às informações de interesse público é cada vez mais cobrado por uma sociedade consciente e vigilante. Um dos principais atores no campo da comunicação pública é a imprensa, onde as empresas encontram a maior visibilidade possível para atingir a legitimidade social (ASSAD; PASSADORI, 2009). Organizações que valorizam o diálogo com a sociedade estão em constante relação com a imprensa, sob pautas positivas ou negativas, por isso a prática deve ser cláusula pétrea dentro da política de comunicação (FARIA, 2016).

No entanto, essa exposição pode gerar problemas para as organizações em virtude de deslizos dos porta-vozes: omitir informações, ser grosseiro ou estar despreparado para responder às perguntas dos jornalistas são alguns comportamentos que devem ser evitados como forma de preservar a imagem e a reputação institucional.

De acordo com Prado (2013), os bons porta-vozes esclarecem e ajudam os repórteres a entender as questões em pauta, já Assad e Passadori (2009) lembram a importância de o

entrevistado demonstrar conhecimento sobre o assunto, ser claro, conciso, objetivo, educado e disposto a levantar informações que não saiba responder no momento. Pessoas com essas características se tornam fontes de referência, enquanto quem ainda não desenvolveu as habilidades necessárias pode se preparar por meio do *media training* – treinamento que orienta porta-vozes a lidar com a mídia. Constatou-se que a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN – não dispõe de *media training* frequente ou de manual para aperfeiçoar o relacionamento com a imprensa, portanto, este trabalho busca contribuir para tal objetivo em prol de uma comunicação cidadã, comprometida com o interesse público e a prestação de informações pautadas na transparência.

2. Objetivo Geral do Projeto

Elaborar estratégias e diretrizes para o relacionamento entre fontes e porta-vozes da UFRN com a imprensa, por meio de um manual que atenda às principais necessidades da comunidade universitária identificadas a partir de um diagnóstico das impressões dos jornalistas acerca do papel da fonte e do desempenho dos porta-vozes da UFRN.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

A partir desta pesquisa, espera-se contribuir para a preparação dos porta-vozes

e das fontes da UFRN no relacionamento com a imprensa, assim como estimular a realização mais frequente do *media training* na instituição.

4 Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

187

4.1 Fase Imersão

Trata-se do momento de construção do escopo do projeto de pesquisa, com a análise da situação (problema), o levantamento teórico (pesquisa desk) e a definição dos objetivos do trabalho. A entrevista aos jornalistas está nessa fase, visto que será o método adotado para consultar os principais “usuários finais” dos porta-vozes e das fontes da UFRN. Portanto, nada melhor que interagir com os jornalistas e saber deles mesmos quais características mais valorizam ou desprezam em um entrevistado.

4.2 Fase Ideação

A observação do problema e o levantamento teórico despertaram a ideia de realizar um diagnóstico das fontes e dos porta-vozes da UFRN, que contribuirá para a identificação mais criteriosa dos erros e acertos desse grupo. Após a coleta de dados das entrevistas, podem surgir novas ideias que aumentem a eficácia do trabalho e possam nortear a construção do manual de relacionamento com a imprensa. O momento da qualificação do projeto também é uma importante

oportunidade de brainstorming para discutir sobre o que já foi pensado e descobrir outras possibilidades que enriqueçam o produto final.

4.3 Fase Prototipação

A pesquisa terá como produto final o manual de relacionamento com a imprensa para fontes e porta-vozes da UFRN. Seu conteúdo poderá ser alterado posteriormente, assim como podem ser produzidas edições atualizadas a partir das demandas da própria comunidade universitária. O manual também será enviado para conhecimento dos jornalistas que contribuíram com a pesquisa, para que tenham a chance de dar um *feedback* sobre o resultado final.

5. Geração de Inovação no Setor Público

A adoção de postura *low profile*, marcada por mínima exposição das organizações, não é mais aceita numa sociedade que exige compromisso com a comunicação pública e a transparência. Consequentemente, é necessário manter o relacionamento com a imprensa em todos os momentos, principalmente nos de crise. O *media training* colabora para essa missão ao preparar porta-vozes qualificados, conhecedores da organização e dispostos a prestar esclarecimentos com clareza e objetividade. Portanto, o diagnóstico sobre as fontes e os porta-vozes da UFRN irá elencar as falhas existentes no relacionamento com a imprensa para que seja criado um manual com a função não apenas de

corrigir os erros e transmitir os comportamentos desejados aos entrevistados, mas também de fazê-los entender a importância estratégica de um desempenho adequado para o fortalecimento da imagem institucional perante os *stakeholders* – públicos de interesse – da organização.

REFERÊNCIAS

ASSAD, Nancy Alberto; PASSADORI, Reinaldo. *Media training: como construir uma comunicação eficaz com a imprensa e a sociedade*. São Paulo: Gente, 2009.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso às informações previsto 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 República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 20 jun. 2017.

DUARTE, Jorge (org). *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FARIA, Armando Medeiros. Imprensa e organizações. In: *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica* / Jorge Duarte, organizador. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PRADO, Elisa Miranda. *Imagem & Reputação na era da transparência: as boas práticas de comunicação a serviço dos líderes*. São Paulo: ABERJE, 2013.

VIANNA, Maurício et al. *Design thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

O ORÇAMENTO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE RATEIO DAS RECEITAS CORRENTES: um modelo de distribuição no Centro de Ensino Superior do Seridó da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (CERES/UFRN)

192

Luan David Pereira do Nascimento
Marcelo Rique Carício

RESUMO

Pretende-se realizar uma análise da forma de distribuição dos recursos classificados como “outras despesas correntes” no âmbito do Centro de Ensino Superior do Seridó – CERES –, centro acadêmico da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Para isso, será realizada uma explanação dos princípios basilares do orçamento de desempenho, da administração por resultados e da Administração Pública gerencial, simultaneamente a análise do atual cenário de divisão dos recursos orçamentários sob o domínio daquela unidade. Em seguida, pretende-se compreender a legislação e os principais regramentos na partição dos recursos orçamentários da União, focando especialmente nas instituições federais de ensino. Almeja-se, dessa forma, estruturar uma matriz de

distribuição orçamentária de forma a contemplar o esforço de cada subunidade que compõe o CERES, aumentando o fluxo de receitas correntes através do atendimento de premissas impostas pela legislação vigente.

Palavras-chave: Orçamento público. Orçamento de desempenho. Despesas correntes.

1. Motivação do Projeto/ Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

O Centro de Ensino Superior do Seridó – CERES – é um dos 08 (oito) centros acadêmicos que compõem a estrutura da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN – e possui duas peculiaridades em relação as demais unidades congêneres: é o único localizado no interior do Estado do Rio Grande do Norte e também é o único desconcentrado em dois *campi* – localizados nas cidades de Caicó e Currais Novos. Essa conjuntura promove um desafio adicional para os gestores, especialmente quando se observa a série histórica de distribuição dos recursos de “outras despesas correntes”⁷ – destinados ao custeio da

⁷ A Lei 4320/64, que estatui “normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal”, classifica a despesa da Administração Pública em duas categorias econômicas: despesas correntes – destinadas ao custeio da máquina pública – e de capital – destinadas a investimentos e a formação do patrimônio público. Segundo a Portaria nº 29 de 27 de junho de 2007, que institui o Manual Técnico de

unidade, como pagamento de mão-de-obra, diárias, passagens e material de expediente – entre as unidades da instituição, cujo CERES sempre figurou nas últimas posições.

Nesse sentido, é *mister* repensar a forma como àquela unidade distribui os recursos orçamentários entre as suas subunidades – departamentos e coordenações – especialmente em cenários de crise e contingenciamento das receitas correntes destinadas ao custeio da máquina pública. A adoção de uma nova forma de distribuir, com base no esforço da comunidade acadêmica e nos normativos da instituição e da União, retrata a busca por se atingir os requisitos necessários para angariar mais recursos, o que pode refletir na expansão e no aumento da qualidade dos serviços ofertados a sociedade, além de amplificar a capilaridade da política de interiorização – um dos pilares previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – da universidade.

2. Objetivo Geral do Projeto

Apresentar um modelo de distribuição dos recursos orçamentários entre as subunidades do

Orçamento, a Secretaria de Orçamento Federal do Ministério do Planejamento classifica as despesas em 06 (seis) grupos de natureza. Dentre eles, têm-se as “outras despesas correntes”, que trata de gastos com material de consumo, diárias, auxílios transporte e alimentação, além de outros dispêndios de custeio, exceto pessoal, encargos sociais, juros e encargos da dívida pública.

Centro de Ensino Superior do Seridó, contemplando o esforço da comunidade acadêmica e os requisitos previstos em regulamentos, normas e resoluções da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e da União.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Aperfeiçoar o processo de partição dos recursos orçamentários e aumentar o fluxo de receitas correntes no âmbito do *locus* de pesquisa, através do aprimoramento dos indicadores de ensino, pesquisa e extensão da unidade – condições *sine qua non* para expansão das receitas, ampliação dos serviços ofertados a comunidade, aumento da qualidade acadêmica e das ações de interiorização.

4. Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

4.1 Fase Imersão

A imersão no tema caracteriza-se pela compreensão do problema atualmente. Deste modo, pretende-se buscar os relatórios orçamentários existentes no local objeto de pesquisa. Tenciona-se, desta forma, estruturar um exato panorama de como os recursos orçamentários são distribuídos e gastos na

unidade e quais critérios (se houver) são usados para direcionar os gastos para qualquer subunidade. Parte-se, também, para a leitura sobre o tema relacionado existente na literatura, especialmente sobre os enunciados: “orçamento base-zero”, “administração por resultados” e “orçamento por resultados”. O aprofundamento dar-se-á com a análise do “estado da arte”, por meio de pesquisas em bases de dados, tais como *Scientific Electronic Library Online* – SciELO e *Directory of Open Access Journals* – DOAJ, restringidas, nesse ponto, aos últimos 10 (dez) anos a contar da data de pesquisa.

4.2 Fase Ideação

Nesta fase, procuram-se alternativas e possibilidades para uma melhor distribuição dos recursos entre as subunidades que compõem o CERES. A primeira alternativa seria a adoção de mecanismos indutores específicos no orçamento da universidade para unidades da instituição que estão localizadas no interior. Um exemplo de mecanismo indutor seria a criação de uma dotação orçamentária específica para o custeio das atividades administrativas ou atividades acadêmicas – ensino, pesquisa e extensão, ou de uma rubrica específica para a política de interiorização. Ocorre, no entanto, que a atual conjuntura econômica não permite tal situação de flexibilidade, já que os orçamentos dos órgãos e entidades que compõem os Poderes da União, são contingenciados de forma a se restringir as despesas de capital – investimentos – e correntes

– de custeio da máquina pública.⁸ Ressalta-se que até existe uma rubrica no orçamento da UFRN destinada ao CERES; no entanto, tais recursos são direcionadas exclusivamente para o custeio de diárias – e mesmo assim, não atende a totalidade dos recursos gastos com esse elemento de despesa.

Desta forma, há que se reorganizar a forma de gestão da unidade administrativa, adotando princípios da Administração Pública gerencial, do orçamento para resultados, da administração por resultados, além de demais normas, leis e regulamentos que podem promover um aumento da eficiência das atividades desempenhadas pela direção da unidade. Nesse deslinde, parte-se para a estruturação de uma proposta que possa, ao mesmo tempo, fomentar o empenho da comunidade acadêmica (público-alvo desse estudo) e aumentar o montante financeiro destinado ao Centro de Ensino Superior do Seridó.

⁸ Desde o começo de 2016, o Governo Federal publicou uma série de decretos restringindo a capacidade dos órgãos e entidades efetuarem despesas (contingenciamento orçamentário e limitação de empenho) em todos os Poderes da União e o Ministério Público. Para mais informações ver: Governo pública o decreto com limites de empenho para órgãos federais. **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão**, Brasília, 30 mar. 2016. Disponível em: < <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento/noticias/governo-publica-decreto-com-limites-de-empenho-para-orgaos-federais> >. Acesso em: 24 jun. 2016.

4.3 Fase Prototipação

A prototipação de uma matriz com atributos para distribuição dos recursos classificados como “outras despesas correntes” buscou os principais requisitos existentes nos normativos, decretos e leis aplicáveis as instituições federais de ensino. O primeiro normativo é a “Matriz OCC” (Matriz de Orçamento de Outros Custeios e de Capital), instituída através do Decreto nº 7233 de 19 de julho de 2010⁹, que define critérios para distribuição orçamentária dos recursos do Ministério da Educação para as instituições federais de ensino, dentre eles: quantitativo de matrículas e concluintes dos cursos de graduação e pós-graduação stricto sensu e o liame entre discentes e docentes nesses cursos, produtividade de pesquisa, extensão, conhecimento científico, tecnológico, cultural e artístico, montante de patentes, além de avaliações pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.

Além disso, busca-se na resolução nº 060/2014 do Conselho de Administração da UFRN, os critérios utilizados para se particionar os recursos entre os Centros Acadêmicos da instituição, tais como número de alunos equivalentes (relação entre os alunos ingressantes, matriculados e concluintes), carga

⁹ A Matriz OCC, também conhecida como Matriz ANDIFES, foi institucionalizada no Ministério da Educação através da Portaria nº 651-MEC, de 24 de julho de 2013, publicada no Diário Oficial da União nº 143, seção 1, pag. 9, de 26 de julho de 2013.

horária de departamentos, atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão.

Procura-se, dessa forma, criar um modelo de distribuição – com base em tais requisitos que são norteadores e institucionalizados no âmbito da gestão – adaptado a realidade local, para que as subunidades do CERES promovam um esforço acadêmico no sentido de alcançar e cumprir tais premissas, aumentando conseqüentemente o montante de recursos financeiros, em um ciclo contínuo de melhoria (empenho da comunidade acadêmica vs. recursos orçamentários vs. expansão dos serviços prestados à comunidade).

5. Geração de Inovação no Setor Público

Somente com a Constituição de 1988, buscou-se vincular o orçamento da União ao instrumento de planejamento macro do governo – no caso, o Plano Plurianual – PPA. No entanto, em virtude da ampla capilaridade e descentralização das entidades federais, os pequenos orçamentos das unidades administrativas normalmente se dissociam dos objetivos maiores das instituições. Pretende-se, nesse contexto, realinhar o orçamento aos princípios previstos nas regulamentações, leis e normas aplicadas a realidade dessas unidades e refinar, sobretudo, a forma como os recursos são distribuídos, ampliando o esforço para uma melhoria da qualidade dos serviços administrativos e acadêmicos de ensino, pesquisa e extensão oferecidos a sociedade.

REFERÊNCIAS

BALEEIRO, Aliomar. *Uma introdução à ciência das finanças*. 18.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

BRASIL. Decreto nº 7.233, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 19 jul 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/decreto/d7233.htm. Acesso em: 20 jul. 2017.

GIACOMONI, James. *Orçamento público*. 16. d. São Paulo: Atlas, 2012.

LUNKES, Rogério João. *Manual de orçamento*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PYHRR, Peter. *Orçamento base zero: instrumento administrativo prático para avaliação de despesas*. Rio de Janeiro: Interciência: 1981.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Estatuto. Natal: UFRN, 2002. Disponível em: <https://sistemas.ufrn.br/portal/PT/documento/79154660>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Resolução 060/2014-CONSAD/UFRN. Institui modelo para distribuição dos recursos orçamentários de custeio entre os Centros Acadêmicos e as Unidades Acadêmicas Especializadas da UFRN. *Boletim de Serviço da*

Universidade Federal do Rio Grande do Norte,
Natal, RN, 29 dez 2014. Disponível em: <
<https://sigrh.ufrn.br/sigrh/downloadArquivo?idArquivo=2314481&key=ea49fc578593936229b46ba721e5f05a>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

UNIVERSIDADE E INOVAÇÃO ABERTA: uma abordagem a partir do *Design Thinking*

Jefferson Ferreira de Oliveira
Orientador?

202

RESUMO

Este trabalho busca abordar os desafios enfrentados pelas Universidades Públicas brasileiras no ambiente de inovação aberto, presente na sociedade atual a partir das ideias expostas pelo *Design Thinking*. O objetivo é estimular a formação de um ambiente administrativo em que a pessoa esteja no centro do serviço público oferecido e a universidade cumpra o seu papel como instituição de ensino e pesquisa a serviço da sociedade. Para atingir continuamente esse objetivo, sugere-se a adoção das fases de imersão, ideação e prototipação expostas pelo *Design Thinking* durante o estabelecimento de procedimentos administrativos.

Palavras-chave: Universidade. Inovação. *Design Thinking*.

1. Motivação do Projeto e Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

O serviço público é uma das principais manifestações da razão de existir do Estado. Afinal de contas, o Estado é uma ficção jurídica criada pelo homem com o fim de servir ao próprio homem. Seguindo essa linha, o poder público é dotado de meios para atingir os fins sociais estabelecidos por determinado povo. Um exemplo disso é o poder de coletar tributos para financiar a atividade estatal.

A universidade pública em nosso país está inserida nesse contexto estatal e possui um papel fundamental na oferta de serviços essenciais para a sociedade. Além de ser um dos pilares da educação, ela ocupa lugar de destaque no desenvolvimento de pesquisas e na geração de inovação.

Analisando a trajetória humana, podemos observar uma aceleração do ritmo das mudanças promovidas pelo homem no meio ambiente. No centro dessas mudanças está a capacidade do homem de criar, de ir além do que os sentidos físicos mostram e criar ferramentas que sejam úteis para melhorar a qualidade de vida e atingir novas conquistas. Essa capacidade inovadora foi exponencialmente incentivada com a formação de robustos centros de pesquisa nas grandes empresas, ambiente em que para conquistar espaço nos mercados se desenvolvia constantemente novos produtos e processos que permitissem a determinada companhia se destacar para os consumidores.

Essa época ficou marcada como um período em que o sucesso da inovação estava relacionado a manter o sigilo das pesquisas e estabelecer

mecanismos de proteção às descobertas. Nesse contexto, foram criados mecanismos como o sigilo profissional (o pesquisador deve manter sigilo sobre as descobertas realizadas) e a patente, onde o Estado reconhecia a titularidade de determinada invenção ao criador e dava a ele a exclusividade temporária de exploração econômica como forma de compensar os gastos com inovação e estimular novas descobertas.

No entanto, com a proliferação da mão de obra especializada e com as revoluções tecnológicas surgidas, em especial, a revolução da maneira como a informação se propaga, novos potenciais de inovação foram surgindo fora das grandes fortalezas que se tornaram os centros de pesquisa empresariais e governamentais. Nesse ambiente promissor, surgiu a ideia de inovação aberta que reconhecia a importância de buscar ideias inovadoras em vários ambientes que não os tradicionais, abrindo caminho para novos agentes inovadores, como as start-ups.

As universidades também passaram a ser um celeiro natural de ideias inovadoras, fornecendo pessoal qualificado e sendo ela mesma um ambiente propício para o desenvolvimento da inovação. No Brasil, parcela considerável da estrutura de pesquisa está concentrada nas universidades públicas, possuindo essas um papel social na utilização da ciência e da inovação como meio para alcançar um desenvolvimento social justo e sustentável.

Para ser realmente o catalisador para a inovação necessário, as universidades precisam superar alguns desafios impostos pela estrutura

jurídica nacional e pelas práticas arcaicas que ainda permeiam todo o serviço público brasileiro.

Assim como diversas outras áreas, as universidades ainda contam com práticas patrimonialistas e burocráticas que atrapalham a boa gestão administrativa. A troca de favores e o uso da máquina pública para atingir fins pessoais são empecilho para qualquer serviço público funcionar com a qualidade e a eficiência que dele se espera. Além disso, a existência de procedimentos burocráticos que não possuem razão prática de existir acaba consumindo a energia que deveria ser dirigida às questões essenciais para a sociedade.

Outro desafio considerável é o risco de restringir às ações na administração pública ao mero contentamento de exigências dos órgãos de controle, fazendo o mínimo e travando o aprimoramento de processos com o discurso de que é arriscado ir além do tradicional. As limitações legais, das quais os órgãos de controle são os guardiões, funcionam como barreiras de proteção contra ilegalidades e práticas prejudiciais à administração pública. No entanto, apesar de restringir as ações prejudiciais, elas naturalmente não fecham o caminho para a busca de caminhos inovadores que levem à sociedade os benefícios que se espera da atuação estatal.

