

# III EnAdESP

ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO  
ESTRATÉGICA PARA O SETOR PÚBLICO



**21 e 22 de  
novembro 2023**



**"Superação de conflitos  
no setor público com  
inovação e IA"**

## ANAIS DO EVENTO

### Organizadores

Iluska Lobo Braga

Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima

Raone Holanda da Cruz

### Organização



A SUPERAÇÃO DE CONFLITOS COMO APOIO NA GESTÃO E  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SERVIÇO PÚBLICO  
UTILIZANDO AS FERRAMENTAS DE INOVAÇÃO E DA  
TECNOLOGIA DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL.

**Anais do III Encontro Nacional de Administração Estratégica para o Setor  
Público (EnAdESP)**

Porto Velho, RO

21 e 22 de novembro de 2023.

**ORGANIZAÇÃO DOS ANAIS**

ILUSKA LOBO BRAGA

JUOCERLEE TAVARES GUADALUPE PEREIRA DE LIMA

RAONE HOLANDA DA CRUZ

## **Direitos Autorais**

Os textos dos resumos são de responsabilidade exclusiva dos autores. A reprodução na íntegra deste Anais não é permitida, por qualquer modo ou meio, sem prévia autorização por escrito dos coordenadores da Jornada. Citações parciais são permitidas desde que mencionada a referência completa da fonte.

## **COMO CITAR:**

ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O SETOR PÚBLICO, 3., 2023, Porto Velho. **Anais** [...]. Porto Velho: UNIR; PROFIAP, 2023. Tema: A superação de conflitos com apoio na gestão e planejamento estratégico no serviço público utilizando as ferramentas de inovação e da tecnologia de inteligência artificial.

Para reproduções contatar: [enadesp@unir.br](mailto:enadesp@unir.br)

## **COMO CITAR OS VÍDEOS ONLINE:**

ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O SETOR PÚBLICO, 3., 2023, Porto Velho: UNIR; PROFIAP, 2023. Tema: A superação de conflitos com apoio na gestão e planejamento estratégico no serviço público utilizando as ferramentas de inovação e da tecnologia de inteligência artificial. 1º dia (manhã) - abertura e palestra. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bZ4vvLOuzHQ>. Acesso em: dd mmm aaaa.

ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O SETOR PÚBLICO, 3., 2023, Porto Velho: UNIR; PROFIAP, 2023. Tema: A superação de conflitos com apoio na gestão e planejamento estratégico no serviço público utilizando as ferramentas de inovação e da tecnologia de inteligência artificial. 1º dia (Noite) – Palestras. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=qFLAXwsKWOY>. Acesso em: dd mmm aaaa.

ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O SETOR PÚBLICO, 3., 2023, Porto Velho: UNIR; PROFIAP, 2023. Tema: A superação de conflitos com apoio na gestão e planejamento estratégico no serviço público utilizando as ferramentas de inovação e da tecnologia de inteligência artificial. 2º dia (Noite) - Palestras e encerramento. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=rbVKtCe5AzA>. Acesso em: dd mmm aaaa.

## FICHA CATALOGRÁFIA

---

E56 Encontro Nacional de Administração Estratégica para o Setor Público (EnAdESP) (3. : 2023 : Porto Velho)

Anais do Encontro Nacional de Administração Estratégica para o Setor Público (EnAdESP) : a superação de conflitos como apoio na gestão e planejamento estratégico no serviço público utilizando as ferramentas de inovação e da tecnologia de inteligência artificial. III Encontro Nacional de Administração Estratégica para o Setor Público / Organização Iluska Lobo Braga, Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima, Raone Holanda da Cruz – Porto Velho: [s.n], 2024.

293 p.: il.

ISBN: 978-65-00-99161-1

1. Administração pública 2. Superação de conflitos 2. Gestão e planejamento estratégico. 3. Serviço público  
I. Braga, Iluska Lobo II. Lima, Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de

CDU 351(811.1)

---

Bibliotecária responsável Ozelina do Carmo de Carvalho Saldanha CRB 11/486



## **UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**

Prof. Dr. José Juliano Cedaro  
Vice-reitor no exercício da Reitoria

Profa. Dra. Maria Madalena de Aguiar Cavalcante  
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa

Profa. Dra. Marília Lima Pimentel Cotinguiba  
Pró-Reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis

Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas  
Coordenação do PROFIAP/UNIR

## **ORGANIZAÇÃO E PROMOÇÃO DA JORNADA**

Programa de Pós- Pós-Graduação Mestrado Acadêmico em Administração Pública (PROFIAP) –  
Comitê Gestor do Programa

Programa de Pós- Pós-Graduação Mestrado Acadêmico em Administração Pública (PROFIAP) –  
Universidade Federal de Rondônia

Grupo de Pesquisa para o Desenvolvimento Sustentável de Organizações Públicas e Privadas –  
SOPP

## **APOIO INSTITUCIONAL**

Universidade Federal de Rondônia – UNIR

Departamento de Ciências Contábeis Campus de Porto Velho – DACCONT/UNIR

Departamento de Administração Campus de Vilhena – DAA/UNIR

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional – PPGDR

**AUTORES (ordem alfabética)**

ALINE CRISTINA HELFENSTEIN  
BIANCA MORET NEUBAUER VASCONCELOS  
DARIUS AUGUSTUS VAQUER ARAUJO  
EDONEIA SAMPAIO DA SILVA MIRANDA  
ELIAS JUSTO SALVADOR  
EMERSON PANTOJA DE CARVALHO  
ERIC CHARLES HENRI DORION  
FELIPE ALEXANDRE SOUZA DA SILVA  
FLÁVIO DE SÃO PEDRO FILHO  
ILUSKA LOBO BRAGA  
INGRID ARAUJO XAVIER GONCALVES  
JEAN MARCOS DA SILVA  
JUOCERLEE TAVARES GUADALUPE PEREIRA DE LIMA  
LARISSA DE MACEDO CÂMARA  
LÍVIA MARIA DA SILVA SANTOS  
MARIA LUIZA COSTA MATOS  
MARLENE VALÉRIO DOS SANTOS ARENAS  
OZELINA DO CARMO DE CARVALHO SALDANHA  
RAONE HOLANDA DA CRUZ  
RICHARDSON PEIXOTO RIBEIRO  
ROCHELIEL PAULINO DE ALBUQUERQUE  
UEVERTON FRAGA DE PAULA  
VALMIR BATISTA PRESTES DE SOUZA

## **COORDENAÇÃO DO III ENADESP**

### **Iluska Lobo Braga**

Professora Titular do Programa de Pós-Graduação Mestrado Acadêmico em Administração Pública  
Coordenadora do III ENADESP

### **Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima**

Professor Titular do Programa de Pós-Graduação Mestrado Acadêmico em Administração Pública  
Vice-coordenador do III ENADESP

### **Raone Holanda da Cruz**

Discente do Mestrado Profissional em Administração Pública  
Vice-coordenador do III ENADESP

## **COMISSÃO ORGANIZADORA**

Bianca Moret Neubauer Vasconcelos

Dárius Augustus Vaquer Araújo

Edoneia Sampaio da Silva Miranda

Elias Justo Salvador

Ingrid Araujo Xavier Goncalves

Ozelina do Carmo de Carvalho Saldanha

Raone Holanda da Cruz

Uéverton Fraga de Paula

### **PARECERISTAS *AD HOC***

Dr. Joel Bombardeli

Dr. Haroldo de Sá Medeiros

Dra. Natalia Talita Araújo Nascimento

Dr. André Luís Faria Duarte

Me. Bruna Livia Timbó de Araújo Balthazar

### **PALESTRANTES**

Profa. Dra. Teresa Cristina Janes Carneiro (Comitê Gestor PROFIAP)

Sabrina Ferreira (Ministério Público do Mato Grosso do Sul)