2. Objetivo Geral do Projeto

O projeto sugerido no presente texto objetiva estabelecer um ambiente favorável à inovação nas universidades públicas brasileiras

por meio de ferramentas do *Design Thinking*, que colocam os usuários no centro do serviço público, como destinatário final e principal razão de ser da própria atividade estatal.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Por intermédio das ideias expostas neste trabalho, pretende-se favorecer a formação e a consolidação de um ambiente de incentivo à inovação, estimulando as pessoas envolvidas com a pesquisa na universidade a desenvolverem soluções inovadoras que impactam de maneira positiva e sustentável na sociedade e transferi-las para os setores público e privado interessados.

Como meio para atingir o fim almejado, espera-se contribuir para o desenvolvimento de sistemas de gestão práticos e confortáveis para os usuários finais do sistema, não se contentando com funcionalidades que atingem seus objetivos sem levar em consideração o conforto do usuário.

4. Caracterização no método *Design Thinking*

O *Design Thinking* é um método para resolver problemas complexos centrado no ser humano e que acelera a inovação. Entre os principais valores levados em consideração neste método, estão a empatia, a colaboração e a experimentação. Colocar-se no lugar do outro, pensar conjuntamente e testar soluções para evitar problemas durante a implementação da solução são fundamentais para usar a criatividade

para se desprender do lugar comum e inovar. As fases do Design Thinking podem ser divididas em imersão, ideação e prototipação (ESCOLA DESIGN THINKING, 2011).

Durante a fase de imersão, inicialmente o ideal é buscar se inteirar do problema, se desgarrando de suposições preliminares e se imaginando no lugar do outro. A esse exercício dá-se o nome de reenquadramento. Após essa fase, é importante observar os usuários do serviço por meio de uma pesquisa exploratória preliminar para se situar no ambiente que será trabalhado e realizar uma busca de informações sobre o tema em fontes confiáveis, como livros, revistas, artigos etc (a chamada Pesquisa Desk) (VIANNA, 2012, p. 22)

Uma vez realizada a imersão preliminar, será necessário uma imersão em profundidade por meio de entrevistas e sessões generativas (encontros onde os usuários dividem suas experiências e expõem suas visões a respeito do tema) (ESCOLA DESIGN THINKING, 2011). Nas conversas iniciais com pesquisadores constatou-se que a maioria considera que a universidade não favorece a criatividade, apenas estabelecendo procedimentos burocráticos que consomem tempo valioso dos usuários, sem auxiliá-los em situações de necessidade, como na submissão de projetos à órgãos de fomento à pesquisa.

Ainda durante a imersão, pode ser útil o estabelecimento de critérios norteadores para o projeto, e a caracterização de usuários por meio de personas, que são personagens ficticiais concebidos a partir de comportamentos

observados nos usuários do serviço (ESCOLA DESIGN THINKING, 2011). Também pode ser importante uma descrição da jornada do usuário, que é uma representação gráfica das etapas de relacionamento do usuário com o serviço. Pode-se descrever, por exemplo, os procedimentos adotados pelos pesquisadores desde a proposição de projetos de pesquisa, passando pela prestação de contas e publicação dos resultados até a transferência da inovação para a sociedade.

A outra fase do *Design Thinking* é a ideação, etapa em que se busca gerar ideias a partir das informações colhidas durante a imersão. Uma ferramenta importante para essa fase é o brainstorm, técnica usada para estimular a formação de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo (ESCOLA DESIGN THINKING, 2011). É recomendável que se reúna em um mesmo ambiente, os responsáveis pela parte administrativa da pesquisa na universidade com os pesquisadores para fomentar o desenvolvimento de ideias que possam vir a ser utilizadas no futuro. As tímidas experiências de coleta de ideias já resultaram em experiências de sucesso mas por meio do brainstorm espera-se alcançar resultados ainda mais impactantes.

Complementar às fases de imersão e ideação, ocorrerá a fase de prototipação, por meio de protótipos em papel que revelem como deverá ser o sistema de gerenciamento da pesquisa de acordo com as ideias obtidas. Nessa fase, serão realizados testes que analisarão como o usuário reage às inovações propostas.

É importante ressaltar que as três fases expostas não necessariamente são estanques, podendo ser usadas concomitantemente e se retroalimentando. Ao fim desse processo, espera-se que a universidade ofereça aos seus pesquisadores e demais usuários, um serviço de qualidade e eficiente, que leve benefícios para toda a sociedade por meio do estímulo à inovação.

5. Geração de Inovação no Setor Público

Apesar de ser um ambiente do qual se espera a geração da inovação, a universidade enfrenta as mesmas dificuldades de inovar em seus procedimentos administrativos que os demais órgãos do setor público enfrentam. A principal mudança que deve ocorrer para fomentar a inovação, é uma mudança de cultura organizacional. O serviço público não deve ser encarado como um lugar de acomodação e estabilidade na carreira mas sim como um serviço que exige responsabilidade cidadã. Os servidores precisam fazer uso da empatia e enxergar o usuário como a própria razão de existência para o serviço público.

Outro aspecto fundamental é, em vez de oferecer sempre um modelo posto, trazer o usuário para a definição das políticas públicas, utilizando a necessidade e a percepção dos destinatários do serviço para melhorar a qualidade do setor público. No âmbito das universidades públicas, é importante ficar atento às considerações expostas por pesquisadores, discentes, empresários e todos os demais agentes

da sociedade que buscam os serviços oferecidos no ambiente universitário e fazer uso delas para alcançar com qualidade as expectativas da sociedade.

Um aspecto fundamental é melhorar a maneira como a universidade faz uso das tecnologias da informação para gerenciar seus processos administrativos e para levar a sociedade os serviços oferecidos, tanto os tradicionais quanto serviços tecnológicos especializados.

Vale ressaltar que a universidade é o principal formador de pesquisadores para o ambiente de pesquisa e inovação nos setores públicos e privados, além de gerar inovação diretamente por meio das pesquisas realizadas pelas pessoas que dela fazem parte. Cabe a essas instituições não se contentar com a produção de novos produtos e processos e dedicar esforços para efetivamente levar esses avanços para a sociedade, seja por meio de transferências de tecnologias ou por meio de colaboração com os setores públicos e privado.

Diante do exposto, espera-se que o uso de ideias do *Design Thinking* para inovar no setor público revele valiosas contribuições para quebrar os paradigmas que muitas vezes impedem os gestores públicos de saírem do senso comum e investirem em ideias que forneçam um verdadeiro incremento na qualidade de vida dos usuários do serviço público.

REFERÊNCIAS

ESCOLA DESIGN THINKING. *Mini Toolkit: Design Thinking*. Disponível em: <www.escoladesignthinking.com.br>. Acesso em: 30 jul. 2017.

VIANNA, Maurício et al. *Design Thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

CONVERGIR, INOVAR, RESISTIR: a TV Universitária do Rio Grande Do Norte na Era da Convergência Midiática e Tecnológica

Isabelle Ferret Badiali
Sebastião Faustino Pereira Filho

212

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo geral investigar como a convergência vai influenciar a programação e os programas da TV Universitária do Rio Grande do Norte. Para isso será realizado um estudo de caso para análise do modelo de gestão, dos processos institucionais, da programação e da sua divulgação, do conteúdo dos programas e da atuação da emissora junto ao telespectador. Compreendemos inicialmente que o fenômeno complexo e multifacetado da convergência já influencia as televisões públicas em três âmbitos principais: tecnológico, conteúdo e processos institucionais, e, por isso, com a TVU RN não é diferente. Este trabalho proposto pela disciplina “Gestão da Inovação” nos conduz além dessa pesquisa pensada inicialmente, tentando ampliar o olhar para a aplicação do Design thinking nas etapas do estudo de caso. Portanto, propomos novas perspectivas de análise e soluções a partir das etapas de imersão, ideação e prototipação.

Palavras-chave: TVU RN. Televisão Pública. Convergência. *Design Thinking*. Inovação.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

Em dezembro de 1972, a TV Universitária do Rio Grande do Norte (TVU RN) foi ao ar, sendo a primeira emissora do Estado e uma das primeiras emissoras educativas do Brasil. Neste período, a televisão comercial brasileira começava a se projetar como o principal meio de informação e entretenimento do país. Ao longo dos anos, de fato, esse meio de comunicação se consolidou como o mais presente nos lares dos brasileiros e seu conteúdo era debatido em todos os lugares, principalmente as novelas, as novas músicas e as notícias.

Um exemplo da importância da televisão para o brasileiro é o fato histórico ocorrido em 2001, quando as torres gêmeas, nos Estados Unidos, foram atingidas por aviões. Até hoje as crianças (hoje adultas), que estavam na sala de casa vendo desenho animado, recordam da forte cena. Isso nos faz pensar em como seria a lembrança de uma criança hoje, no ano de 2017, com um acontecimento desse tipo. Será que ela se lembraria de ter visto esse tipo de notícia sentada no sofá de casa ou em um tablet ou no celular ou em redes sociais como Facebook e Youtube? Deste modo, seria possível imaginar que esse controle exercido pelas TVs teria concorrência na distribuição da informação e audiência em menos de meio século?

A televisão está em processo de transição. O primeiro pensamento quando as mídias tradicionais se confrontam com novos suportes tecnológicos é que haverá a extinção dos paradigmas já firmados. Sem dúvida, os telespectadores são outros se comparados àqueles dos anos 80, que, segundo MATTOS (2010), nesse período, a televisão brasileira estava na fase do desenvolvimento tecnológico, na qual houve aperfeiçoamento das produções com intensidade e profissionalismo. Na época, a televisão detinha 60% do bolo publicitário, o que podemos aferir que era a mídia nacional de maior audiência.

Vivemos um momento de mudança de comportamento com a consolidação e a valorização do ciberespaço no cotidiano das pessoas e com o maior acesso as tecnologias mais atualizadas, assinalando uma nova configuração de hábitos de recepção e de consumo. Essa confluência é a atual experiência de mais um momento chave de transição midiática na nossa história, sendo o principal fenômeno responsável por essas transformações a convergência das mídias. Por isso, a transição não ocorre de uma mídia que irá se tornar outra ou vai se sobrepor a outra, que tem menor grau de importância. As mídias irão agregar, se retroalimentar. De acordo com CANNITO (2010), quem vai ganhar essa batalha não é uma das mídias em si, mas sim o produtor de conteúdo que souber criar obras simultaneamente em todas as mídias.

A convergência das mídias advinda de um avanço tecnológico digital proporciona aos usuários o acesso a diferentes conteúdos e

plataformas. A televisão enquanto tela fixa nas casas, consultórios, restaurantes, dentre outros locais coletivos, não é mais o meio midiático soberano, precisando cada vez mais dividir o espaço com outras mídias e a atenção dos então telespectadores. As emissoras televisivas comerciais têm procurado atingir esses novos nichos. E as televisões públicas? Frente a estas mudanças que parecem atropelar o tempo, pensar em como a convergência (fenômeno complexo e multifacetado) irá influenciar as televisões públicas é urgente. Compreendemos inicialmente que o fenômeno transforma a emissora pública e potiguar em três âmbitos principais: tecnológico, conteúdo e processos institucionais.

A televisão pública é uma produtora de conteúdo, assim como qualquer outro tipo de emissora, todavia, com suas especificidades e diferenças. Nesse sentido, levantamos mais um questionamento: como nessa atual conjectura uma emissora universitária irá lidar com os conceitos digitais de interatividade, multiprogramação, mobilidade, portabilidade, *streaming*, *on demand*, mídias sociais? As televisões comerciais detentoras de parque tecnológicos de última geração e lucros pelos quais se retroalimentam, já estão caminhando com dificuldade em suas produções de conteúdo digital. Concebamos agora uma televisão pública com uma lógica de mercado completamente diferente e dependente do poder público: o que será dessas emissoras? Por isso, a problemática deste trabalho é investigar como a convergência midiática e tecnológica vai

influenciar os programas e a programação da TV Universitária do Rio Grande do Norte (TVU RN).

A convergência não é um fenômeno com um conceito delimitado. Diversos autores trabalham com o conceito de maneira diferente. Para Jenkis (2009, p.29):

Por convergência, refiro-me ao fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam. Convergência é uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais, dependendo de quem está falando e do que imaginam estar falando.

Embora esse fato ainda não tenha ocorrido totalmente por diversos fatores, a TVU RN deverá, nos próximos anos, inovar, agregando novos cenários para dar continuidade a sua trajetória, pois a tecnologia digital traz uma maior exigência por parte dos telespectadores, da Instituição de ensino vinculada e do próprio Governo Federal. Acreditamos que, diferente de uma emissora comercial, em que o lucro é o gerador das produções, a TV pública do RN com seus 45 anos de estrada irá caminhar lentamente devido ao baixo orçamento, o atual modelo de gestão e a cultura organizacional. E, nessa reflexão, podemos perceber a força que tem os profissionais inseridos nessa emissora universitária. Não seria por eles que devemos perceber que a convergência por si só não acontece sozinha, que é necessário um conjunto coeso e motivador para a

construção de novas formas de produzir, de construir e tocar o telespectador? A convergência possibilitará, juntamente com um processo inovador, a superação das dificuldades e o aprimoramento da relação dos profissionais com suas atividades até conseguir tocar novamente em quem assiste. Por isso é necessário inovar. “Para manter a economia crescendo é fundamental inovar, pois a inovação acontece quando há uma mudança de valores e a reorganização destes abrem espaço para novas formas de prosperidade”. (SIGNORI, 2014)

2. Objetivo Geral do Projeto

Investigar como a convergência midiática e tecnológica vai influenciar a programação e os programas da TVU RN, analisando aspectos significativos como o modelo de gestão, os processos institucionais, a programação e a divulgação, o conteúdo dos programas e atuação da TV Universitária do RN junto ao telespectador.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

A pesquisa tem caráter dissertativo, sendo um estudo de caso. Pretendemos que ela tenha potencial para auxiliar gestores e servidores da TVU RN, além de instituições de emissoras públicas, em especial, as universitárias do país, pois a convergência é uma temática atual e ainda em ascensão no meio científico, demandando mais estudos e análises.

4. Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

4.1 Fase Imersão

A pesquisadora está totalmente imersa no contexto relatado anteriormente, tanto enquanto servidora da TVU RN, quanto como usuária final, ou seja, telespectadora. A emissora em questão tem características que, no momento, não podem ser generalizantes a ponto de fazermos um diagnóstico sobre os problemas com relação a todas as emissoras universitárias do Brasil. Por isso, optamos pelo Estudo de Caso, sendo utilizados como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e a documental, sendo predominantemente qualitativa.

Levando em conta a complexidade da observação, ela está sendo participante e aberta. Além dessa medida não invasiva, a coleta de dados primária também será realizada por meio da análise de documentos como: organogramas; manuais; vídeos; atas; memorandos; históricos. Entretanto é preciso ir muito mais além. Os documentos por si só não nos dão pistas das necessidades de um lugar. As pessoas são a fonte que necessitamos para criar laços. Por isso é no diálogo, na observação, no contato com quem também faz parte do processo que iremos entender o momento atual da TVU RN porque uma instituição é integral e envolve todos os aspectos culturais, sociológicos e psicológicos dos participantes.

Discorrer sobre um veículo público de comunicação não é tarefa simples, ainda mais quando ele está inserido em uma Universidade conceituada como a UFRN. Nosso olhar precisa estar envolto de empatia, apesar de ainda não termos optado pelas entrevistas com funcionários ou público externo. Desejamos ir muito além de entender as necessidades da emissora. Conseguir se despir de todos os preconceitos que podem surgir com um objetivo amplo de compreensão do espaço do qual se fala, se estuda. Quando tratamos de instituições públicas parece que os pressupostos surgem de maneira mais forte, se tornando um desafio para o pesquisador.

O objetivo da pesquisa é tanto compreender a emissora enquanto cliente quanto público, pois um veículo de comunicação é construído por diversas nuances, estas que não se resumem apenas no processo comunicativo em que parte algo do emissor para o receptor. Há uma complexidade em todo o processo, dessa maneira, tanto o emissor quanto o público têm papel fundamental para que o ciclo comunicativo ocorra.

Nossa preocupação é na realização de uma pesquisa de maneira mais distante e neutra, apesar disso ser quase que impossível porque a implicação é aparente. Estou como aluna do mestrado, servidora e telespectadora implicada em determinados contextos e desejo uma observação descortinada e atenta.

Pensando na imersão como uma etapa dividida em duas partes: preliminar e em profundidade, pode-se perceber que ambas foram concluídas na pesquisa. Existe um entendimento

do problema, como também, a identificação de necessidades e oportunidades norteadoras de possíveis soluções. A ideia também é realizar um mapa conceitual afim de obter uma visualização gráfica das informações extraídas na etapa da imersão, pois há uma gama de problemáticas que podem se relacionar e confluir em uma mesma solução.

4.2 Fase Ideação

Por se tratar de uma emissora de televisão em que os agentes nela inseridos são diretamente responsáveis pelo seu desenvolvimento, podemos pensar que uma pesquisa dissertativa pode ir além ao trazer esses profissionais para dentro dessa reflexão. O diálogo sobre a ideia do projeto aconteceu apenas no que podemos considerar “os bastidores”, não sendo algo oficial.

Porém, as soluções para os problemas encontrados na fase da imersão podem ser trazidas pelos próprios profissionais da emissora. Uma alternativa poderá ser a realização de um *Brainstorming* com funcionários com cargos diversos e que tenham o interesse de trazer novas possibilidades para questões antigas, já desgastadas. As ideias que serão trazidas poderão ser colocadas em um “Catálogo de Ideias” coletivo, com a síntese das ideias geradas pelos profissionais participantes.

4.3 Fase Prototipação

O produto final da pesquisa será a própria reflexão sobre a problematização já discutida anteriormente. Mas pensando em prototipação como um momento de refinar de forma assertiva as ideias, validar soluções e antecipar eventuais gargalos e problemas, reduzindo riscos até informações incorretas na pesquisa, pensamos no “protótipo em papel”. Reunir o mesmo grupo do *brainstorming* e apresentar as ideias para que os participantes possam realizar suas considerações e analisar o que é ou não viável, pois a pesquisa precisa ser tangível, aplicável, real.

Uma possível solução também é a criação de um aplicativo da emissora, no qual poderão ter as últimas notícias da programação e um contato mais próximo do público. Contudo, são ideias que só poderão vir por meio de um estudo de caso comprometido e coerente.

5. Geração de Inovação no Setor Público

Os estudos sobre convergência e TV Pública estão em um crescente aumento no país. Acreditamos que este trabalho já é uma contribuição inovadora por se tratar de uma temática recente e urgente, pois temos, no Brasil, muitas emissoras universitárias públicas com as mesmas características da TVU RN. Além disso, realizar uma pesquisa dissertativa e trazer alguns participantes é um desafio, mas ao mesmo tempo é uma situação diferente que ampliará o trabalho e poderá torná-la mais tangível.

Sem dúvida, as instituições públicas vivenciam uma lógica diferente das instituições

privadas e a proposta não é realizar comparativos, todavia refletir sobre quais melhorias podem ser realizadas nos processos para que não se tenha tanta dicotomia entre essas realidades e o telespectador consiga ainda reconhecer essas emissoras públicas como canais de informação, educação e entretenimento. É preciso reforçar o público por meio da inovação para que essas emissoras não parem no tempo, e que consigam resistir por meio da convergência, esta necessária e que se configura cada vez mais como um caminho sem volta.

REFERÊNCIAS

CANNITO, Newton. *A televisão na era digital: interatividade, convergência e novos modelos de negócio*. São Paulo: Sumus, 2010.

JENKINS, Henry. *Cultura da Convergência*. Tradução de Suzana Alexandria. 2.ed. São Paulo: Aleph, 2009.

MATTOS, Sérgio. *História da televisão brasileira: uma visão econômica, social e política*. 5.ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2010.

SIGNORI, G. G.; MARTINS, A. R. Q.; JUNIOR, M. S.; KALIL, F.; CAPELARI, M.R. *Startup e inovação: inovando na forma de pensar e decretando o fim das velhas ideias*. XXII Workshop Anprotec, Belém/Pará, 2014. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompletos/ID%20107.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

SILVA, Maurício José Vianna et al. *Design thinking: Inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV, 2012.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL SOBRE O CONHECIMENTO PREVIDENCIÁRIO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

Diogo de Menezes Cortês Bezerra
José Orlando Ribeiro Rosário
Patrícia Borba Vilar Guimarães

224

RESUMO

Este trabalho pretende fazer uma pesquisa visando obter um diagnóstico organizacional sobre o conhecimento previdenciário dos servidores que tem direito a se aposentar, e com aqueles que terão direito nos próximos 5 anos, na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Para tanto, será feito um questionário buscando retratar pontos da legislação previdenciária, fazendo que os servidores indiquem saber ou não sobre o assunto. Concomitantemente, será feita uma análise histórica da legislação previdenciária no serviço público federal mostrando as diversas reformas e alterações que ela sofreu nos últimos 20 anos. Com o resultado da pesquisa, faremos sugestões para a gestão da instituição visando a melhoria nos processos de gestão do conhecimento e transparência na instituição.

Palavras-chave: Previdência. Conhecimento. Informação. *Desing Thinking*.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

A legislação previdenciária vem passando nos últimos 30 anos por grandes reformas e alterações nos requisitos de aposentadoria dos servidores públicos federais. Reformas que atingem cada vez mais brasileiros que pensam em aposentadoria, pois, a cada ano, o número de pessoas idosas ainda produtivas cresce em nosso país. Pesando nisso, e olhando a quantidade de alterações já sofridas na legislação, foi observado em uma instituição de ensino superior federal que existia uma certa dificuldade entre os servidores que se encontravam na eminência de se aposentar em entender as regras de aposentadoria e principalmente os diferentes requisitos. Então, como forma de prospecção, foi pensado um diagnóstico organizacional na instituição em questão, que é a Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. Esse diagnóstico pode ser muito importante pois mostrará quais são as maiores dificuldades dos servidores dessa instituição em entender a legislação previdenciária, com isso, é possível a criação de meios facilitadores que melhorem o entendimento e tirem as maiores dúvidas entre esses servidores. Esse diagnóstico pode ser replicado para diversas instituições federais que enfrentam a mesma dificuldade, funcionando assim como uma pesquisa multiplicadora de conhecimento.

Os maiores desafios encontrados para tal diagnóstico é a quantidade de servidores que fazem parte da instituição, são aproximadamente

5 mil servidores. E, além disso, como o diagnóstico pretendido deve ser realizado entre aqueles servidores que já têm direito a se aposentar, ou que terão nos próximos 5 anos, o índice de servidores que não possuem afinidade com a tecnologia da informação é alto, sendo assim uma barreira no processo inovativo.

2. Objetivo Geral do Projeto

Diagnosticar o nível de conhecimento previdenciário, com relação ao benefício de aposentadoria, que os servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior que já possuem direito a se aposentar ou que possuirão nos próximos 5 anos detém. Com isso, identificar qual a maior dificuldade encontrada por eles na interpretação das regras de aposentadoria buscando facilitadores para essa compreensão.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Conhecer como um servidor interpreta as diversas regras de aposentadoria, saber se aquela interpretação está correta, conhecer os equívocos cometidos por parte de quem passa a informação e por parte de quem as interpretam, esses são os grandes resultados pretendidos na pesquisa. Esse tipo de pesquisa eu relacionaria com uma pesquisa de mercado, se estivéssemos falando na esfera privada. Saber como seu "cliente" pensa, como ele reage, como ele recebe seu produto, são as primeiras impressões que uma empresa deve

ter para melhorar seus produtos. Fazendo uma relação com esse diagnóstico, saber como um servidor que está prestes a se aposentar recebe as informações de aposentadoria e quais suas principais dúvidas pode melhorar a prestação de serviços internos e externos da instituição.

4. Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

227

4.1 Fase Imersão

"Perceber o que outras pessoas sentem sem que elas o digam constitui a essência da empatia. As pessoas raramente nos dizem em palavras aquilo que sentem. Mas revelam-no por seu tom de voz, expressão facial ou outras maneiras não verbais. A capacidade de captar essas comunicações sutis se apoia em competências mais básicas, especialmente a autopercepção e o autocontrole." (GOLEMAN, 2001, p.149). A definição de empatia trazida por Daniel Goleman retrata perfeitamente o início deste trabalho. Pela experiência vivida pelo pesquisador imerso ao setor de aposentados da Universidade Federal do Rio Grande do Norte é facilmente perceptível o receio e dúvidas daqueles servidores que procuram o setor para solucionar suas questões. Mas, como toda hipótese científica, ela não pode ficar na fase da empatia, e precisa ser validada. Se colocar no lugar daqueles que buscam o setor querendo entender um pouco da matéria previdenciária foi o primeiro passo para tentar solucionar essas questões. E, sem dúvidas, um dos

passos mais importantes pois deu início a pesquisa. Quando uma pessoa senta a sua frente e diz que quer entender como ficará sua vida caso opte por se aposentar pode ser comum em qualquer instituição. Mas, quando centenas de pessoas procuram a mesma informação na mesma instituição, pode ser o indicador que algo não está muito claro.

Nesta fase de imersão o primeiro passo foi colocar se no lugar do outro, e o segundo passo trocar experiências com aqueles que compartilham do dia a dia do setor para trocas de experiências e percepções. Como foi unanimidade entre aqueles que trabalham respondendo as dúvidas dos servidores que pretendem se aposentar, que existia uma deficiência de entendimento na matéria, foi pensado no questionário para validar essa hipótese. Nesse questionário aborda pontos diversos sobre a matéria previdenciária, desde pontos considerados de fácil entendimento até pontos mais complexos e específicos da matéria.

Aprofundar o conhecimento das dificuldades e validá-las foram essenciais para o desenvolvimento da pesquisa científica. Esse entendimento vai proporcionar uma análise concreta do problema e validar possíveis soluções.

4.2 Fase Ideação

Nesta fase será feita a escuta das mais diversas partes interessadas, servidores diretamente envolvidos na análise da matéria, aqueles que procuram por ajuda, gestores,

responsáveis por sistemas de informática. Escutar cada ponto de vista das mais diversas partes envolvidas fará com que a organização crie uma perspectiva global do problema. A ideia é conduzir as opiniões e ajudá-las a acrescentar no projeto final. A ferramenta a ser utilizada será o Brainstorming, técnica bastante comum de solução de problemas nas organizações.

A principal ideia quando falamos em *Desing Thinking* é reunir um número de pessoas que tentem solucionar um problema humano. Pessoas essas que devem ser dos mais diversos contextos para extrair as mais diversas perspectivas diferentes. É obrigatório "pensar fora da caixa", olhar com outros olhos o mesmo problema, pensar soluções diferentes.

Por vezes, a solução a ser implementada parte daqueles que vivenciam o problema no dia a dia, porém, muitas vezes quando existem pessoas que não fazem parte daquele contexto, elas podem imaginar soluções inovadoras e revolucionárias. Esse vai ser o grande desafio do *Desing Thinking* para este projeto. A solução pode vir de qualquer contexto, das mais diversas visões. A preparação e a maturação das ideias para que elas sejam testadas é o grande objetivo da fase de ideação. Quanto maior a quantidade de ideias e possíveis soluções, melhor para o projeto.

4.3 Fase Prototipação

Nesta fase é onde as ideias são testadas e validadas como soluções. Transformar o que foi pensado em algo tangível e executável é o grande

desafio desta fase. Em nosso caso específico, propor mudança nos sistemas de informação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte pode ser um exemplo de ideia que saiu do papel e ganhou forma. Mudar a forma de abordagem ao servidor no sistema parece ser algo simples, mas foi uma ideia de um servidor com o perfil do público alvo do projeto, que sentiu a necessidade de ficar melhor esclarecido das informações previdenciárias.

O produto final do projeto é justamente esse, mudar a forma de abordagem dos sistemas integrados que a Universidade oferece dirimindo pontos que venham a ser conflitantes ou ambíguos. Além disso, criar outros meios de comunicação com o público alvo é uma ideia que também poderá ser desenvolvida. A confecção de folders e banners para melhor explicação e detalhamento da regras de aposentadoria podem facilitar a comunicação com o público alvo, já que é de fácil constatação a dificuldade de alguns com a tecnologia da informação.

Esse processo nada mais é do que uma inovação a partir de uma dificuldade a várias pessoas com um interesse comum. Facilitar o acesso a informação ainda continua sendo um grande desafio para alguns determinados grupos focais, e o Design Thinking é uma ferramenta que inova nesse sentido pois coloca várias pessoas para pensar um problema.

Isso não impede que as possíveis soluções não precisem ser revisadas e melhoradas para se adequarem ao longo do tempo. A legislação previdenciária, como foi falada ao longo do

trabalho, é alterada constantemente. Devido a isso, as possíveis soluções, como a melhoria do sistema, deve ser sempre revisada para atualização e constante inovação da organização.

5. Geração de Inovação no Setor Público

O diagnóstico a ser realizado na UFRN eu diria que é pioneiro e inovador. A quantidade de artigos científicos e publicações explicando as diversas regras de aposentadoria, assim como a literatura previdenciária e o funcionamento da previdência social é vasta. Entretanto, nunca foi perguntado aos servidores interessados por aquelas informações qual é seu entendimento sobre a matéria, e, principalmente, quais são as dúvidas que eles se depararam quando consultam a matéria. Ter a visão daqueles que se interessam pela informação pode ser uma medida que contribua inclusive na forma de abordar a matéria apresentada. Saber qual é a visão daqueles que se interessam pela informação, entender suas dúvidas, pode melhorar a abordagem e o aproveitamento por parte das instituições envolvidas. E como existem milhares de instituições espalhadas pelo país, com servidores com esse perfil, os ganhos podem ser em escala.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, Senado, 1988.

_____. Lei nº 8.112, 11 de dezembro de 1990. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 abr. 1991.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 45.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOVERNANÇA PÚBLICA DE CONTRATOS: diagnóstico e intervenção em controles internos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Anderson Kleyton de Oliveira Amorim
Josué Vitor de Medeiros Júnior

233

RESUMO

Com o presente estudo, pretende-se avaliar o estágio de maturidade da governança pública de contratos na Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN e propor intervenções em mecanismos, procedimentos e controles internos da gestão. Para tanto, valendo-se das abordagens metodológicas da pesquisa-ação e do *design thinking*, será realizada revisão sistemática da literatura sobre governança pública e contratos, acrescida de levantamento documental sobre as normas de gestão de contratos, tanto em nível geral (leis e decretos) como nas normas internas da Universidade. Na fase da pesquisa de campo, serão realizados testes de conformidade entre as práticas de gestão de contratos adotadas e o arcabouço teórico e normativo levantado. Ainda nessa fase, serão testadas hipóteses de intervenção de melhoria com baixo custo e alto impacto positivo. Objetiva-se concluir e propor

um plano de melhoria com cronograma de execução para o aperfeiçoamento das práticas vigentes, bem como sugerir aperfeiçoamentos das normas internas detectadas como insuficientes ou desatualizadas, suprimindo lacunas normativas internas. Como resultado decorrente do trabalho, pretende-se, enfim, disponibilizar à alta administração da UFRN um projeto de intervenção com aplicação viável, baseado em um diagnóstico seguro da governança de contratos na entidade, observando em especial os mecanismos de liderança, alinhamento estratégico e controles internos da organização.

Palavras-chave: Contratos. Governança Pública. Universidade. Pesquisa-Ação.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

A governança e a gestão de uma Universidade são baseadas fortemente em relações de contrato. Os objetivos institucionais são influenciados pelo bom ou mau gerenciamento de contratos, em vista às dimensões de conformidade, desempenho e resultados desses instrumentos. Os valores financeiros, os bens e o patrimônio envolvidos das relações de contrato justificam, sobremaneira, a realização de um estudo acurado sobre a matéria. Eventuais oportunidades de intervenção e proposição de aprimoramentos que surjam do estudo terão o condão de inferir no desenvolvimento institucional da organização.

Para tirar conclusão sobre o estágio da governança pública de contratos na UFRN e propor intervenções de melhoria em práticas de trabalho, a ideia inicial desse projeto é diagnosticar o ambiente e as regras de funcionamento interno da UFRN ligadas a 3 (três) processos administrativos da universidade: gestão de contratos acadêmicos executados em parceria com a Fundação de Apoio (FUNPEC); de contratos administrativos de natureza continuada; e de contratos de obras.

Após o trabalho de diagnóstico, e considerada a literatura e a legislação correlata a cada tipo de contrato, visa-se: testar hipóteses e soluções; propor intervenções com o apoio dos gestores e a participação das equipes de trabalho envolvidas; e sugerir aperfeiçoamentos nas normas internas. O foco será constituir planos de melhoria observando 3 (três) mecanismos de governança, quais sejam: liderança, alinhamento estratégico e controles internos, de modo a apontar as oportunidades de ajustes da gestão que tenham baixo custo e alto impacto positivo.

Os 3 (três) processos eleitos para objeto de estudo (gestão de contratos acadêmicos, contratos de serviço continuado e contratos de obra) estão ligados a um dos Objetivos Estratégicos da Universidade: Aperfeiçoamento da Gestão, definido no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRN (PDI 2010 - 2019). Esses processos também se vinculam ao Eixo Programático II: Gestão Eficiente, Participativa e Transparente, traçado no Plano de Gestão da UFRN 2015 - 2019. (UFRN, 2015 *a e b*)

Visando modernizar a gestão, os 2 (dois) documentos de planejamento institucional referenciados trazem diretrizes para: o estímulo a parcerias por meio de contratos acadêmicos com a Fundação de Apoio; a adoção de controles internos com o objetivo de reduzir o impacto dos riscos sobre as metas organizacionais; a elaboração e execução do plano de obras; e o aperfeiçoamento da gestão dos contratos de serviços terceirizados e de natureza continuada. (UFRN, 2015 *a e b*)

Tais diretrizes são operadas por órgãos táticos que coordenam e gerenciam, isolada ou conjuntamente, cada um dos 3 (três) tipos de contrato supracitados: a Pró-Reitoria de Planejamento e Coordenação Geral (PROPLAN) é responsável pelos contratos acadêmicos firmados com a FUNPEC; a Pró-Reitoria de Administração (PROAD), pelos contratos administrativos de prestação de serviços terceirizados e de natureza continuada; e a Superintendência de Infraestrutura (INFRA), pelos contratos de obra. (UFRN, 2015 *c*)

Considerando os desafios lançados no planejamento da UFRN e os indícios apontados nos trabalhos do TCU (BRASIL, 2015), de Medeiros (2014), de Silva (2015) e de Lima (2017), parte-se da hipótese de que as práticas de governança pública e gestão de contratos na UFRN são incipientes, insuficientes ou inexistentes, podendo a UFRN estar exposta a fragilidades e riscos institucionais não tratados adequadamente.

Para testar essa hipótese, e considerando os três estágios de maturidade da governança

(inicial, intermediário e aprimorado) prescritos no modelo referencial do TCU (BRASIL, 2014), delineiam-se as seguintes questões de pesquisa:

1. Qual o estágio de governança pública de contratos na UFRN, tendo por base os mecanismos de liderança, alinhamento estratégico e controles internos da organização?
2. Qual o grau de conformidade entre as práticas e operações atualmente vigentes nos órgãos coordenadores de contratos e a estratégia da organização, as normas e as boas práticas de governança?
3. Visto o estágio de governança diagnosticado, quais as oportunidades de melhoria?
4. Quais e como implementar intervenções necessárias e suficientes para fazer avançar a governança pública de contratos na UFRN?

2. Objetivo Geral do Projeto

O objetivo geral do presente estudo é avaliar o estágio de maturidade da governança pública de contratos na UFRN (*eGov-Contratos*) e propor intervenções em mecanismos, procedimentos e controles internos da gestão.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Pretende-se como resultado concreto do presente estudo, a conclusão e proposição de planos de melhoria com cronograma de execução para o aperfeiçoamento das práticas vigentes, bem como sugerir aperfeiçoamentos das normas internas detectadas como insuficientes ou desatualizadas, suprimindo lacunas normativas. Como resultado decorrente do trabalho, não obstante as eventuais dificuldades e limitações que possam advir, pretende-se disponibilizar à alta administração da UFRN um projeto de intervenção com aplicação viável, baseado em um diagnóstico seguro da governança de contratos na entidade, observando especialmente 3 (três) mecanismos: as lideranças, o alinhamento estratégico e os controles internos, a respeito de 3 (três) ambientes de gestão: PROPLAN, PROAD e INFRA.

Quadro 1 – Mecanismos de Governança de Contratos da UFRN

Tipo de Contrato	Órgão Coordenador	Mecanismos de Governança		
		Liderança	Alinhamento Estratégico	Controles Internos
Contratos acadêmicos	PROPLAN	eGov-Contratos	eGov-Contratos	eGov-Contratos
Contratos de serviços de natureza continuada	PROAD	eGov-Contratos	eGov-Contratos	eGov-Contratos
Contratos de obra	INFRA	eGov-Contratos	eGov-Contratos	eGov-Contratos

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O quadro simplifica a intenção inicial da pesquisa, isto é, diagnosticar o **estágio de governança** pública de contratos na UFRN (*eGov-Contratos*), observados os respectivos mecanismos, classificando em um dos três estágios: **inicial, intermediário e aprimorado**. Adiante, considerando o diagnóstico e as prioridades da alta administração, pretende-se construir os planos de intervenção. Eles podem assumir aspecto de projeto estruturado ou de ação pontual, conforme ditarem as variáveis de contexto (prioridade institucional, escopo, pré-requisitos, recursos necessários, custo-benefício, riscos, acurácia dos achados de pesquisa etc.). Os planos ficarão a disposição das equipes de trabalho de cada órgão pesquisado, podendo o pesquisador ser convidado para consultoria ou aplicação das intervenções propostas.

4. Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

De início, aponta-se que, ao ser apresentado à metodologia *design thinking*, o pesquisador proponente desse estudo conseguiu traçar paralelos estreitos entre a abordagem da pesquisa-ação, originalmente pensada para o trabalho, e as técnicas envolvidas no passo a passo do *design thinking*, em especial as três fases prescritas: imersão, ideação e prototipação. Pretende-se, adiante, discorrer sobre esses paralelos e quais as oportunidades de enriquecimento da pesquisa.

4.1 Fase Imersão

Vê-se nessa fase do *design thinking* uma aproximação ou semelhança com a fase de diagnóstico da abordagem de pesquisa-ação. As técnicas de captura da realidade e as ferramentas usadas para inferir sobre um objeto de estudo social podem ser variadas, mas, independente da nomenclatura utilizada, são perfeitamente aplicáveis a abordagens aparentemente diversas. Que o digam as conhecidas ferramentas de pesquisa quantitativa, qualitativa e multicritérios; outro exemplo de paralelo verifica-se também na busca por uma escuta atenta dos sujeitos que atuam numa realidade social (questionário, entrevista, *brainstorming*, *focus groups*). Assim, vê-se que as abordagens metodológicas nascem e se desenvolvem com um olhar próprio de um campo de pesquisa e com uma certa intenção, mas as semelhanças no nível das técnicas científicas estarão ali presentes. Outra similaridade pode ser traçada entre o *design thinking* e as abordagens de análise institucional e de intervenção psicossociológica.

Em suma, no escopo do presente estudo, o que se pretende fazer nas etapas já planejadas - de levantamento documental, revisão sistemática de literatura e pesquisa diagnóstica de campo - tanto se coaduna às pretensões da *imersão* do *design thinking* como à abordagem de clínica social vista na abordagem da intervenção psicossociológica. (MACHADO, 2010)

Relevante contribuição, porém, é o apelo visual e a noção de velocidade dado ao método

design thinking. Ao se valer da citada contribuição, o pesquisador pretende levar a campo uma linguagem de menor peso cientificista, como o intuito de não formar ou reforçar preconceitos e resistência entre os sujeitos que tenham interlocução com o projeto, em especial os gestores e as equipes de trabalho dos órgãos pesquisados. Assim, valores como empatia, simplicidade, velocidade e efetividade, marcantes no *design thinking*, podem resultar em perguntas tais como: Qual o propósito dos contratos? Como os contratos são geridos? Porque que é feito assim? Como deveria ser feito? O que pode dar errado (riscos)? Quais os atores do processo de trabalho? Quais as interações estabelecidas?