Nadson de Oliveira (Ministério Público do Mato Grosso do Sul)

Me. Daniel Santiago Coutinho de Miranda (Ministério Público Federal)

Prof. Dr. Josimar Souza Costa (UNIFOR/ANGRAD)

Belmiro Soares (Ministério do Meio Ambiente)

### **Fotografia/Imagens**

Design: Banner de Cabeçalho dos Anais (Edoneia Sampaio da Silva Miranda e Ingrid Araujo Xavier Gonçalves, 2023)

Arte: Cartaz de Divulgação (Edoneia Sampaio da Silva Miranda e Ingrid Araujo Xavier Gonçalves, 2023)

Capa dos Anais (Ingrid Araujo Xavier Gonçalves, 2023)

## Sumário

APRESENTAÇÃO .....	10
--------------------	----

PROGRAMAÇÃO DO III ENADESP .....	11
----------------------------------	----

PREFÁCIO .....	14
----------------	----

### INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Alfabetização algorítmica em biblioteca universitária na Região Norte do Brasil .....	16
---	----

Inteligência artificial na gestão de contratos e convênios: potencialidades, desafios e estratégias .....	28
---	----

### INOVAÇÃO

Estratégias inovadoras ao combate da evasão escolar de um campus pertencente a uma universidade pública da Região Amazônica. ....	48
---	----

Análise comparativa das abordagens estratégicas descritivas para a eficiente implantação da inovação em área meio no setor público.....	69
---	----

Smart cities na Amazônia: possibilidades e impedimentos.....	91
--	----

### SUPERAÇÃO DE CONFLITOS

A atuação do profissional contábil no combate ao excesso de execução, de modo a reduzir o passivo judicial dos entes superendividados: um estudo no município de Porto Velho/RO. ....	112
---	-----

Home office na Universidade Federal de Rondônia: diagnóstico e proposta. ....	137
---	-----

### POLÍTICAS PÚBLICAS

Contribuições para a gestão de obras públicas a partir da análise das práticas de uma secretaria estadual da região norte do país .....	162
---	-----

Indicadores de desempenho para o acompanhamento da execução do plano de contratações anual .....	186
--	-----

Mapeamento de políticas públicas do governo do Estado de Rondônia no sentido de reduzir a criminalidade. ....	202
---	-----

Mapeamento de políticas públicas na promoção dos produtos florestais não madeiráveis – PFNM. ....	239
---	-----

Políticas públicas para redução da criminalidade no estado de Rondônia: mapeamento de casos específicos e registros no governo estadual.....	266
<b>APENDICE A .....</b>	<b>290</b>
<b>APENDICE B .....</b>	<b>291</b>
<b>APENDICE C.....</b>	<b>292</b>
<b>APENDICE D .....</b>	<b>293</b>

## APRESENTAÇÃO

Prezados autores, revisores, participantes da III ENADESP e órgãos apoiadores do ENADESP - Encontro Nacional de Administração Estratégica para o Setor Público da Universidade Federal de Rondônia – UNIR e do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP é com muita resiliência e anseio de promover a pesquisa acadêmica que disponibilizamos os anais do III ENADESP.

O Encontro é um espaço promotor de diálogo sobre temas profissionais relacionados à administração estratégica aplicada ao setor público. É uma ação dos mestrados da disciplina Administração Estratégica do PROFIAP realizado em Rede, sendo a UNIR umas das Universidades credenciadas.

Gostaríamos de deixar registrado que recebemos o apoio do Comitê Gestor do PROFIAP e o apoio institucional da UNIR assim como dos Programas de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – PPGDR e Programas de Pós-Graduação em Administração o qual agradecemos em nome da comunidade científica em administração brasileira. Sem esse suporte incondicional não seria possível a avaliação dos artigos e a excelência do evento.