4.2 Fase Ideação

Não obstante as considerações do último parágrafo, lembre-se que o presente estudo tem pretensões e relevância elevadas, qual seja, de assessoramento à tomada de decisão institucional, não podendo prescindir do rigor técnico-científico próprio da pesquisa e da academia. A fase de *ideação* auxilia a garantir esse rigor, visto que as conclusões de um diagnóstico não podem sofrer de insubsistência metodológica, nem é recomendável que o processo decisório das instituições seja baseado em hipóteses não testadas. O processo decisório da alta administração não deve ser baseado em *achismos*.

A fim de garantir o requisito de rigor técnico, o pesquisador pretende na fase de *ideação*, isto é, de reflexão teórica, revisão da literatura e pesquisa

documental, projetar testes de hipóteses e testes de conformidade e aderência/adequação entre a realidade das práticas vigentes nos órgãos e as boas práticas e normas prescritas na literatura.

Um exemplo de caminho inconsistente seria realizar intervenções nos processos de trabalhos ligados à gestão dos contratos com base em um imperativo hipotético, sem que tenha passado por uma reflexão teórica e um retrato o mais fiel possível da realidade.

Por óbvio, pretende-se manter os cuidados com a empatia, simplicidade, velocidade e efetividade que marcam o *design thinking*. Os diferentes insumos coletados na revisão da literatura, rudimentos teóricos e normativos, e os pontos de vista dos gestores e operadores dos processos passarão por filtros de adequação, aplicabilidade, proporcionalidade e razoabilidade. O pesquisador pretende utilizar as referências teóricas e os achados fáticos do campo de pesquisa como pistas que constituirão as trilhas do diagnóstico, num prisma o mais rico possível, sem perder o rigor crítico e metodológico nem deixar-se cair em um arcabouço meramente hipotético e inconclusivo.

A partir de técnicas como o *brainstorming* e o *focus groups* perguntas a contribuir na fase de *ideação* podem ser: Quais os paradigmas mais recentes em gestão de contratos? Qual a diferença essencial entre governança e gestão? Quais as fronteiras do conhecimento nessa área, seu estado da arte? Quais as principais restrições impostas pela legislação? Na UFRN, quais as práticas consolidadas ou cristalizadas em gestão de

contratos? Há manuais de procedimentos? As práticas vigentes têm sentido? Atendem ao propósito estratégico anunciado pela alta administração? O trabalho poderia ser feito de uma forma melhor? O que pode dar errado (riscos)? A noção de risco está incorporada nas equipes de trabalho? Há grupos de estudo formais e informais que produzem conhecimento nesse campo, mas que não registrem trabalhos acadêmicos e podem contribuir para o diagnóstico?

Essas e outras perguntas poderão enriquecer o levantamento a ser feito pelo pesquisador. A formação do imaginário institucional, do significado dos elementos institucionais advém das normas, da estrutura física e organizacional, das tecnologias e das práticas empregadas e, sobretudo, das pessoas (BAREMBLITT, 2002).

Em contextos com predominância do humano e não da tecnologia, o maior determinante do imaginário é a cultura. Dominam a cena institucional, então, as pessoas, os agentes que mobilizam toda a gama de recursos postos à disposição pela organização. Faz-se, assim, o registro de que, se se trata de intervir na instituição, os maiores aliados são as pessoas. Por isso que elas devem ser ouvidas num estudo como esse, sob o risco de a proposta de intervenção ficar guardada nas gavetas das chefias (MORGAN, 1996).

Importante também situar a pesquisa-ação na modalidade adequada aos desafios do objeto e do campo de pesquisa pretendido. Se for meramente

técnica, a pesquisa-ação tem maior facilidade de aplicação. Se se posiciona em instância estratégica ou aborda temas sensíveis à alta administração, como é o caso aqui presente, a pesquisa-ação requer do pesquisador habilidade política e senso de oportunidade para escolher o momento e as lideranças certas para propor a intervenção (TRIPP, 2005).

Por fim, ressalta-se nessa fase da ideação que o escopo proposto no presente estudo tem prevalência da abordagem qualitativa, e que, mesmo sem afastar *a priori* levantamentos de dados quantitativos (números), a ênfase será na concepção de um modelo qualitativo de avaliação da governança de contratos (*eGov-Contratos*), ficando a oportunidade para refinamento, *a posteriori*, quando haverá conhecimento suficientemente acumulado para galgar um modelo multicritérios, com avaliação qualitativa e quantitativa baseada em indicadores (*iGov-Contratos*).

4.3 Fase Prototipação

A fase de prototipação, proposta no método *design thinking*, visa que, no encerramento de um esforço de pesquisa, resulte um produto, processo ou serviço acabado e bem identificado. E que esse produto, processo ou serviço seja também registrado e comunicado de forma a garantir efetividade à pesquisa.

O protótipo do presente estudo, então, pretende claramente estar representado no relatório de pesquisa, nos planos de intervenção,

nos cronogramas de execução, e nas sugestões de preenchimento de lacuna normativa. Considera-se como protótipo o próprio modelo de avaliação da governança de contratos desenvolvido, o qual poderá constantemente ser usado e aperfeiçoado para aplicação em ciclos periódicos de avaliação na UFRN, bem como um modelo replicável por outras Universidades.

Por fim, visto que o presente estudo tem, notadamente, predominância de técnicas de pesquisa qualitativa, visa-se deixar plantada aqui uma base para um futuro estudo de desenvolvimento de um modelo de avaliação com ênfase na dimensão quantitativa, atingindo uma abordagem multicritérios. A ideia para o futuro é fazer avançar o modelo de avaliação da governança de contratos de um paradigma de *eGov-Contratos* (Estágio de Governança Pública em Contratos) para o *iGov-Contratos* (Índice de Governança Pública em Contratos).

5. Geração de Inovação no Setor Público

Por todo o exposto, resta clara e bem identificada a contribuição inovadora da presente pesquisa. Mesmo não se atendo à dimensão de inovação em tecnologia da informação - TI, considera-se que o transcurso que se pretende percorrer tem caráter de novidade, em especial no âmbito da governança de Universidade.

Estudos técnicos e acadêmicos já versaram sobre governança em sentido amplo, e governança em instâncias e temas específicos, a exemplo de trabalhos do TCU (BRASIL, 2014) em governança

de TI, de pessoal e de aquisições, todos diversos de contratos; e outros sobre gestão e fiscalização de contratos (MEDEIROS, 2014) (LIMA, 2017) e gestão de riscos em Universidades (SILVA, 2015). O mérito de inovação deste trabalho está em seu potencial transformador, tendo como foco a governança de contratos, bem como a tentativa de inferir numa temática não tratada sob essa ótica anteriormente, visto que o mundo dos contratos tem reconhecida relevância como mecanismo de funcionamento da estratégia institucional, em valor financeiro, em valor imaterial, de imagem e de interação com outras instituições (governos, mercados e organizações da sociedade civil).

Ao cumprir o desafiador objetivo ora traçado, de desenvolver o paradigma de *eGov-Contratos* (avaliação do estágio de governança pública em Contratos), estar-se-á preparando terreno para o desenvolvimento do *iGov-Contratos* (Índice de Governança Pública em Contratos), com as características inerentes a um projeto inovador: viabilidade, sustentabilidade e replicabilidade, somadas à validade de propósito (vetor ético), relevância técnica e mérito acadêmico.

REFERÊNCIAS

BAREMBLITT, Gregorio F. *Compêndio de análise institucional e outras correntes: teoria e prática*. 5. ed. Belo Horizonte, MG: Instituto Félix Guatarri, 2002.

BRASIL, Tribunal de Contas da União - TCU. *Governança Pública: Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria/Tribunal de Contas da União*. Brasília: TCU, 2014.

LIMA, André Vinícius Gregório. *Projeto de intervenção na gestão e fiscalização dos contratos administrativos de terceirização de mão de obra da UFRN*. 2017. 117f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.

MACHADO, Marília Novais da Mata. *Intervenção psicossociológica, método clínico, de pesquisa e de construção teórica. Pesquisas e Práticas Psicossociais*, v.5, n.2, São João Del-Rei, ago./dez. 2010.

MEDEIROS, Maria do Carmo Araújo de. *A percepção da fiscalização dos contratos de mão de obra terceirizada pelos agentes envolvidos nesse processo no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte: uma análise sob o modelo do principal-agente*. 2014. 108 f. Dissertação

(Mestrado em Política e Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*: São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA, Bruno José Pereira. *Proposta de modelo de gestão de riscos para uma IFES visando a realização de auditoria baseada em riscos*. 2015. 191f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Acórdão nº 2749/2015-Plenário*. 2015. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/pesquisa/jurisprudencia/#/>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

TRIPP, David. *Pesquisa-ação: uma introdução metodológica*. Educação e Pesquisa [online]. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2019 (a)*. Revisado e atualizado. 2015. Disponível em: <<http://ufrn.br/resources/documentos/pdi/PDI-2010-2019-final.pdf>> Acesso em: 03 ago. 2017. _____. Avanços e desafios. In: _____. *Plano de Gestão 2015-2019 (b)*. Disponível em: <[http://www.ufrn.br/resources/documentos/pla_nodegestao/Plano de gestao 2015-](http://www.ufrn.br/resources/documentos/pla_nodegestao/Plano_de_gestao_2015-)

[2019 VersaoDigital 16maio2017 D.pdf](#)> Acesso em: 03 ago. 2017.

_____. *Regimento Interno da Reitoria*, 2015 (c). Anexo da Resolução nº 020/2015-CONSUNI, alterada pela Resolução nº 005/2017-CONSUNI.

Disponível em:

<<http://www.ufrn.br/resources/documentos/regimentos/RegimentoInternoDaReitoria.pdf>>

Acesso em: 03 ago. 2017.

GESTÃO DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA: COMPOSIÇÃO E DESAFIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO – UFERSA

250

José Francisco dos Passos Júnior.
Sebastião Faustino Pereira Filho

RESUMO

Uma das principais funções da assessoria de comunicação é aproximar os meios de comunicação à realidade das empresas, de suas notícias e, principalmente, das informações de interesse público por ela produzidas. Não é ao acaso que as assessorias de órgãos públicos possuem uma aceitação facilitada pela imprensa, uma vez que é de onde provém a maioria das notícias de interesse público. É atribuição da assessoria de comunicação estabelecer relações sólidas e confiáveis com os meios de comunicação e seus agentes, com o objetivo de se tornar fonte de informação respeitada e requisitada e, em alguns casos, recuperar – uma boa imagem junto à opinião pública, além de entender e saber lidar com a imprensa (DUARTE, 2008). Isto significa planejamento com a criação de rotinas, normas e procedimentos. Propomos nesta pesquisa a

discussão de toda a sistemática que move a assessoria de comunicação da Ufersa. A pesquisa terá como objeto de análise a assessoria de comunicação da Universidade, tendo como direcionamento a proposição de uma política de comunicação institucional. Pretendemos buscar nos entraves e méritos da realidade local um diagnóstico para o desenvolvimento de uma comunicação pública mais eficaz voltada à cidadania, focada em interesses coletivos, bem como na transparência das ações como deve prezar qualquer órgão público.

Palavras-chave: Comunicação pública. Assessoria de Comunicação. Comunicação institucional. Política de comunicação.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

Atualmente, em qualquer área o conhecimento das ferramentas de comunicação como elemento estratégico vem sendo prioridade para o melhor aproveitamento da estrutura organizacional, estando voltada para a obtenção de resultados inovadores.

É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informações e constrói conhecimentos, permitindo a tomada de decisões mais adequadas. A comunicação possibilita a participação, incentiva o comprometimento, além de tornar a instituição mais transparente. Também é através da comunicação que a instituição se projeta

internamente e externamente, daí a importância de uma sensibilização não só do gestor, mas também de todos os atores envolvidos no processo para mensagens claras e concisas. “Informação é a base primeira do conhecimento, da interpretação, do diálogo, da decisão” (DUARTE, 2007, p.62).

Entendemos a comunicação organizacional como de vital importância uma vez que tão importante quanto ter a informação é saber repassá-la, principalmente, em se tratando de um público segmentado, muitas vezes esquecido, digamos a margem do contexto institucional, como é o caso dos setores e subsetores (público interno), bem como o externo (colaboradores, parceiros e a sociedade em geral). Nesse sentido, Torquato (2002) apresenta a comunicação como forma de integração social, com função eminentemente social, integrando comunidades e unindo-as em torno de um ideal. Já Oliveira (2007) percebe a comunicação organizacional como um campo de estudo de interfaces de várias áreas do conhecimento.

Em se tratando de uma instituição de ensino, de formação acadêmica e profissional, como é o caso de uma universidade, a responsabilidade em comunicar só aumenta. Daí, partimos do pressuposto que o espaço de divulgação de informações, no caso a assessoria de comunicação da Universidade Federal Rural do

Semi-Árido (Ufersa¹⁰) exerça papel importante do ponto de vista institucional.

2. Objetivo Geral do Projeto

O objetivo primeiro da nossa pesquisa é propor a criação de uma política de ação integrada da comunicação institucional na Universidade Federal Rural do Semi-Árido – Ufersa e, como forma de contribuir para a melhoria da comunicação institucional, valorizado a transparência das ações, a integração e, conseqüentemente, a formação cidadã dos diversos atores que compõem à Universidade, com o planejamento as atividades realizadas pela Assessoria de Comunicação da Ufersa; a melhoria na produção de conteúdos de divulgação institucional; adequações ou ajustes na comunicação organizacional para melhor atender o público interno (comunidade acadêmica) e o externo (veículos de comunicação e a sociedade).

¹⁰ Universidade Federal Rural do Semi-Árido – Ufersa: Instituição Federal de Ensino Superior, transformada em Universidade, em 2005, com o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI – a partir da Escola Superior de Agricultura de Mossoró - ESAM (1967). Atualmente conta com 04 campi: Mossoró, Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros, 43 cursos de graduação, 18 de pós-graduação e mais de 10 mil estudantes.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

A nossa proposta é realizar um diagnóstico de como se encontra a Assessoria de Comunicação da Universidade Federal Rural do Semi-Árido objetivando a criação de uma política de ação integrada da comunicação institucional. Para isso, parto da hipótese que há falhas na comunicação da Universidade que podem ser solucionadas, melhorando assim, a comunicação interna e externa da Universidade.

A nossa pesquisa propõe-se, dentre outras questões, a fazer um levantamento pontual na assessoria de comunicação da Ufersa para verificar quais são as questões prioritariamente discutidas e como se dá o tratamento da comunicação pública nesse ambiente. Além disso, pretendemos averiguar como se encontrar a estrutura física e de pessoal, relacionando toda a logística as demandas, a fim de discutir a eficiência do serviço prestado, não apenas considerando as rotinas produtivas, mas os fatores internos e externos que envolvem a prestação desse serviço.

A pesquisa também abrange uma análise dos documentos de avaliação e planejamento institucional, como, por exemplo, o Plano de Desenvolvimento Institucional, o PDI e, os relatórios de avaliações. Com esses levantamentos, teremos um diagnóstico do perfil de comunicação adotado pela Ufersa na prática cotidiana a partir das prioridades institucionais.

4 Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

4.1 Fase Imersão

O desafio de fazer comunicação pública concomitantemente com a organizacional induz as assessorias de comunicação dos órgãos públicos a uma reflexão diária: Como as assessorias de comunicação podem conciliar a rotina produtiva do serviço público com as práticas de comunicação organizacional dentro dos diversos modelos de gestão nas Instituições de Ensino Superior? Para fomentar este diálogo, faremos um estudo de caso na assessoria de comunicação da Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

No decorrer da pesquisa pretendemos ouvir a comunidade acadêmica sobre demandas, entraves e também sugestões que possam contribuir para melhorias da comunicação institucional na Universidade. Outro ponto que consideramos importante é averiguar a comunicação dentro do Plano de Desenvolvimento Institucional. A minha fundamentação teórica terá como base autores que trabalham com comunicação pública organizacional/institucional como: Margarida Kunsch, Jorge Duarte, Gaudêncio Torquato, Heloisa Matos, entre outros. É tema relativamente novo estando diretamente relacionado com a convergência das novas mídias.

A escolha se justifica pela proximidade pessoal, visto que estamos inseridos no quadro de servidores permanentes da Ufersa. Inicialmente com um levantamento de como se encontra a

comunicação da Ufersa e se Comunicação da Universidade concilia a rotina produtiva com as práticas de comunicação organizacional preconizadas para o serviço público. Pretendemos averiguar junto à comunidade acadêmica se a assessoria de comunicação corresponde às expectativas, colhendo sugestões para melhorar o fluxo interno e externo das informações.

Por estarmos inseridos exatamente no centro de nosso objeto de pesquisa, como membro integrante da equipe de assessoria de comunicação, a coleta de dados, a realização de entrevistas e a própria observação tem sido mais fácil. E é justamente por estarmos inseridos neste meio que vimos à potencialidade, a aplicabilidade e a necessidade da pesquisa. O melhoramento na prestação do serviço de comunicação, no que diz respeito às Instituições de Ensino Superior. Através da análise e da intervenção teórica no comportamento organizacional pretendemos propor mecanismos viáveis para a afinação na prestação do serviço público, possibilitando, desta forma, a criação de uma política de comunicação institucional para a Ufersa.

4.2 Fase Ideação

Já realizamos um levantamento bibliográfico sobre a temática e um histórico da instituição, bem como do setor de comunicação que passou a existir de fato em 2015 com a aprovação do Regimento Interno de Criação da Assessoria de Comunicação, pelo Conselho Superior Universitário – CONSUNI, em 29 de

setembro do referido ano. Para uma avaliação mais global e específica sobre o setor de comunicação da Ufersa, propomos a equipe de comunicação da Ufersa uma alto-avaliação por meio da análise SWOT¹¹, onde foram apontados os pontos fortes e fracos do setor.

Na condução desta atividade lançamos mão dos conceitos da intervenção psicossociológica com a escuta dos sujeitos, dos grupos, do coletivo. Para Araújo, são os agentes que vão diagnosticar os conflitos, as crises organizacionais e ou institucionais e, acrescenta “o psicossociológico propõe, acompanha e avaliza, não é neutro, embora deva prevalecer a análise do grupo”. (p.462). É justamente por estarmos inseridos neste meio que vimos à potencialidade, a aplicabilidade e a necessidade da pesquisa. Sabemos que ao integrar uma instituição o agente queira ou não é tomado por implicações que podem refletir no resultado final do trabalho, conforme descreve Gilles “implicação é a relação que os indivíduos desenvolvem com a instituição” (GILLES, 2008, p.21). Para amenizar esse problema a análise de implicação se deu de forma coletiva com os demais componentes da equipe da assessoria de comunicação, conforme orienta o autor. “Eu não posso analisar minhas implicações sozinho. Os dispositivos de análise são coletivos”,

¹¹ Análise SWOT é ferramenta estrutural da administração, que possui como principal finalidade alicerçar o planejamento estratégico e de gestão, tendo como parâmetro as oportunidades e as ameaças a uma empresa/instituição, com finalidade de melhorar o seu desempenho.

frisa. (p.22). O resultado da análise foi bastante proveitoso propiciando ao pesquisador analisar, através de múltiplos olhares, o funcionamento da assessoria de comunicação a partir dos próprios autores envolvidos na atividade dentro da Universidade. Essa análise possibilitará também um melhor direcionamento para as novas etapas da pesquisa que será ouvir, de forma segmentada e por amostragem, a comunidade acadêmica ufersiana.

4.3 Fase Prototipação

Na Ufersa, como na maioria das assessorias de comunicação, o modelo adotado ainda é o tradicional com moldes correspondentes às décadas passadas tendo como foco a gestão com o atendimento mais direcionado à cúpula da instituição, dando visibilidade ao órgão governamental, ou seja, a assessoria de comunicação ainda mantém-se prioritariamente na projeção institucional (mídia), e não no cidadão. Desta forma, a notícia é elaborada com atributos capazes de transformar o que é de interesse do órgão em assunto de interesse público.

Atualmente, as reflexões sobre o que vem a ser comunicação pública trazem elementos inovadores essenciais como a questão da justiça, os direitos sociais, a vida digna, o respeito, a liberdade de expressão, a cidadania e o interesse público (KUNSCH, 2013). Servir ao interesse público é servir a cidadania, no sentido de possibilitar que o bem comum seja decidido e

administrado segundo o interesse geral da sociedade (ZÉMOR, 1995).

É importante também ressaltar que quando existe uma comunicação interna eficiente, todos os membros da instituição trabalham cientes dos objetivos e valores organizacionais, o que gera um clima positivo e transmite um posicionamento transparente da direção para com seus colaboradores. Dessa forma, torna-se mais fácil o cumprimento de metas estratégicas, assim como a implantação de mudanças necessárias. A integração de todo esse processo comunicacional norteará a nossa pesquisa.

O novo conceito de comunicação organizacional remete para compartilhar, dialogar, ouvir, um bem coletivo e universal. Cada vez mais a sociedade exige interações, conexões, atendimentos e entendimento com públicos diversos o que vai exigir profissionais, não apenas da área de comunicação, com visão integrativa, multidisciplinar e global. Desta forma, é plausível pensar que os avanços vão ser significativos quando a comunicação se tornar um desafio de todos os membros da organização, com a comunicação sendo encarada na essência do seu termo epistemológico: tornar comum, viabilizar o diálogo e a interação, facilitar o acesso, a compreensão, a participação, o reconhecimento e a atenção do outro. (DUARTE, 2012).

Hoje, diferente do passado, as organizações passaram a adotar um modelo participativo, mais voltado para a humanização, com modelos mais cooperativos e com uma maior valorização dos indivíduos.

Uma das peculiaridades da comunicação pública é o fato de que a produção da assessoria de comunicação de um órgão público federal está submetida, mais do que à vontade e pré-disposição do assessor em promover a instituição, à legislação prevista na Constituição. Mais do que um serviço é uma obrigação da Universidade manter seu público informado. Essa missão que detém o profissional da comunicação pública exige um diálogo franco, baseado em parâmetros éticos, nas tendências reais do jornalismo contemporâneo e nas experiências bem-sucedidas de profissionais e assessorias de imprensa.

5. Geração de Inovação no Setor Público

O atual cenário social exige uma administração pública aberta, com as instituições exercendo constante diálogo com a sociedade de forma que ambas – comunidade e instituições – possam participar efetivamente da ação pública. O dever em assegurar o direito dos cidadãos é o princípio que mais diferencia a atividade pública da atividade privada, sendo a premissa inseparável de toda e qualquer atividade na esfera administrativa pública. “Inovar implica introduzir mudanças dentro de uma ordem existente ou planejada e, portanto, alterar elementos e introduzir aspectos valorativos, seja em instituições, em métodos, em técnicas, em formas organizacionais, em avaliações, em atitudes, em relações sociais, em componentes materiais, etc”. (JACOBI; PINHO, 2006, p. 08).

Assim, a comunicação institucional ganha força como instrumento que deve ser fundamentada com essa finalidade. Essas ações que incentivam e promovem a transparência devem ser encaradas como importantes instrumentos para o aprimoramento da gestão pública uma vez que possibilita ao cidadão ao exercício do acompanhamento e fiscalização das ações executadas pelo poder público. Kunsch (2012) frisa que a instituição pública deve ser hoje como instituição aberta, que interage com a sociedade, com os meios de comunicação e com o sistema produtivo. Para a autora, o serviço público “precisa extrapolar os muros da burocracia para chegar ao cidadão comum, graças a um trabalho conjunto com os meios de comunicação” (p.04). Atuando desta forma, ouvindo a sociedade e atendendo as demandas sociais como saúde, educação, transportes, moradias e exclusão social, o poder público ameniza os problemas cruciais da população. “A implementação de práticas inovadoras pode resultar de uma ruptura com a forma de desenvolver uma política pública, enfatizando certos componentes que ampliam acesso e direitos a bens públicos, democratização da gestão e transparência administrativa, entre as principais mudanças”. (JACOBI; PINHO, 2006, p. 07).

A discussão dessa nova dinâmica para a comunicação institucional é um processo em andamento a nível nacional e acreditamos que o nosso trabalho dará uma contribuição inovadora no âmbito da Universidade Federal Rural do Semi-Árido ao avaliar e sugerir uma nova forma de

comunicação, criando bases a partir realidade existente, para a implantação de política de comunicação na universidade. Trata-se de pensar numa reestruturação que perpassa pela implementação não apenas de novas rotinas, mas também de uma definição sobre a linha editorial para as coberturas, por meio do planejamento contínuo, atividades e rotinas pré-estabelecidas, execução e avaliações sistemáticas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, JNG. Trabalho, organizações e instituições. IN: JACÓ-VILELA, AM, L., Orgs. *Diálogos em psicologia social* [online]. Rio de Janeiro: Centro. Edeltein de pesquisas sociais, 2012. P. 452-460. ISBN: 978-85-7982-060-1. Disponível em: < <http://books.scielo.org/>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

BRASIL, Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

DUARTE, Jorge. Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público. In: DUARTE, Jorge. *Instrumentos de Comunicação Pública*. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____; SILVA, HELOIZA. Política de comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa. In: *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (Organicom), v.4, n.6/2007. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/89/221>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

GILLES, Monceau. Implicação, sobreimplicação e implicação profissional. *Rev. Psicol.*, v.20, n.1, p.19-26, 2008.

JACOBI, Pedro; PINHO, José Antônio. *Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Comunicação pública a serviço da sociedade e do cidadão*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

OLIVEIRA, Ivone de Loudes; PAULA, Maria Aparecida de. *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus, 2007.

ROLANDO, Stefano. A dinâmica evolutiva da comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida M.K, (org). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação Organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

UUNIVERSIDADE FEDERAL DO SEMI-ÁRIDO. *Plano de Desenvolvimento Institucional – 2015/2019*. Mossoró, 2014.

_____. *Estatuto da UFERSA*. Mossoró, 2008.

_____. *Regimento da UFERSA*. Mossoró, 2007.

ZÉMOR, Pierre. *La communication publique*.
Tradução resumida de Elisabeth Brandão. Paris:
PUF, 1995.

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: estudo de caso em uma instituição de ensino superior sob a ótica do *Design Thinking*

Claudio David de Souza
Denise Pereira do Rego

266

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo elaborar um diagnóstico sobre a questão do assédio moral no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte à luz do *Design Thinking*, ferramenta bastante útil para solução de problemas humanos. Assim, serão realizadas pesquisa documental e análise de dados estatísticos, entre outros objetivos específicos como: investigar as políticas de combate ao problema no ambiente de trabalho; verificar as ações realizadas pela instituição contra essa prática tão danosa; e, por fim, identificar os desafios da UFRN na prevenção desse mal que prejudica não só os trabalhadores, mas também as instituições e a sociedade como um todo. Para isso, será levada em conta a metodologia *Design Thinking*, que ajuda a organizar o pensamento e estruturar a resolução de problemas por meio da empatia, destacando pontos positivos e negativos envolvidos no processo. A primeira fase do *Design Thinking* é a imersão, pela qual se aproxima do contexto problemático. Depois vem a ideação, na qual são

geradas ideias inovadoras com foco nas soluções possíveis. Por fim, a Prototipação auxilia na validação das ideias, podendo ocorrer ao longo do projeto em paralelo com a imersão e a ideação.

Palavras-chave: Assédio moral. Setor público. UFRN. Inovação. Design thinking.

267

1. Motivação do Projeto /Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

Embora deva existir desde os tempos mais remotos nas relações humanas, o termo assédio moral só popularizou-se na década de 1980. Assediar significa importunar, aborrecer, incomodar, molestar, perseguir com cerco insistente, implicando limitação e humilhação da vítima até reduzir sua força, quebrar sua vontade.

Estudos mostram que, sob o ponto de vista da saúde do trabalhador, a vítima de assédio moral pode apresentar crises de choro, ansiedade, dores, palpitações, tremores, sentimento de inutilidade, insônia, aumento da pressão arterial, perda da memória, dificuldade de concentração, distúrbios gastrointestinais, hipertensão, tonturas, falta de apetite, estresse e depressão. Em decorrência do assédio moral, a vítima pode faltar com mais frequência ao trabalho, ter queda na produtividade, ser afastada por doença e, em casos mais graves, aposentar-se precocemente.

Segundo estudiosos do assunto, frequentemente as vítimas de assédio moral são levadas a pedir demissão por não suportar a pressão sofrida; às vezes, voltam ao local de

trabalho para se vingar do assediador. Em casos extremos, o trabalhador assediado pode até tentar o suicídio.

Pela importância do tema, vale investigar se há casos registrados de assédio moral relacionado ao trabalho na Universidade Federal do Rio Grande do Norte; em que circunstâncias ocorrem; de que forma são denunciados e tratados; como as vítimas são acolhidas; quais setores estão envolvidos no enfrentamento desse problema. Enfim, cabe descortinar as políticas, as ações e os desafios da UFRN contra o assédio moral no trabalho. Vale também sugerir melhorias na condução dos processos e, sobretudo, na prevenção dessa prática tão danosa.

A ideia aqui é utilizar a metodologia *Design Thinking* – caracterizando as fases de imersão, ideação e prototipação – para, a partir de um estudo de caso, traçar um diagnóstico sobre a situação do assédio moral no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Espera-se, ao final, oferecer uma contribuição à instituição no sentido de reforçar o combate ao assédio moral. Quem sabe, a experiência possa servir de referência na geração de inovação para outras organizações do setor público.

2. Objetivo Geral do Projeto

Conhecer a realidade sobre a questão do assédio moral no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, tomando-se como universo de pesquisa os casos ocorridos e registrados nos últimos dez anos (2007 a 2016)

no Campus Central de Natal, para traçar um diagnóstico que possa servir de referência à instituição no combate ao problema. Nesse estudo de caso, a metodologia *Design Thinking* será utilizada para verificação das soluções que possam impactar no processo institucional, ajudando a transformar as dificuldades e os pontos negativos em resultados positivos.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Levando-se em consideração que a questão do assédio moral é inerente às relações humanas e está ligada à gestão nas instituições, a problemática levantada neste trabalho envolve diretamente a Universidade Federal do Rio Grande do Norte e levanta alguns questionamentos: Os casos de assédio moral na UFRN são registrados? Como são tratados pela instituição? Quais são as estratégias de combate ao assédio no ambiente de trabalho? O que pode ser melhorado no tocante à prevenção? Assim, o problema em tela traduz-se na seguinte questão: Como a UFRN trata os casos de assédio moral ocorridos no ambiente de trabalho?

A UFRN já desenvolve atividades como oficinas, workshops, palestras e minicursos com o intuito de informar, sensibilizar e relatar experiências sobre a questão do assédio moral. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, inclusive, possui grupos de trabalho tratando da problemática, em duas frentes: mediação nas relações de trabalho e política de segurança.

Outros projetos e ações da PROGESP em prol do servidor integram seu plano de gestão. Mas é preciso saber se as experiências desenvolvidas pela instituição estão efetivamente trazendo resultados, e o que pode ser feito para melhorar.

A partir do diagnóstico sobre assédio moral na instituição, elaborado com o auxílio da ferramenta *Design Thinking*, pretende-se sugerir melhorias nos processos que envolvam todas as fases do problema, desde a prevenção até a solução definitiva das ocorrências.

4. Caracterização na Metodologia *Design Thinking*

4.1 Fase Imersão

A imersão é o momento em que se contextualiza o problema, tanto do ponto de vista da instituição, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, quanto do usuário final, no caso os servidores vítimas de assédio moral. A imersão pode ser dividida em duas etapas: preliminar, que tem como objetivo o reenquadramento e o entendimento inicial do problema; em profundidade, que destina-se à identificação de necessidades e oportunidades que irão nortear a geração de soluções na fase seguinte, da ideação. Na etapa preliminar da imersão cabem algumas perguntas para o entendimento inicial: Há ocorrências de assédio moral na UFRN? Se há, os casos são registrados? Como são tratados pela instituição? Quais setores estão envolvidos na problemática? As vítimas são acolhidas e recebem

o apoio necessário? Existe algum trabalho de conscientização em relação aos assediadores? Eles são processados? Após esse enquadramento, pode-se passar a uma análise em maior profundidade através de outros questionamentos: Quais são as estratégias de combate ao assédio no ambiente de trabalho? O que pode ser melhorado no tocante à prevenção? Afinal, como a UFRN trata os casos de assédio moral ocorridos no ambiente de trabalho?

4.2 Fase Ideação

A ideação tem como finalidade gerar ideias inovadoras sobre o problema proposto. O assédio moral pode ser mais observado em empresas privadas, mas também ocorre em instituições públicas. Infelizmente a Universidade Federal do Rio Grande do Norte não está livre desse mal que pode ocorrer verticalmente, por um superior hierárquico contra o subordinado ou por um grupo contra alguém acima na hierarquia organizacional, e horizontalmente entre colegas de um mesmo nível. Estudiosos dizem que o processo de assédio moral tem íntima relação com a política de gestão das corporações. Levando-se em consideração que a questão do assédio moral é inerente às relações humanas e tem ligação com a gestão nas instituições, faz-se necessário idealizar soluções inovadoras para combater o assédio moral no âmbito da UFRN.

4.3 Fase Prototipação

A prototipação tem como função auxiliar a validação das ideias geradas. O protótipo é, pois, a tangibilização de uma ideia. É a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade, ainda que simplificada, e propiciar validações. Da ótica da equipe de projeto, ou seja, das pessoas envolvidas com a questão do assédio moral na UFRN, ao dar forma à ideia é preciso elaborá-la com mais detalhes, aumentando os níveis de fidelidade da solução ao longo do processo. Do ponto de vista do usuário, que seriam os próprios servidores vítimas do problema na instituição, ao interagir com o modelo criado, em diferentes níveis de contextualidade, o usuário pode avaliá-lo e fornecer insumos para sua evolução e aperfeiçoamento.

5. Geração de Inovação no Setor Público

O *Design Thinking* é a ferramenta ideal para geração de inovação no setor público, servindo perfeitamente para o tema aqui abordado. Depois de se ter clareza sobre qual é o problema — enfrentamento do assédio moral no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte — e identificado os piores momentos da jornada, em que esse problema é fortemente percebido pela(s) vítima(s) — servidores da UFRN —, pode-se começar uma discussão multidisciplinar e divergente sobre a mais ampla gama de possibilidades de soluções.

De acordo com Rodrigo Giaffredo¹², administrador de empresas e *coach* de *Design Thinking*, só depois de ter entendido muito bem qual é o problema, saber qual é a pessoa que sofre com esse problema, identificado quais os piores momentos da jornada, e feita uma discussão divergente sobre a mais ampla gama de possibilidades de soluções para o problema, é que se converge em um propósito. Segundo o especialista, “o propósito é sempre entregar coisas importantes e viáveis para o outro, e não para nós mesmos, sejam produtos sejam serviços”¹³.

A discussão multidisciplinar é importante porque evita o risco de propor inúmeras soluções que são variações do mesmo tema, e não será difícil iniciar esse debate porque a UFRN, inclusive, já instalou comissões para estudar o problema. É nesse contexto que surgirão “ideias transformacionais e disruptivas”, como bem disse Giaffredo, que a geração de inovação será realizada no contexto da instituição.

Usando o critério de importância sugerido por Rodrigo Giaffredo, que é inegável no caso do assédio moral, será possível transformar *pain points* (pontos de dor) em *delights* (delícias), nas palavras do *coach*, além de expandir a percepção de valor da vítima e diferenciar o cenário futuro do cenário atual (*status-quo*). Outro critério

¹²Disponível em:

<<http://innovationinsider.com.br/author/rodrigogiaffredo/>>. Acesso em 24 jul. 2017.

¹³ Disponível em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=BIRAdc0VTr0&feature=youtu.be>>. Acesso em 24 jul. 2017.

utilizado pelo especialista é o da viabilidade, sendo viável tudo aquilo que podemos fazer enquanto organização, tecnicamente realizável, possível de ser implementado, de preferência num curto prazo, para que se experimente e corrija o curso, se necessário.

Feito o debate multidisciplinar e encontradas as soluções a respeito do assédio moral na UFRN, atestadas a importância e viabilidade do projeto, deve-se priorizar as ideias a serem executadas primeiro e partir para elaboração dos planos de ação. Os produtos minimamente viáveis, conforme Giaffredo, são aqueles que vão dar um cheiro e um gosto do que é a expectativa da vítima ou do seu potencial cliente.

Para o cientista cognitivo Donald Norman¹⁴, *Design Thinking* é sobre entender muito bem um problema, divergir sobre o maior número de soluções possíveis, para só então convergir num propósito de entregar coisas importantes e viáveis para os outros. Bruno Medina, consultor da MJV Tecnologia & Inovação, acrescenta que o “*Design Thinking* é um processo que coloca o aspecto humano em prioridade”¹⁵.

Levando-se em conta a resolução de problemas de forma empática, a ideia é olhar o assédio moral sob o ponto de vista das vítimas,

¹⁴ Disponível em:

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Donald_Norman>.

Acesso em 25 jul.2017.

¹⁵ Disponível em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=EUIhbPQFWqk&feature=youtu.be>>. Acesso em 25 jul. 2017.

discutir o tema de forma multidisciplinar e encontrar as soluções institucionais possíveis. A inovação gerada no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, a partir desse projeto, poderá, num futuro próximo, servir de referência para outras instituições públicas.

REFERÊNCIAS

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa do cotidiano*. 14.ed. Rio de Janeiro: Betrand Brasil, 2012.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. 7.ed. Rio de Janeiro: Betrand Brasil, 2012.

LIMA FILHO, Francisco das Chagas. *O assédio moral nas relações laborais e a tutela da dignidade humana do trabalhador*. São Paulo, LTr, 2009.

MARTINS, Sérgio Pinto. *Assédio moral no emprego*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MINASSA, Alexandre Pandolpho. *Assédio moral no âmbito da administração pública*. Habermann, 2012.

RAMOS, Luis Leandro Gomes. *Assédio moral no trabalho: o abuso do poder diretivo do empregador e a responsabilidade civil pelos danos causados ao empregado*: atuação do Ministério Público do Trabalho. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2013.

SANDEL, Michael J. *Justiça: o que é fazer a coisa certa*. Trad. Eloísa Mathias e Maria Alice Máximo. 16. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2014.

SILVA, Leda Maria Messias da. *O assédio moral na administração pública: um livro em prol da extinção dessa praga*. São Paulo: LTr, 2015.

TIGRE, Paulo Bastos. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2006.

VIANNA, Maurício et al. *Design Thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

ESTUDO DA VIABILIDADE DE TERCEIRIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DOS SERVIDORES TÉCNICOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Raphaela Viana de Queiroz Rosas
Patrícia Borba Vilar Guimarães
José Orlando Ribeiro Rosário

278

RESUMO

O trabalho em referência tem como objetivo geral o estudo da terceirização de serviços no âmbito do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte o qual, à semelhança da realidade vivenciada por muitos órgãos da Administração Pública, que nos últimos tempos dispõem de recursos financeiros cada vez mais escassos, tem adotado tal prática como instrumento hábil a incrementar a força de trabalho para o alcance dos objetivos da instituição, sem que haja o aumento dos gastos com pessoal. Nessa perspectiva, utilizando-se de pesquisas documental e bibliográfica exploratória e descritiva, objetiva-se, especificamente, estudar a pertinência da delegação de funções dos servidores concursados do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte a terceirizados, considerando a especialidade e demais fatores

que permeiam a essência da Administração Pública e as atividades rotineiras destes servidores, diretamente relacionadas à finalidade precípua do *Parquet*, qual seja a defesa dos interesses da sociedade pela observância ao ordenamento jurídico. Ao final, adotando um olhar multidisciplinar, analisando a questão de modo a harmonizar todos os interesses envolvidos e buscando colaborar efetivamente para o funcionamento e fortalecimento da instituição, aponta-se se existe ou não compatibilidade da referida prática com o ordenamento jurídico vigente e, principalmente, com a missão e a visão do MPRN.