Nossos agradecimentos especiais aos Palestrantes que aceitaram o desafio de falar de um tema tão contemporâneo e permitir o registro online no Canal do Youtube (@enadesp2921), aos intérpretes de Libras da PROCEA; e aos mestrados da disciplina de Administração Estratégica que imerso no campo da pesquisa encaram o desafio de promover o III ENADESP e não medem esforços para articular pessoas, elaborar pesquisa sobre temas atuais e se envolver em todas as etapas para realização do evento.

Porto Velho, 04 de fevereiro de 2024

Iluska Lobo Braga  
Coordenadora

## PROGRAMAÇÃO DO III ENADESP

**TÍTULO:** A superação de conflitos como apoio na gestão e planejamento estratégico no serviço Público utilizando as ferramentas de inovação e da tecnologia de Inteligência Artificial.

### CRONOGRAMA

Datas e Horários	Atividades
21/11 – Das 09h às 10h	Mesa de Abertura - Profa. Dra. Maria Madalena de Aguiar Cavalcante (PROPESQ/UNIR). - Profa. Dra. Teresa Cristina Janes Carneiro (PROFIAP/NACIONAL). - Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas (PROFIAP/UNIR). - Profa. Dra. Iluska Lobo Braga (COORDENAÇÃO/ENADESP). 09h30 – Palestra Magna - Profa. Dra. Teresa Cristina Janes Carneiro. Tema: <i>Inovação e Inteligência Artificial no Serviço Público: Suporte à Superação de Conflitos e à Gestão Estratégica.</i>
21/11 – Das 14h às 15h30	Mini-evento (Salas 1 e 2). - Apresentações de artigos científicos.
21/11 – Das 19h às 20h	Palestras - Sabrina Ferreira (Ministério Público do Mato Grosso do Sul). Tema: <i>Case Gestão por OKRs.</i> - Nadson de Oliveira (Ministério Público do Mato Grosso do Sul). Tema: <i>Agilidade no Serviço Público.</i> - Daniel Santiago (Ministério Público Federal). Tema: <i>Estratégias para aumentar a aceitação da inovação no Setor Público.</i>
22/11 – Das 14h às 15h30	Mini-evento (Salas 3 e 4). - Apresentações de artigos científicos.
22/11 – Das 19h às 20h	Palestras e Encerramento - Prof. Dr. Josimar Souza Costa (UNIFOR/ANGRAD). Tema: <i>Era da Inteligência Artificial e Gestão.</i> - Belmiro Soares (Ministério do Meio Ambiente). Tema: <i>Uso de Inteligência Artificial na Administração Pública Federal.</i>

**LOCAL:** O encontro foi disponibilizado pela plataforma do YOUTUBE

Quadro 1: Link para acesso as palestras do evento

LINK	DATA	SESSÃO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=bZ4vvLOuzHQ">https://www.youtube.com/watch?v=bZ4vvLOuzHQ</a>	21/11/2023	Abertura e Palestra
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=qFLAXwsKWOY">https://www.youtube.com/watch?v=qFLAXwsKWOY</a>	21/11/2023	Palestras
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=rbVKtCe5AZA">https://www.youtube.com/watch?v=rbVKtCe5AZA</a>	22/11/2023	Palestras e encerramento

Fonte: Elaboração Própria (2024).

As sessões transmitidas no Canal do Youtube ENADESP foram gravadas, e um Acervo Digital será disponibilizado no respectivo canal, para acesso aos interessados. O acervo será registrado com ISBN.

## SESSÕES DE ARTIGOS CIENTÍFICOS

O evento contou com sessões de apresentações de artigos científicos realizadas em mini-eventos, via Google Meet, que ocorreram pelo período vespertino.