Palavras-chave: Terceirização de serviços. Administração Pública. Gestão estratégica. Eficiência.

1. Motivação do Projeto/Desafios Enfrentados no Processo Inovativo

Diante do quadro de escassez de recursos financeiros e de pessoal cada vez mais presente nas diversas instituições públicas, busca-se compatibilizar os princípios balizadores do agir estatal, em especial os da moralidade, legalidade, eficiência e economicidade, com as crescentes demandas que lhes são apresentadas. A renovação dos mecanismos de gestão utilizados pelos administradores públicos traz ínsita a ideia de adoção de práticas típicas da iniciativa privada como forma de economia e otimização dos recursos disponíveis, dentre tais a

terceirização de serviços.

A novidade legislativa sobre a matéria, qual seja a edição da Lei nº 13.429/2017, trata do instituto da terceirização de forma contrária ao entendimento anteriormente firmado pelo ordenamento jurídico, doutrina e jurisprudência, possibilitando não apenas que ela seja aplicada para serviços não atrelados à finalidade da organização, a exemplo da limpeza e da vigilância, como, também, para aqueles relacionados às atividades-meio vinculadas à natureza específica (finalidade) da empresa/instituição.

O novo disciplinamento legal, apesar do constitucionalmente questionável, tanto é aplicável às organizações da iniciativa privada como, também, às organizações públicas, razão pela qual se mostra pertinente o estudo acerca da viabilidade das funções relativas às atividades características dos órgãos e entidades da Administração Pública, neles incluído o Ministério Público, serem confiadas a trabalhadores sem vínculo com a entidade contratante.

No Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte a terceirização de serviços é uma realidade há tempos vivenciada, conforme os permissivos legais que tratam da matéria, incidindo sobre os serviços de vigilância, portaria, limpeza, copeiragem, transporte, manutenção predial e de sistemas de refrigeração e de serviços específicos de informática. A única atividade ainda não terceirizada diz respeito àquela desenvolvida

pelos técnicos do MPRN, estas diretamente relacionadas ao exercício das funções exercidas pelos Promotores e Procuradores de Justiça em cumprimento à finalidade para a qual a instituição foi criada.

Por exercer uma atividade pública voltada que vela pela fiel aplicação do ordenamento jurídico, nele previstos, inclusive, os princípios norteadores das relações interpessoais assim como daquelas firmadas entre o Estado e os indivíduos, é essencial que no Ministério Público do Rio Grande do Norte todas as questões que a matéria em estudo envolve sejam harmonizadas de modo que a prevalência do interesse público não comprometa a observância dos direitos e das garantias constitucionalmente assegurados aos trabalhadores, quer tenham vínculo direito com a Administração ou que a ela prestem serviços em razão da terceirização, apenas.

Questiona-se, por tal razão, se o trabalho desenvolvido pelos servidores técnicos do MPRN seria passível de terceirização ao fundamento de ser considerado atividade-meio, ou seja, atividade de suporte e auxílio aos membros do *Parquet*, uma vez que, agora, frente ao permissivo da nº 13.429/2017, não há como negar tal possibilidade. Contudo, evidencia-se a relevância do estudo quanto à sua viabilidade, ou seja, a vantagem de assim proceder diante da relevância e especialidade de muitas das atividades que aqueles servidores desempenham, sem deixar de considerar o aspecto financeiro que em muito pesa na decisão dos gestores.

2. Objetivo Geral do Projeto

Analisar sob a ótica dos princípios da administração pública, em comunhão com o modelo gerencial de gestão estatal e em relação à estrutura organizacional e missão do MPRN, a viabilidade da delegação das atividades desenvolvidas pelos técnicos do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte a trabalhadores terceirizados, conforme a previsão trazida pela Lei nº 13.429/17.

3. Resultados Pretendidos de Melhorias em Produtos ou Processos

Esclarecer os gestores do MPRN sobre as vertentes que a matéria em estudo abrange, de modo a apresentar à administração superior a postura que se mostra mais adequada para ser adotada, considerando os aspectos jurídicos, financeiros e institucionais envolvidos.

4. Caracterização na metodologia *Design Thinking*

4.1 Fase Imersão

Tomei posse como servidora do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (MPRN) em setembro de 2005, inicialmente exercendo minhas atividades na Promotoria de Justiça da Comarca de Jardim do Seridó, a qual, assim como na maioria das Promotorias de Justiça, também contava com servidores cedidos

pela prefeitura municipal.

Em fevereiro de 2008 fui cedida ao Gabinete Civil do Estado do Rio Grande do Norte, ficando à frente da Secretaria-Geral da Procuradoria-Geral do Estado (PGE/RN) por exatos 04 (quatro) anos.

Ao retornar ao MPRN, em março de 2012, fui removida para Natal, exercendo minhas funções de técnica ministerial na sede da Procuradoria-Geral de Justiça, onde permaneço até hoje.

Desde então, tenho verificado que assim como ocorria na PGE/RN, há estagiários e trabalhadores terceirizados que, em virtude da escassez de pessoal da casa, desempenham atividades de suporte àquelas rotineiramente desenvolvidas pelos servidores técnicos, concursados.

Considerando a realidade já existente em alguns setores administrativos da instituição os quais contam com o apoio permanente de trabalhadores terceirizados para as atividades de extração cópias, movimentação física de processos entre diferentes setores, digitalização de documentos e numeração autos, dentre tantas outras atividades rotineiras instrumentais, passei a refletir se tal modelo “informalmente” adotado poderia ser estendido às secretarias das Promotorias de Justiça e demais setores administrativos, de modo a otimizar as rotinas funcionais dos técnicos, implementando-se novos fluxos de trabalho e esperando, como consequência lógica, maiores produtividade e eficiência.

Para tanto, contudo, há a necessidade de observância obrigatória de todos os princípios norteadores da Administração Pública assim como dos direitos e garantias assegurados pelo ordenamento jurídico aos trabalhadores de modo geral, em especial aos terceirizados, de modo a evitar a precarização do trabalho por eles prestado; o que iria frontalmente de encontro com os princípios próprios do Ministério Público, dentre eles o da preservação da dignidade das pessoas.

4.2 Fase Ideação

Com a adoção do modelo gerencial pelo Estado, baseado em práticas características da iniciativa privada, dentre elas e com maior destaque a busca pela otimização (maior produtividade) dos serviços assim como a redução dos custos, em especial com pessoal, a nova Lei nº 13.429/17 mostra-se voltada aos interesses financeiros das organizações, uma vez que propicia economia às mesmas, possibilitando que as atividades inerentes à existência e ao funcionamento delas sejam confiadas a trabalhadores terceirizados.

Contudo, no caso das organizações públicas, em especial no que toca a singularidade do trabalho desenvolvido pelo Ministério Público, evidencia-se a necessidade de maior cautela no que diz respeito à prática em comento devidos aos interesses essenciais à sociedade envolvidos.

Diante desse quadro, importa analisar,

além da legalidade, a viabilidade da terceirização das atividades-meio, ou seja, das atividades exercidas pelos servidores técnicos do MPRN, diretamente relacionadas às demandas de grande repercussão confiadas aos membros da instituição, muitas delas protegidas pelo sigilo necessário ao fiel desempenho do mister ministerial.

Noutro pórtico, reconhecendo a situação de contenção de recursos há tempos sentida pelo MPRN e considerando a real necessidade de incremento de mão de obra para melhoria dos serviços prestados pela instituição como um todo, no presente trabalho buscar-se-ão alternativas legais capazes de tornar possível a implementação da terceirização dos serviços de apoio aos servidores, a exemplo da previsão contida no art. 8º da Instrução Normativa nº 02/2008 da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, ratificadora de outras previsões legais anteriores.

Procurando tornar possível a pretensão ventilada, será estabelecido diálogo com a Direção-Geral da instituição, com a Coordenadoria Jurídica Administrativa, com o Setor de Serviços Auxiliares (responsável pelos terceirizados) e com a Gerência de Modernização Administrativa (responsável pelo desenho dos fluxos de processos de trabalho) de modo a garantir efetiva vantajosidade para o MPRN, sem preterição dos direitos assegurados aos servidores, no caso os benefícios da carreira, e aos terceirizados.

Mostra-se também importante a realização de levantamento das atividades passíveis de delegação aos terceirizados sem que haja prejuízo para a instituição, buscando com isso desenvolver um padrão de trabalho apto a compatibilizar as atividades a serem desenvolvidas em conjunto pelos terceirizados em apoio àquelas desenvolvidas exclusivamente pelos servidores concursados.

4.3 Fase Prototipação

Em regra, toda novidade gera estranheza e resistência ao ser apresentada e implementada em uma situação consolidada. Com a terceirização em estudo acredita-se que não será diferente. Por esse motivo, mostra-se necessário otimizar os canais de comunicação da instituição para que sejam divulgadas ao público interno informações corretas sobre a matéria, garantindo o entendimento dos envolvidos.

Outra questão que merece especial atenção diz respeito aos contratos firmados com as empresas de terceirização de serviços, uma vez que aqueles impreterivelmente precisam ser minuciosamente elaborados de modo a especificar os serviços contratados, ou seja, as atividades a serem desenvolvidas pelos terceirizados, observando-se os respectivos direitos, em especial no que diz respeito à justa (compatível) remuneração, tendo em vista a relevância do serviço prestado, além de contemplar todas as cautelas referentes à responsabilidade trabalhista do contratante, no

caso o Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, assim como da empresa contratada para os casos de falhas (vazamento de informações sigilosas, por exemplo) na prestação dos serviços pelos respectivos empregados.

Ao final do estudo, pretende-se sugerir à administração superior do MPRN, com respaldo nos ditames da Instrução Normativa nº 02/2008 da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento assim como noutros atos normativos que tratam da matéria, que seja realizado levantamento dos setores passíveis deste incremento de mão de obra para que aos mesmos sejam disponibilizados trabalhadores terceirizados capacitados para o auxílio aos servidores, estes responsáveis pela supervisão imediata das rotinas daqueles, redesenhando-se, assim, os atuais processos de trabalho, proporcionando a melhoria do serviço, além de outras vantagens a serem desfrutadas pelos servidores e pela própria instituição.

Por ser o tema proposto bastante sensível, evidencia-se a importância das ideias iniciais serem revistas sob um enfoque multidisciplinar, tendo em vista a necessidade de observância do vasto arcabouço jurídico que a matéria envolve, bem como sua compatibilização com a essência do Ministério Público, além da influência que a nova dinâmica de trabalho ocasionará no funcionamento da instituição, precipuamente voltada para o benefício da sociedade.

5. Geração de Inovação no Setor Público

A busca pela máxima eficiência na prestação dos serviços públicos vem tomando forma desde os idos de 1995, quando do surgimento do modelo gerencial de administração pública, baseado em muitos dos conceitos típicos da iniciativa privada.

A contratação de mão de obra terceirizada para a execução de parcela das atividades estatais já é prevista desde do Decreto-Lei nº 200/67¹, recebendo posteriormente tratamento mais específico por meio da Lei nº 8.666/93², do Decreto nº 2.271/1997³, da Instrução Normativa nº 02/2008 da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão⁴, dentre outras normas. Contudo, diante da previsão trazida pela recentíssima Lei nº 13.429/17, mostrou-se necessária a abordagem da terceirização de serviços no âmbito da Administração Pública pela nova perspectiva anunciada, qual seja a pertinência das atividades diretamente relacionadas às finalidades das organizações públicas serem, também, terceirizadas e quais os limites, se existentes, para tanto.

É nesta perspectiva que o trabalho proposto torna-se inovador, pois uma vez verificada a viabilidade desta forma de incremento de força de trabalho sem oneração da folha de pessoal da Administração Pública, respeitados os direitos dos servidores concursados e dos trabalhadores

terceirizados contratados, haverá a possibilidade de garantir maior eficiência administrativa, com benefícios para todos, principalmente para a sociedade, verdadeira cliente dos serviços prestados pelo Estado.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. *Direito Administrativo descomplicado*. 18.ed. São Paulo: Método, 2010.

AMORIM, Helder Santos. *Terceirização no serviço público: uma análise à luz da nova hermenêutica constitucional*. São Paulo: LTr, 2009.

BARROS, Sandra Oliveira Mayer Barros. *Mapeamento das competências dos gestores no processo de gestão de contratos terceirizados: o caso de uma instituição federal de ensino superior*. 2015. 92p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, Senado, 1988.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília/DF, 17 jul. 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 25 jul. 2017.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília/DF, 6 jul. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 25 jul. 2017.

BRASIL. Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. Altera dispositivos da Lei no 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília/DF, 31 mar. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm>. Acesso em: 25 jul. 2017.

BRASIL. Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília/DF, 4 jan. 1974. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6019.htm>. Acesso em: 25 jul. 2017.

BRASIL. Instrução Normativa nº 02/2008 da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Dispõe sobre regras e

diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. *Portal Governo Eletrônico*.

Disponível em:

<<https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/11%20-%20IN%2002%2030-04-08.pdf/view>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília/DF, 8 jul. 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm>. Acesso em: 25 jul. 2017.

BROWN, Marvin T. *Ética nos Negócios*. Trad. Flavio Denny Steffen. Rev. Téc. Luciano Zajdsznajder. São Paulo: Makron Books, 1993.

CARELLI, Rodrigo de Lacerda. *Terceirização e intermediação de mão de obra: ruptura do sistema trabalhista, precarização do trabalho e exclusão social*. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

DIÓGENES, Sandra Helena do Areal Barra. ***Estudo do comprometimento e motivação de funcionários terceirizados como processo de melhoria da Gestão Institucional na Universidade Federal do Ceará*** (UFC). 2013. 138p. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e

Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

FORTUNA, Débora Birello. *Terceirização na Gestão Pública: limites e possibilidades jurídicas na gestão administrativa do Poder Judiciário*. 2015. 81p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2015.

293

JUSTEN FILHO, Marçal. 2009. *Comentários à lei de licitações e contratos administrativos*. 13.ed. São Paulo: Dialética, 2009.

LORA, Ilse Marcelina Bernardi. Direitos fundamentais e responsabilidade da Administração Pública na terceirização de serviços: inconstitucionalidade do § 1º do art. 71 da Lei nº 8.666/93. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região*, ano 33, n. 60, p. 81-122, jan./jun. 2008.

LUDWIG, Guilherme Guimarães. Contratação irregular perante a Administração Pública. *Revista da Amatra – V: Vistos etc./Associação dos Magistrados da Justiça do Trabalho da 5ª Região*, ano 6, v. 1, p. 19-51, abr. 2007.

MAIOR, Jorge Luiz Souto. 2005. *Terceirização na Administração Pública: uma prática inconstitucional*. Boletim Científico – Escola Superior do MPU, a. 4, n. 17, p. 87-117, out./dez. 2005.

MARTINS, Sérgio Pinto. *Direito do Trabalho*. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

_____. _____. MPRN. *Lei complementar nº 141, de 9 de fevereiro de 1996*. Dispõe sobre a Lei Orgânica e Estatuto do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte. Disponível em:
<<http://www.mp.rn.gov.br/legislacao/estadual/lc141-1996.pdf>> Acesso em: 25 jul. 2017.

_____. _____. MPRN. *Lei Complementar nº 446, de 29 de novembro de 2010*. Dispõe sobre a estrutura administrativa do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte. Disponível em:
<<http://www.mprn.mp.br/portal/inicio/servicos/legislacao/leis-complementares/>>.
Acesso em: 25 jul. 2017.

_____. _____. MPRN. *Lei Complementar nº 425, de 8 de junho de 2010*. Dispõe sobre o Plano de Carreira, Cargos e Remuneração dos Servidores Efetivos dos Serviços Auxiliares de Apoio Administrativo do Ministério Público do Rio Grande do Norte e dá outras providências. Disponível em:
<<http://www.mprn.mp.br/portal/inicio/servicos/legislacao/leis-complementares/05-portal-legislacao-leis-complementares-2010>>.
Acesso em: 25 jul. 2017.

PACHECO, Edson Sandri. *Uma análise comparativa do custo efetivo total da mão de obra terceirizada contratada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul versus o custo estimado no mercado de trabalho geral*. 2015. 101p. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

SILVA, Patrícia Pinheiro. *Terceirização nos Serviços Públicos*. Revista TST, Brasília: Tribunal Superior do Trabalho, v. 77, n.1, p. 95-130, jan./mar. 2011.

TADEU, José Carlos. *O Desafio dos Gestores na Superação dos Riscos Inerentes à Gestão da Terceirização: Estudo de caso em uma instituição de ensino superior*. 2014. 103p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2014.

TIGRE, Paulo Bastos; VIANNA, Maurício et al. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2006.

PARTE TERCEIRA

296

Relatos de experiências

RELATOS DE CASO DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO NO MESTRADO PROFISSIONAL

Patrícia Borba Vilar Guimarães

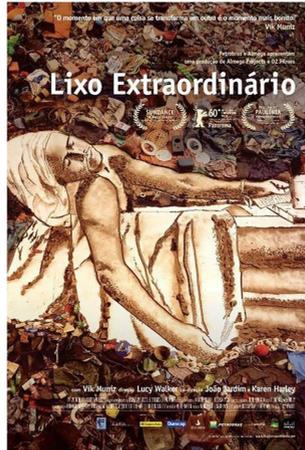
297

Uma das atividades propostas como estratégia de ensino no Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Processos institucionais, do qual participam alunos formados em diversas áreas do conhecimento, ligados à instituições públicas, foi a análise crítica do documentário Lixo Extraordinário (Waste Land, 2009) do multi-artista brasileiro Vik Muniz.

A turma foi dividida em cinco grupos de cinco componentes, que tinham por objetivo assistir ao filme, discutirem com o foco na inovação gerada pelo autor, mediante a possibilidade de imersão no ambiente hostil dos lixões. A orientação sugerida foi a de que enxergassem ali alguém que saiu do lugar comum e conviveu com pessoas para sentir o cotidiano das mesmas, traduzindo o conceito da imersão proposta pelo DT. Sugeriu-se que a mudança social poderia ser um dos objetivos do processo de inovação, gerando melhorias e bem estar para os envolvidos, consoante os objetivos do setor público.

Como relatos de experiências da atividade realizada pelos grupos, tivemos os textos dos capítulos a seguir, que refletem a percepção dos alunos sobre o poder da imersão para o reconhecimento das problemáticas sociais e o seu

potencial para promoção de mudança significativa nos contextos investigados.



“O momento em que uma coisa se transforma em outra é o momento mais bonito, Vik Muniz.”

DO LIXO AO LUXO DE UMA VIDA DIGNA POR MEIO DA INOVAÇÃO TRANSFORMADORA

Claudio David de Souza
Elias de Jesus Silva Junior
Marcela Rafaela Silva Rodrigues
Raphaella Viana de Queiroz Rosas
Sandra Abrantes de Sousa

300

O paulista de origem pernambucana Vicente José de Oliveira Muniz, conhecido mundo afora como Vik Muniz, é um artista plástico brasileiro radicado nos Estados Unidos, reconhecido pelos experimentos com novas mídias e materiais. Certo dia ele teve a ideia de visitar um dos maiores aterros sanitários do planeta, na periferia do Rio de Janeiro, para buscar inspiração em meio ao lixão trabalhado pela Associação dos Catadores do Aterro Metropolitano de Jardim Gramacho – ACAMJG.

Ao longo de dois anos, de agosto de 2007 a maio de 2009, Vik Muniz acompanhou o dia a dia dos catadores de materiais recicláveis, fotografando cenários para transformá-los em obra de arte. O trabalho virou um documentário emocionante, intitulado Lixo Extraordinário, que mostra como pessoas comuns, invisíveis à sociedade, tornaram-se famosas internacionalmente como personagens de uma história que chama a atenção para a realidade socioambiental associada ao lixo.

A partir de fotos dos trabalhadores tendo como pano de fundo o lixão de Jardim Gramacho, Muniz fez montagens com resíduos do próprio aterro e produziu imagens incríveis. Os quadros foram expostos no Brasil, com recorde de público na exposição “Retratos do Lixo”, e o total arrecadado com a venda direta ou em leilão chegou a 250 mil dólares. O dinheiro foi revertido em benefício dos catadores e da comunidade com a aquisição de veículos, equipamentos e a construção de uma biblioteca.

O maior lixão da América Latina foi desativado em 2012, após trinta e seis anos de funcionamento, mas o trabalho daquelas pessoas que tiravam do lixo o sustento de suas famílias ficou eternizado em forma de arte. A sensibilidade do artista plástico humanizou aquela atividade e despertou uma reflexão na sociedade para problemas que, geralmente, não esquecidos embaixo do tapete. Exemplo claro de inovação, onde a criatividade desenvolveu um ambiente favorável e promoveu mudanças.

A percepção quanto a possibilidade de utilização de diversos materiais que supostamente estariam no fim de seu uso normal a serem utilizados em obras de arte, iniciou-se para o artista através de sua experiência pessoal de trabalho nos Estados Unidos.

Ele próprio relata sua rotina de trabalho naquele país, lidando diariamente com a destinação do lixo.

Uma experiência de trabalho como esta talvez para muitos seria motivo de frustração e desgasto com o tipo de serviço ao qual estariam

obrigados. Porém, motivado por sua criatividade, Vik Muniz ousou transformar não somente sua própria situação social, mas a situação de outras pessoas, prova disto é o trabalho realizado no lixão do Rio de Janeiro aqui já relatado.

O artista deixa claro que a inovação sempre pode ser utilizada como instrumento de transformação social, ou, se não de transformação, ao menos de reflexão acerca da situação de algumas classes sociais. A inovação pode provocar um despertar reflexivo acerca de certos grupos da sociedade que, sem um trabalho como este, jamais seriam observados.

Outra questão importante trazida pelo documentário é que uma ideia inovadora, principalmente com fins sociais, pode não ser tão facilmente executável. Isto significa que os processos de inovação precisam contar com uma boa dose de paciência e perseverança por parte do(s) autor(es), e para se esquivar dos obstáculos é preciso haver planejamento e busca de soluções apropriadas.

Ainda acerca das dificuldades que podem ser encontradas, para viabilizar um projeto inovador, visando utilizá-lo como meio de transformação para o maior número possível de pessoas, além de perseverança e planejamento, é preciso conhecer previamente a realidade a qual se deseja modificar, e durante a execução os agentes precisam se inserir completamente naquela realidade.

O Documentário mostra mesmo como a visão diferente sobre uma realidade pode ser importante. Vick, o artista, não viu, ali, lixo, viu

material para produzir arte. Transformar o lixo em algo belo. Esse olhar e essa análise fez toda a diferença, pois foi um olhar crítico, mas que trouxe ideias inovadoras. Um projeto inovador que aliado ao talento, conhecimento e determinação foi capaz de realizar uma grande transformação social. As pessoas que participaram do projeto não entenderam, em um primeiro momento, o porquê daquela iniciativa. Foi necessário que o artista interagisse, convivesse com os catadores, conhecesse um pouco da vida de alguns.

Ao compartilhar seu conhecimento e sua arte, ganhou confiança e estimulou seus colaboradores.

Sem apoio governamental, Vick Muniz, que já havia feito obras com materiais alternativos como açúcar, pasta de amendoim e chocolate, resolveu transformar lixo em arte, demonstrando todo o seu potencial criativo. Ele falou aos catadores como funcionava o olhar artístico, explicando que havia uma dicotomia entre material e imagem em toda arte gráfica: se você se aproxima muito só vê o material; se se distancia vê a imagem: “a beleza é quando a coisa se transforma”.

De família humilde, Vick acreditou no sonho de virar artista. Ele também viu a possibilidade de transformar a realidade daquelas pessoas que trabalhavam no lixão, a partir da perspectiva deles mesmos. O próprio Tião, presidente da ACAMJG, transformou a vida daquela comunidade. Se não fosse o sonho deles de acreditarem na criação da associação, nada daquilo teria acontecido. Uma das coisas que estimulou o artista foi ver a alegria

dos catadores e a coragem para enfrentar as dificuldades. Diante de todos os problemas, eles não se prostituíam, não vendiam drogas, só ficavam tristes porque eram discriminados pela sociedade. Afinal, estavam fazendo um trabalho digno.

O impacto social da iniciativa criadora foi incrível, não só pelos recursos financeiros que angariou, pela biblioteca comunitária, pelos equipamentos, mas principalmente na vida das pessoas. Se antes os catadores eram invisíveis para a sociedade, assim como o lixo, a partir da arte o mundo pôde conhecê-los. O trabalho duro no aterro garantia o sustento, mas o projeto trouxe-lhes a percepção da dignidade. Eles não tinham mais vergonha de dizer que trabalhavam no lixão, pelo contrário, passaram a ter orgulho do que faziam porque a reciclagem tirava toneladas de detritos da natureza.

O projeto mudou a vida daquelas pessoas. Após o fechamento do Aterro Metropolitano de Jardim Gramacho, pois em 2012, alguns catadores arranjaram novos empregos, uns montaram o próprio negócio e outros voltaram a estudar. O impacto na sociedade foi tão forte que o documentário de Vick ganhou prêmios e chegou a ser indicado ao Oscar. O artista chegou a uma conclusão surpreendente: que ele tinha muita preocupação em como ajudar e mudar a vida daquelas pessoas depois de tudo acabado, mas o que aconteceu foi que quem mais havia mudado era ele mesmo. “Foi uma bela experiência de vida”, concluiu Vicente José de Oliveira Muniz.

A EXCLUSÃO COM O OLHAR INOVADOR

Izabel Cristina Neves Camara
Jose Francisco dos Passos Junior
Marcella Leandro da Silva de Carvalho
Maristela Dantas
Priscila Tasia Jacinto de Lima

305

O documentário *Lixo Extraordinário* acompanha durante dois anos o desdobramento do trabalho do artista plástico brasileiro Vik Muniz com catadores de lixo do aterro sanitário de Jardim Gramacho, localizado no município de Duque de Caxias, Rio de Janeiro/Brasil.

É possível observar que o processo de inovação demonstrado no documentário se deu a partir de uma ideia do artista de transformar materiais que eram recolhidos pelos catadores de lixo em obra prima para seu trabalho, bem como despertar nesses indivíduos outras maneiras de confeccionar arte com aquilo que eles tinham diariamente ao alcance deles. Vik Muniz inicia seu trabalho no aterro onde as pessoas garimpam bens reutilizáveis e, assim, conhece de perto o drama de cada personagem da vida real. Superando os obstáculos sociais, o filme mostra condições de vida sub-humanas, de pessoas que vivem em total estado de miséria e exclusão social. Sobrevivendo do lixo de Gramacho, os personagens tem como ofício catar e separar o que pode ser reaproveitado para vender à Associação dos Catadores. Em meio a urubus e susceptíveis a contaminações de doenças, os trabalhadores não

dispõem de nenhuma estrutura, como uso de equipamentos de proteção. É gente convivendo com a podridão e falta de higiene. E ao meio ao caos, convivem com os seus problemas. A vida difícil, não é empecilho para a manutenção de laços de respeito, amizade e solidariedade entre o artista, a sua equipe com os catadores. Vik Muniz se surpreende com aquele ambiente insalubre de onde extraiu os instrumentos de sua inspiração para a produção da arte em conjunto com os envolvidos. Ele percebe que as escolhas envolvendo a comunidade permitirão aquelas pessoas se sentirem integrantes de um contexto e com o olhar da arte e na lupa, “ainda que involuntária”, da economia criativa e solidária.

É a arte contribuindo com o social, com os menos desfavorecidos, ao retratar a vida de homens e mulheres que descem ao inferno para conquistar o seu ganha pão, catando tesouros em um mar de coisas “imprestáveis” descartadas em um espaço onde se misturam lixos humanos de toda espécie, de milionários e de favelados, que nessa hora se equiparam em suas imundícies, um lugar que atrai tudo que não é bom, inclusive o lixo energético, um ambiente insalubre, que exala mau cheiro, e as pessoas chafurdam nesse lamaçal misturadas a urubus que procuram carne podre em meio às montanhas despejadas, mas essas pessoas dependem desse lixo para sobrevivência e, embora não gostem do serviço, se orgulham de trabalhar com dignidade naquele ambiente.

Os catadores, em sua maioria, relatam que foram trabalhar no lixão porque estavam desempregados e precisavam pagar as contas e

ajudar a famílias. As mulheres, particularmente, se orgulham de não estarem se prostituindo. Num cenário insalubre, socialmente caracterizado como marginal, o artista plástico e a sua equipe se depara com “gente”, pessoas que estão ali pela exclusão social. São personagens reais leitores de Maquiavel, Sun Tzu, Dan Brown e Nietzsche; mulheres que sofreram violência doméstica, que perderam filho, moram em casebres dividindo o espaço com os ratos; pais de família que não têm perspectiva nenhuma de mudar de vida. Ao mesmo tempo em que plásticos, fantasias de carnaval e livros são catados, comidas encontradas são reaproveitadas por uma cozinheira que limpa e prepara os alimentos ao lado da montanha de lixo. O documentário traz a miséria do maior “lixo” humano que é a exclusão social de pessoas.

Não resta dúvida, que o filme tem o seu mérito ao trazer à tona um problema social que ainda, infelizmente, é uma realidade na maioria das grandes cidades do nosso país, mas também a obra não permite uma análise mais aprofundada sobre as questões sociais envolvidas, a condição dos catadores e as situações de vulnerabilidade. Aqui me refiro ao estado de abandono e de exclusão desses personagens da vida real. Não há profundidade, apenas enobrece a trajetória do Vick Muniz.

Porém, através do envolvimento do artista plástico com as pessoas, floresce um potencial criativo do agente em transformar objetos que aparentemente poderiam ser considerados descartáveis em algo que viesse a ser valorizado

pelo mundo a fora, ou seja, transformar “lixo” em arte. Sendo, para aquele grupo a oportunidade de poder se reinventar em meio aos inúmeros obstáculos encontrados na realidade daqueles que vivem como catadores de lixo. O filme *Lixo Extraordinário* é um projeto que vai além das “belas artes” ele foi capaz de transformar a vida das pessoas que vivem do lixão, deu visibilidade a elas. Vik Muniz viu beleza onde só se via feiura, enxergou harmonia onde só havia assimetria, avistou arte em meio a tanta desordem.

O olhar excepcional do artista decifrou o incompreensível, o latente, o confuso e deu voz a personagens que passam despercebidos em nossa sociedade. O filme mostra um dos maiores exemplos de resgate da dignidade do ser humano, de inovação econômica, resgate da cidadania, de inclusão, de integralidade, de economia e vida e onde os recursos serão os símbolos reconfigurados em ideias criativas.

Após conhecer e se inserir naquela realidade, Vik fotografou os catadores, e com a ajuda deles, montou painéis mesclando as fotos e os itens retirados do lixão. O documentário gira muito em torno do renomado artista brasileiro, um dos maiores do mundo, que com esse trabalho reconfigurou componentes do lixo em arte junto com o material humano do lixão, ele que teve uma vida sofrida, eis que antes da notoriedade, limpava lixeiras carregando o pior material possível, diz. Levava uma vida confortável com sua família nos Estados Unidos até decidir fazer um trabalho social que tivesse a força de mudar um grupo, onde a arte pudesse transformar as pessoas.

Assim surge a sua arte no Aterro do Gramacho, um dos maiores lixões do mundo que fica no Rio de Janeiro.

O Impacto social da iniciativa criadora do artista plástico Vik Muniz vem do fato de retratar a realidade de muitas famílias que vivem no lixão, descartados pelo sistema econômico, em condições de pobreza e desprezo social; contribuiu, assim, para a mudança da realidade local, tirando as pessoas do mundo no qual elas se encontravam, a fim de fazê-las enxergar outro mundo, novas possibilidades a partir da matéria-prima que elas já tinham ao alcance, ao ponto de Vik levar consigo o presidente da Associação dos Catadores de Jardim Gramacho, Tião, para um leilão em Londres, onde um quadro dele foi vendido por R\$ 100 mil reais. Os outros trabalhos foram feitos com os catadores e rendeu cerca de R\$ 250 mil reais, que ajudou a Associação a comprar um caminhão, construir um centro de educação e principalmente, ajudar a algumas pessoas a tomarem outro rumo na vida.

O impacto do trabalho de Vik no lixão foi tão grande que, além de render frutos financeiros valorizado pela notoriedade do artista, surfou pelo inusitado do fazer arte em um ambiente social “invisível” e onde se despeja o inútil, criando o envolvimento da comunidade, mostrando ângulos, luzes, flashes, poesias, dramas, retratos humanos, a riqueza de histórias bordadas através da arte, um conteúdo até então excluído, ressaltado por um bem que não tem preço, a valorização das pessoas, agora incluídas, felizes, fazendo nascer uma contradição: do lixo sai o luxo e esses

recursos encontrados pelo artista focaliza bem a riqueza humana, inovando produtos, valorizando contextos, configurando a pura economia criativa e solidária, onde tudo hoje em dia, ante a globalização parece padronizado e repetitivo.

Além disso, ele deu ênfase ao problema existencial nessa classe de trabalhadores, bem como fomentou o surgimento de uma nova classe de “catadores de lixo”, a de “catadores de materiais recicláveis”; proporcionando o reconhecimento deles enquanto sujeitos de suas histórias, e constituintes enquanto classe social, ganhando visibilidade através das obras do artista. Esse documentário ganhou várias premiações em festivais nacionais e internacionais, inclusive foi até indicado ao Oscar no ano de 2010.

O filme também provoca uma reflexão a respeito da quantidade de lixo produzido, da desigualdade social e de como a sociedade de maneira geral e o poder público não procuram solucionar a questão do desperdício de material reciclável e de saneamento básico.

LIXO EXTRAORDINÁRIO: experiência de inovação social

Alexandre Henrique de Lima
Jefferson Ferreira de Oliveira
Luan David Pereira do Nascimento
Magali Araujo Damasceno de Oliveira
Marina Ferreira Gadelha

311

Inovar envolve um emaranhado sistema de variáveis que são intrínsecas ao agente e ao meio que o cerca. Nesse sentido, é importante ressaltar que o processo criativo não envolve um procedimento fixo, padrão, estruturado em fases pré-determinadas, mas sim no qual o próprio agente organiza, destrói e reconstrói suas ideias, em um processo não linear e que muitas vezes não é tão claro de se nominar. Fitzhebert e Leitão (1999), por exemplo, corroboram ao afirmar que inovar envolve dinamicidade e complexidade, não se sujeitando necessariamente a padrões ditos “estruturais” ou “funcionais”.

Diante disto, é possível inferir que o processo de inovação envolve um desafio, perante a sua complexidade, em que muitas vezes as ideias são retraídas devido às dificuldades que enfrentarão, como de aceitação e execução, a exemplo do mostrado no documentário “Lixo Extraordinário”. O vídeo retrata a história do artista plástico Vik Muniz e o seu trabalho realizado no aterro sanitário Jardim Gramacho, no Rio de Janeiro, Brasil. Nesse local mais de duas mil pessoas tiravam o sustento trabalhando como catadores de materiais recicláveis em meio ao lixo

orgânico, ou seja, não havia uma seleção prévia do material antes de chegar ao aterro.

Quando Vik expôs a sua ideia em ajudar de alguma forma aqueles indivíduos em situação precária, foi criticado. Isso é o que acontece na maioria das vezes com quem deseja inovar, melhorar serviços e processos – a resistência dos demais em ser desafiados a sair da zona de conforto. Sair do lugar comum e enfrentar padrões já estabelecidos e determinados pelo *status quo* envolve aspectos inerentes ao agente, tais como coragem, iniciativa, resiliência e capacidade de envolver as demais pessoas implicadas nas atividades.

Dessa forma, o documentário mostra de forma clara as contradições e incertezas que envolvem o agente criador e o seu círculo, a exemplo do questionamento de que se valia a pena dedicar dois anos ao projeto, enfrentando toda a série de riscos (físicos e de saúde) em nome de uma ideia. Com isso, percebe-se que o agente criativo deve ter uma grande capacidade de articular ações e pensamentos, de forma a se encadear uma sequência de atividades com um propósito específico.

Assim, Vik relata que o seu objetivo é ser capaz de mudar a vida de um grupo de pessoas com o mesmo material que elas lidam todo dia. É de transformar material em ideia, em arte, e misturar com projeto social. Mostrar um novo mundo com outras perspectivas de ângulos diferentes, além de despertar para a reflexão de modo que elas possam enxergar em que lugar estão ou desejam estar.

Ressalta-se, no entanto, que apenas as características dos agentes não se constituem fatores determinantes. Isso fica bem claro no início do documentário. O fato de o autor ter se mudado para um país que fomenta de forma mais intensiva o procedimento criativo pode ser considerado um facilitador ao processo de criatividade. Contudo, isto não pode ser considerado um fator *sine qua non*, já que em ambientes com mais obstáculos ao processo também se pode gerar criatividade da mesma forma.

A sinergia entre as partes é outro fator a ser destacado. Considerando que a inovação envolve um processo de construção, reconstrução, agregação de ideias, aperfeiçoamento e maturação, é necessária uma grande capacidade de envolvimento (*flow*) dos agentes para se chegar ao escopo determinado. No caso do documentário, ir até o local, discutir e se aproximar foi necessário para dimensionar a importância da ideia perante os agentes diretamente envolvidos e a própria sociedade.

Outro ponto importante é a capacidade de transformação que a criatividade proporciona em um processo de inovação. A reciclagem do lixo já foi em si um processo de inovação em dada época. Uma parcela dos materiais que eram descartados na natureza passou a ser objeto de reuso, proporcionando uma nova maneira de lidar com aquilo que, a princípio, não teria mais utilidade. Em busca de uma existência sustentável para nossa civilização, a forma de armazenar o lixo tem evoluído com o passar dos anos, sendo a inovação

um fator fundamental para superar barreiras e possibilitar novas oportunidades.

O filme *Lixo Extraordinário* revela essa noção de transformação de forma extremada. Transformar o lixo (provavelmente o conjunto de materiais em posição mais baixa em termos de percepção de utilidade) em arte (uma das expressões mais nobres da atividade humana) mostra que é possível obter feitos incríveis com materiais que, por diversas vezes, desprezamos.

Dessa forma, a inovação amplia os horizontes de possibilidades sem necessariamente exigir um incremento nos recursos materiais que temos à disposição. A própria insuficiência de recursos pode ser o gatilho necessário para a inovação. Basta que alguém apresente uma nova maneira de lidar com aquilo que já se tem em mãos.

Geralmente com pouco ou nenhum estudo, os trabalhadores em Jardim Gramacho vivenciavam uma rotina de catar lixo, entregar os produtos recolhidos e voltar para suas pobres casas aguardando o novo amanhecer com o mesmo roteiro. Porém, a chegada de Vik Muniz modificou a visão daquelas pessoas sobre a riqueza dos objetos que retiravam do lixo. Por meio da criatividade, o artista plástico transformou lixo em obras de arte nas quais os próprios catadores eram personagens e de cuja construção participaram ativamente. A transformação ocorre como matéria da arte, experiência que pode mudar as pessoas. Digamos que a oportunidade e o conhecimento facilitam esse processo, pois mudam ou criam a

possibilidade de inovação e, conseqüentemente, da criatividade. Essa foi a grande contribuição de Vik nas vidas dos catadores, que conseguiram enxergar outras perspectivas por meio da Economia Criativa.

Tal exemplo ensina que é possível mudar, mas antes é necessário aprimorar a base, a estrutura, os alicerces. A ideia é o momento mágico, mas para que ela floresça são necessárias mudanças atitudinais e estruturais. A participação dos experts foi de grande importância nesse sentido, pois permitiu que as pessoas da comunidade descobrissem seu potencial e lutassem para conseguir seus ideais tantas vezes considerados impossíveis, em virtude dos obstáculos que permeiam o processo criativo.