Quadro 2: Cronograma dos Mini-eventos

DATA	Mediador (es)	SESSÃO
21/11/2023	Ingrid Araujo Xavier Gonçalves e Cleyton Pereira Gonçalves	Estratégias inovadoras para o combate da evasão escolar de um campus pertencente a uma universidade pública da Região Amazônica <i>Raone Holanda da Cruz ; Ingrid Araujo Xavier Goncalves; Iluska Lobo Braga; Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima</i>
		Políticas públicas para redução da criminalidade no estado de Rondônia: mapeamento de casos específicos e registros no governo estadual. <i>Maria Luiza Costa Matos, Marlene Valério dos Santos Arenas</i>
		A atuação do profissional contábil no combate ao excesso de execução, de modo a reduzir o passivo judicial dos entes superendividados: um estudo no município de Porto Velho/RO. <i>Emerson Pantoja de Carvalho, Richardson Peixoto Ribeiro, Lívia Maria da Silva Santos</i>
	Iluska Lobo Braga	Análise comparativa das abordagens estratégicas descritivas para a eficiente implantação da inovação em área meio no setor público. <i>Ueverton Fraga de Paula, Elias Justo Salvador, Iluska Lobo Braga, Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima</i>
		Indicadores de desempenho para o acompanhamento da execução do plano de contratações anual <i>Elias Justo Salvador, Marlene Valerio dos Santos Arenas, Valmir Batista Prestes de Souza</i>
		Mapeamento de políticas públicas do governo do Estado de Rondônia no sentido de reduzir a criminalidade. <i>Larissa de Macedo Câmara, Marlene Valério dos Santos Arenas</i>
22/11/2023	Darius Augustus Vaquer Araujo e Iluska Lobo Braga	Alfabetização Algorítmica em Biblioteca Universitária na Região Norte do Brasil. <i>Edoneia Sampaio da Silva Miranda, Ozelina do Carmo de Carvalho Saldanha, Iluska Lobo Braga, Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima</i>
		Inteligência artificial na gestão de contratos e convênios: potencialidades, desafios e estratégias <i>Darius Augustus Vaquer Araujo, Marlene Valério dos Santos Arenas, Valmir Batista Prestes de Souza</i>
		Mapeamento de políticas públicas na promoção dos produtos florestais não madeiráveis – PFMN. <i>Rocheliel Paulino de Albuquerque, Eric Charles Henri Dorion, Jean Marcos da Silva</i>
	Bianca Moret Neubauer Vasconcelos e Joel Bombardelli	Smart cities na Amazônia: possibilidades e Impedimentos <i>Bianca Moret Neubauer Vasconcelos, Flávio de São Pedro Filho, Iluska Lobo Braga, Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima</i>
		Contribuições para a gestão de obras públicas a partir da análise das práticas de uma secretaria estadual da região norte do país <i>Felipe Alexandre Souza da Silva, Marlene Valério dos Santos Arenas</i>
		Home office na Universidade Federal de Rondônia: diagnóstico e proposta. <i>Aline Cristina Helfenstein, Marlene Valério dos Santos Arenas</i>

Fonte: Elaboração Própria (2024).

Os mini-eventos não foram gravados, no entanto, os artigos aprovados pelos pareceristas Ad Hoc e Comissão Organizadora do Encontro foram apresentados por seus respectivos autores, online, em sala no ambiente virtual do google meet, nas datas e horários estabelecidos, conforme cronograma definido pela coordenação do evento. Esses artigos estão transcritos neste Anal do III ENADESP.

## PREFÁCIO

É com imenso prazer que apresentamos os Anais do III Encontro Nacional de Administração Estratégica para o Setor Público (EnAdESP), realizado nos dias 21 e 22 de novembro de 2023, em Porto Velho-RO. Este encontro, intitulado "A Superação de Conflitos como Apoio na Gestão e Planejamento Estratégico no Serviço Público Utilizando as Ferramentas de Inovação e da Tecnologia de Inteligência Artificial", marca um importante capítulo na trajetória da gestão estratégica do setor público brasileiro em consonância com a Inteligência Artificial (IA).

Organizado pelos professores titulares e alunos da disciplina de Administração Estratégica do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Rondônia (PROFIAP/UNIR), este evento foi concebido como um espaço de reflexão, debate e colaboração entre acadêmicos, profissionais e gestores públicos interessados em explorar os desafios e oportunidades associados à superação de conflitos utilizando as Inteligência Artificial, como apoio na gestão e planejamento estratégico no Serviço Público.