Destacamos aqui o líder da associação dos catadores, Sebastião, que enfrentava críticas e descrenças dos colegas ao buscar melhorias para aquela classe trabalhadora. Apesar de ser um projeto positivo para a coletividade, a falta de conhecimento dos envolvidos limitava a inovação que estava adormecida em pequenos gestos como o resgate de livros em meio ao lixo, para que pudessem ser lidos pela comunidade. O desinteresse e a resistência da maioria impediam mudanças mais concretas na realidade dos catadores. No entanto, ao ver-se em uma obra de arte que foi vendida em um leilão na Inglaterra, maior polo da Economia Criativa no mundo, “Tião” percebeu que o esforço das suas ações poderia, sim, render bons frutos para seu povo, principalmente após descobrir o potencial da criatividade e do conhecimento para a inovação.

Conclui-se que ideia de usar um material pouco valorizado pela sociedade (lixo), com o qual os catadores lidam diariamente, tem um valor simbólico muito relevante. Envolver pessoas segregadas e excluídas da sociedade, possibilitando-lhes a ampliação de horizontes para além da realidade (o aterro sanitário) em que viviam, constitui impacto social considerável, especialmente na medida em que os projetos são autossustentáveis nas searas ambientais, sociais e econômicas.

Isto faz alusão aos ciclos contínuos de melhoria, no momento em que se retroagem (realimentam) os processos de inovação, a exemplo do dinheiro arrecadado com os leilões dos quadros a serem revertidos para projetos (novas ideias) na realidade em que se mudou/transformou. Como bem diz o protagonista do filme: “transformação, este é o material da arte”, e isto pode ser aplicado também aos processos de inovação.

O INVISÍVEL JARDIM GRAMACHO PARA O MUNDO: uma história de inovação e oportunidades

Isabelle Ferret Badiali
Joao Francisco de Souza Ferreira
Marcelo Pelicano Ribeiro
Thayse Priscila Franca Ferreira
Valdson de Araujo Pessoa

317

O processo de criatividade pode estar associado a atividades inimagináveis, podendo ser prosperado até em lugares onde as condições laborais se mostram como adversas e por meio da utilização de insumos que, à primeira vista, são inutilizáveis.

Inicialmente a história do documentário nos conta sobre o artista plástico brasileiro Vik Muniz, que é reconhecido internacionalmente pela utilização de materiais inusitados em suas obras, como açúcar, areia, diamante, chocolate. A sensação é que o filme irá percorrer por sua história e sua necessidade de adentrar em outros caminhos, chamar atenção para si e para as questões pouco vistas até o momento pela sociedade mundial.

O vídeo exhibe um artista brasileiro que teve dificuldades na infância e na adolescência, em um bairro pobre de São Paulo, e que, ao chegar aos EUA, se encontrou através da fotografia e da intervenção artística e social. O artista deixa claro que está em um ponto da carreira no qual precisa se distanciar do domínio das belas artes, ou seja, ampliar seus horizontes sobre a arte, torna-la mais

acessível. Ele diz: “O que realmente quero fazer é ser capaz de mudar a vida de um grupo de pessoas com o mesmo material que elas lidam todo dia. Não um material qualquer. A ideia para a próxima série é trabalhar com o lixo.” Transformar material em ideia, esse é o objetivo destacado por ele.

Com esse propósito, Vik Muniz “conhece” em 2009 o Jardim Gramacho, até então o maior aterro sanitário do Rio de Janeiro, hoje desativado. A preocupação inicial do artista é sobre o local: “Quais os perigos de trabalhar em um lugar assim?”. Os perigos, segundo Fábio, diretor do estúdio do artista no Rio de Janeiro, é que o local é cercado por favelas comandadas pelo tráfico e a há também uma forte exclusão das pessoas que ali estão vivendo. Categoricamente o amigo de Muniz avisa: “Vai ser difícil”.

Nessa fase do documentário, podemos começar a identificar estratégias de inovação. O artista parte de um objetivo e determina sua ideia e a partir daí, inicia o processo de validação da ideia. Nesse processo de validação da ideia, são identificados possíveis problemas e como superá-los. Para isso, algumas etapas do processo de criação conhecido como *Design Thinking* são identificadas no decorrer do documentário.

Primeiramente a pesquisa sobre o assunto, o ambiente a ser escolhido, as pessoas envolvidas e o contexto em que tudo isso está inserido. É o início de um processo de imersão. A ideia do artista é, segundo ele, “tirar as pessoas, nem que seja por poucos minutos, do lugar onde elas estão. E mostrar-lhes um outro mundo, um outro lugar.

Mesmo que seja um lugar onde possam ver onde estão. Seria uma experiência sobre como a arte pode mudar as pessoas, como também se ela consegue mudar. Será que isso pode ser feito? E qual seria o seu efeito”. Com preconceito sobre o lugar que ele pouco conhece, e a visão de que ele mesmo não precisa mudar nada com relação ao lugar em que vive, após a esposa dele indagar se as pessoas do Jardim Gramacho estariam prontas para participar do projeto, Vik responde: “Devem ser as pessoas mais rudes em quem podemos pensar. São viciados...É o fim da linha.” Talvez seja esta a parte mais forte do documentário, em que o artista pouco escondeu o que pensava sobre um lugar em que nunca pisou, mas lá queria mudar a visão e a vida dessas pessoas, queria levar a sua “arte”. Lá ele queria inovar.

Ao chegar ao local , o artista e sua equipe começam a se dar conta de outra realidade. Até então ele parece pouco aberto para entender que até em um lixão as pessoas são pessoas, não são lixos. Elas têm sonhos, vontades, elas sorriem. Em seu estúdio por acaso ele é uma obra de arte? Essa é a primeira quebra de paradigma para o Vik Muniz. No início ele conversa com os responsáveis, têm pouco contato com os trabalhadores chamados com orgulho por eles mesmos de “catadores”, porque até então ele não os via assim. Por isso, a intenção do documentário e do próprio artista se confunde com um pedantismo e um nojo do local, visto nas primeiras cenas em que ele faz fotografias. “Não é tão ruim como eu pensava. As pessoas batem papo. Não vejo pessoas deprimidas. Parecem orgulhosos do

que fazem”, declara amenamente Vik Muniz no meio do lixo.

Uma outra etapa do *Design Thinking* pode ser identificada, a etapa de análise e síntese, essa etapa na verdade é vista em todo o documentário. O tempo todo as observações são consideradas no processo de avanço e tomada de decisão.

A fase da ideação também está presente, é a fase onde o perfil de um público alvo é definido e o play é apertado para os possíveis caminhos a serem seguidos a proposta é a obter várias perspectivas e um resultado mais rico e diverso.

O artista parece que só via o lixo, mas aos poucos observa que não será somente de material que sua obra será construída, apesar de inicialmente ele ter pensado na ideia de agregar “as pessoas rudes e viciadas” ao projeto. O primeiro contato dele com o catador é quando um deles o chama, “oi amigo”, mostrando o rádio dentro da roupa. Nessa quebra de barreiras sociais, o artista se aproxima aos poucos e começa a ver naquele lixo certa organização, um trabalho. De tal modo que principia a conversa com os “personagens”, e o artista deixa claro que já era um objetivo dele: ter personagens para o seu documentário, para as suas obras.

Deste modo, percebemos que a inovação surge com o olhar de fora (Vik Muniz), mas com a permissão e colaboração de quem está dentro (os catadores). A inovação também vem a ser realizada a partir dos seguintes fatores: dinheiro, oportunidade, criatividade, ideias. O artista precisou adentrar no espaço e descortinar seu olhar carregado de memórias ruins, permitindo

com que permeasse em todos os participantes um desejo de mudança por meio da arte.

O documentário deixou ambiguidade na interpretação em relação a intenção do artista em incluir os catadores na construção da sua ideia.

Uma visão é que o projeto já veio delimitado pelo artista, trazendo um outro fator significativo a se pensar sobre a criatividade. Ele, inclusive, deixa claro que fez com que os catadores participassem para se sentirem parte da ideia, todavia, em nenhum momento, pareceu que o Vik Muniz pensou na possibilidade deles interferirem mais fortemente no início do processo, como se essas pessoas não tivessem com o que e como colaborar. Isso deixou a desejar, pois um processo de inovação precisa ser coletivo, pensado pela maioria. Aparentou ser uma criatividade de mão única, apenas a utilização de mãos-de-obra, seres não pensantes.

Apesar disso, o impacto gerado para as pessoas que participaram e até mesmo, para os que não participaram, foi respeitável. Não como um projeto solucionador definitivo dos problemas, pois isto era muito maior que o próprio artista. Contudo, foi um processo pontual, crítico, reflexivo, inovador e estimulante para novas ideias principalmente porque mexeu com a vida de seres humanos, e não simplesmente com máquinas ou lixos.

Uma outra visão foi que apesar de partir de uma ideia inicial, ela foi moldada e construída à medida que a análise, síntese e ideação aconteciam. O artista de fato envolveu as pessoas que trabalham e vivem do lixo no projeto,

descobrimo outras características ou potencialidades não percebidas por elas, de modo a inseri-las como parte integrante do processo criativo, auxiliando na construção da própria obra de arte, despertando assim uma maior visão criativa que poderia estar aparentemente latente neles.

É interessante essas visões diferentes, mas apesar dessa divergência, elas convergem para a etapa da prototipagem, aonde as ideias abstratas ganham conteúdo formal e material e as soluções inovadoras são criadas.

O produto do trabalho de Vik, juntamente aos colaboradores envolvidos, trouxe como resultado um retorno financeiro com uma magnitude muito além do que poderia ser obtido com o mesmo tempo de trabalho como catador, beneficiando toda essa comunidade.

O resultado trouxe outras perspectivas para as pessoas, despertando novas ambições e um sentimento de orgulho, inclusive visível à outras classes sociais, além dos recursos obtidos com o leilão dos quadros, possibilitando dar uma condição melhor à sua realidade, como a aquisição de caminhão, equipamento e inauguração de um centro de ensino.

LIXO EXTRAORDINÁRIO: potencialidades dos processos de inovação e criatividade para a mudança social

Anderson Kleyton de Oliveira Amorim
Diogo de Menezes Cortes Bezerra
Eloisa Helena Fonseca Dantas
Karen Aguiar Bezerra
Keila Darline Souza Pereira

323

O processo de olhar um produto sob outro ângulo, é considerado pelo artista plástico Vik Muniz, no momento em que o mesmo resolve pôr em prática um projeto que envolve transformar lixo em arte. Vik atualmente é reconhecido como um dos maiores expoentes das artes visuais no mundo, no entanto, nem sempre foi assim. O artista, que nasceu na classe média baixa paulistana, alcançou o sucesso ao reproduzir fotografias com produtos inusitados. Conforme ele mesmo descreve, chegou um ponto na vida em que o desejo dele se tornou ‘mudar a vida de um grupo de pessoas com o mesmo material que elas lidam o dia todo’. Ele almejava ‘tirar as pessoas, nem que fosse por alguns minutos, do lugar onde estavam’ para mostrar-lhes um outro lugar e provar como a arte podia mudá-las.

Como consequência deste ideal, nasceu o documentário “Lixo Extraordinário”, filmado ao longo de dois anos (agosto de 2007 a maio de 2009), em um dos maiores aterros sanitários do mundo, o Jardim Gramacho, na periferia do Rio de

Janeiro. A ideia inicial do projeto era utilizar-se de montagens gigantes, feitas a partir de resíduos do próprio aterro, para retratar os personagens, os trabalhadores que dependiam do lixo para a sobrevivência. Com esta atitude, o artista pretendia dar voz e visibilidade a essas pessoas, chamando atenção tanto para os problemas ambientais provocados pelo lixo, quanto para os problemas sociais das condições de trabalho dos catadores de materiais recicláveis.

Ao assistir o documentário, o telespectador pode perceber o processo de trabalho criador existente. Logo nos primeiros minutos, o longa mostra como se deu a concepção da ideia, por meio da conexão entre Vik, que mora no exterior, e um amigo no Brasil. Assim, destaca-se a importância da network, da colaboração sem fronteiras. Em seguida, os artistas planejam como poderiam usar a arte a partir daquela realidade tão chocante e aterradora. Quais os riscos eles enfrentariam? Quais os objetivos de uma possível intervenção artística naquele local? Estas são algumas questões levantadas. Devido ao fato, os artistas realizaram uma avaliação das possibilidades, a partir do que se conhecia, à distância.

Ao iniciar o trabalho de campo, destaca-se o cuidado dos agentes (Vik e sua equipe) ao interagir com a realidade dos habitantes do lixão. Percebe-se uma interação/integração entre as pessoas e as tecnologias (câmeras), e os “estranhamentos” iniciais dos catadores de lixo com os então desconhecidos. Após estes primeiros contatos, contudo, Vik e sua equipe se mostraram

abertos para a revisão do planejado, para a ampliação das possibilidades e possíveis surpresas. Pois, a ideia preconcebida do artista era a de que a população do local seria constituída de drogados, viciados, pessoas deprimidas por estarem naquela situação, no entanto, o que ele encontrou foram pessoas que conversavam, batiam papo e sentiam-se orgulhosas pelo que faziam.

Ao longo do documentário, vai ficando claro que os artistas não seriam apenas Vik e sua equipe e sim as próprias pessoas que trabalham naquela realidade. Vê-se, então, que essa atribuição não havia sido planejada. Àquelas pessoas foi dado o poder de se transformar, de se ver com outros olhos. Com o desenrolar da narrativa, percebe-se um movimento de entender como as pessoas se viam, quais significados atribuem ao lixão, e a partir daí a construção de significados diferentes. As pessoas puderam ressignificar as suas próprias vidas e o seu entorno.

Uma das lições que se pode tirar desse processo é que, em se tratando de criação e inovação, não se pode pensar de modo cartesiano e calculado, “resultados esperados versus resultados alcançados”. As tradicionais métricas de eficiência e eficácia não se aplicam matematicamente. Os efeitos decorrentes do trabalho criador e inovador devem ser levados em consideração. Logo, explica-se o fato de o conceito de efetividade se amoldar mais a projetos dessa natureza.

O documentário se faz marcante pelo seu cenário, mas também pela narrativa. O mesmo conta a história de como a arte pode tocar a vida de pessoas que nunca imaginaram chegar perto dela, e de como um inesperado acontecimento na vida dessas pessoas pode ser um gatilho para uma mudança em sua realidade.

OBSTÁCULOS

Muitos profissionais acabam não se destacando em seus segmentos de atuação pelo medo de inovar, de propor algo diferente. O receio do novo acaba abortando prematuramente projetos com ideias potencialmente boas. Ao inovar na forma e no conteúdo de suas obras de arte, o artista plástico Vik Muniz comprova que o novo pode sim ser promissor.

No documentário há depoimentos marcantes sobre as dificuldades enfrentadas pelos catadores de lixo e suas lutas cotidianas para manter a sua dignidade, que permanecem tão envolvidas naquela situação, que às vezes não percebem a existência de alternativas. São pessoas simples, interessantes, resistentes, que por um infortúnio da vida, foram parar ali dentro, trabalhando como catadores.

Em vários momentos no documentário o artista expõe a importância da educação na sua vida, ao falar que foi graças a sua avó que lhe ensinou a ler desde cedo. Outro momento é quando, Tião, líder da associação, deseja que seus filhos se tornem médico ou advogados para ajudar a comunidade; ou ainda no lindo trabalho

desenvolvido por Zumbi na seleção de livro para a formação de uma biblioteca. Esse é um dos maiores obstáculos a ser enfrentados, não só pelos catadores, mas por toda população brasileira, a questão da educação de qualidade como fator de mudança e estímulo à criatividade. Ela é requisito básico para a solução dos problemas e desafios enfrentados pela sociedade.

POTENCIAL CRIATIVO DO AGENTE

Poucas pessoas imaginariam pintar um quadro usando açúcar, chocolate líquido, doce de leite, geleia, manteiga de amendoim, poeira e lixo. Essa arte única e arrojada que, à primeira vista pode parecer estranha, ajudou a consagrar o nome do artista plástico brasileiro Vik Muniz como um dos maiores expoentes das artes visuais no mundo. Ao propor a utilização de materiais inusitados e métodos de produção incomuns, o artista evidencia duas características sobre a criatividade: A primeira sobre o papel multiplicador que ela propicia, uma pessoa (ou empresa) criativa, induz outra e outra, e assim por diante.

A segunda característica é a reciprocidade: o meio estimula o desenvolvimento da criatividade, propiciando o aumento da chance das pessoas se tornem mais criativas; ao mesmo tempo que, quanto mais elas se tornam criativas mas induzem a criatividade do meio em que vivem. Essas duas características pôde ser observadas na prática no documentário Lixo Extraordinário e prova que a inovação pode ser um caminho rumo ao sucesso.

IMPACTO SOCIAL DA INICIATIVA CRIADORA

As dimensões do aterro e a quantidade de lixo são enormes. É impactante ver seres humanos mexendo no lixo como animais, dividindo aquele espaço de sujeira e mau cheiro em meio a inúmeros urubus. A desigualdade social é vista em várias cenas ao longo do documentário.

O fato de os catadores juntarem aquele material com que têm contato todos os dias a partir de um novo olhar, de produzir cada centímetro do gigantesco quadro por fim fotografado pelo artista, fazendo-os se sentir como parte integrante da arte, por eles também, produzida, possibilitou-lhes a ampliação de horizontes para além da realidade em que viviam. As montagens para formar retratos, feitas de resíduos do próprio aterro, foram construídas dentro de um galpão sob o olhar de Vik e o encantamento dos catadores que ao se verem nas imagens por vezes se emocionaram. Naquele momento, eles experimentaram a sensação de criar algo novo, à medida que imprimiram sua marca na obra, percebiam-se como pessoas ricas de valores, dignidade e humor, capazes de criar algo bom em um lugar onde normalmente só se vê miséria, como foi o caso de Zumbi, catador que resgatava os livros do lixão e acabou montando uma biblioteca com os exemplares.

A criatividade de transformar lixo em arte é, de fato, extraordinária. O que um dia foi material consumível e virou lixo volta a ser material de consumo a partir da transformação do lixo em obra de arte. Mas o filme é extraordinário também

pela possibilidade de um olhar diferenciado de um artista conseguir enxergar além do “lixo” e assim trazer a mudança da realidade de vida de muitas pessoas com as vidas entrelaçadas no Jardim Gramacho.

AUTORES COLABORADORES

ADRIANO CHARLES DA CRUZ
ANDRÉ MORAIS GURGEL
ALEXANDRE HENRIQUE DE LIMA
ANDERSON KLEYTON DE OLIVEIRA AMORIM
CINARA MARIA LEITE NAHRA
CYNARA CARVALHO DE ABREU
CLAUDIO DAVID DE SOUZA
DENISE PEREIRA DO REGO
DIOGO DE MENEZES CORTES BEZERRA
ELIAS DE JESUS SILVA JUNIOR
ELOISA HELENA FONSECA DANTAS
ISABELLE FERRET BADIALI
IZABEL CRISTINA NEVES CAMARA
JEFFERSON FERREIRA DE OLIVEIRA
JOAO FRANCISCO DE SOUZA FERREIRA
JOEL THIAGO KLEIN
JOSE FRANCISCO DOS PASSOS JUNIOR
JOSÉ ORLANDO RIBEIRO ROSÁRIO
JOSUÉ VITOR DE MEDEIROS JÚNIOR
KAREN AGUIAR BEZERRA
KEILA DARLINE SOUZA PEREIRA
LUAN DAVID PEREIRA DO NASCIMENTO
MAGALI ARAUJO DAMASCENO DE OLIVEIRA
MARCELA RAFAELA SILVA RODRIGUES
MARCELLA LEANDRO DA SILVA DE CARVALHO
MARCELO RIQUE CARÍCIO
MARCELO PELICANO RIBEIRO
MARINA FERREIRA GADELHA
MARISTELA DANTAS
PATRÍCIA BORBA VILAR GUIMARÃES
PRISCILA TASIA JACINTO DE LIMA
RAPHAELA VIANA DE QUEIROZ ROSAS
SANDRA ABRANTES DE SOUSA
SEBASTIÃO FAUSTINO PEREIRA FILHO
SÉRGIO RIZZO DELA SAVIA
THAYSE PRISCILA FRANCA FERREIRA
VALDSON DE ARAUJO PESSOA
YANKO MARCIUS DE ALENCAR XAVIER

As opiniões aqui expressas refletem as impressões dos respectivos autores dos textos, que são inteiramente responsáveis pelo conteúdo.