Durante dois dias intensos, reunimos palestrantes de renome, professores doutores e profissionais experientes, provenientes tanto do setor público quanto do setor privado, para compartilhar suas visões, experiências e *insights* sobre temas fundamentais como planejamento estratégico, inovação e inteligência artificial. As palestras proferidas não apenas enriqueceram nosso entendimento sobre esses assuntos cruciais, mas também inspiraram novas abordagens e perspectivas para enfrentar os desafios complexos que permeiam a administração pública contemporânea.

Além das palestras, o EnAdESP 2023 foi palco da apresentação de 12 (doze) artigos científicos inéditos, avaliados previamente por revisores ad hoc, fruto do trabalho árduo e da dedicação dos participantes em contribuir com o avanço do conhecimento e da prática no campo da administração estratégica para o setor público. Estes artigos, abordando uma variedade de temas relevantes e inovadores, refletem a diversidade e a profundidade das discussões que ocorreram ao longo do evento.

Ao lançarmos estes Anais, esperamos que estejamos fornecendo não apenas um registro formal das atividades e contribuições do III Encontro Nacional de Administração Estratégica para o Setor Público, mas também uma fonte valiosa de insights, ideias e inspirações para todos

aqueles que compartilham conosco o compromisso de promover uma gestão pública mais eficaz, eficiente e orientada para resultados.

Agradecemos sinceramente a todos os palestrantes, autores, participantes e colaboradores que tornaram este evento possível. Que este seja apenas o início de uma jornada contínua de aprendizado, colaboração e transformação em prol do fortalecimento do setor público brasileiro.

Bem-vindos aos Anais do EnAdESP 2023!

Porto Velho, 04 de fevereiro de 2024

Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima  
Vice-coordenador

## Alfabetização algorítmica em biblioteca universitária na Região Norte do Brasil

Edoneia Sampaio da Silva Miranda

Mestranda do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública,  
edoneia.sampaio@unir.br

Ozelina do Carmo de Carvalho Saldanha

Mestranda do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública, ozelina@unir.br

Iluska Lobo Braga

Doutora em Administração. Docente do PROFIAP/UNIR, iluska.lobo@unir.br

Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima  
Doutor Docente do PROFIAP/UNIR.

**Resumo:** Este estudo aborda a importância da alfabetização algorítmica em bibliotecas universitárias, particularmente na Região Norte do Brasil, diante das transformações digitais e do uso exponencial da Inteligência Artificial (IA). O objetivo é analisar como duas bibliotecas públicas na Região Norte do Brasil se adaptaram as recomendações da Federação Internacional de Associações e Instituições de Bibliotecas (IFLA) sobre o seu papel frente à alfabetização algorítmica. A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa de estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com o bibliotecário responsável pelo serviço de capacitação. Os resultados revelam que as bibliotecas enfrentam desafios significativos, como a falta de recursos e a adaptação às mudanças tecnológicas. Em relação às duas bibliotecas estudadas, enquanto a Biblioteca B se destaca por uma abordagem mais dinâmica, incorporando efetivamente a IA em suas práticas, a Biblioteca A demonstra atenção à modernização, sem planos definidos. A conclusão destaca a necessidade de planos mais sólidos e a implementação de ações eficazes para melhorar a alfabetização algorítmica, ressaltando a importância de uma abordagem proativa e adaptativa para as bibliotecas universitárias na era da IA.

**Palavras-chave:** Alfabetização algorítmica; Inteligência artificial; Competência em Informação; Bibliotecas Universitárias.

**Abstract:** This study addresses the importance of algorithmic literacy in university libraries, particularly in the northern regions of Brazil, due to digital transformations and the vital role of Artificial Intelligence (AI). The aim is to analyse how two public libraries located in this area have adapted to the advice of the International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) on supporting algorithmic literacy. The research is conducted through a qualitative case study approach. The focus of the research is the thematic analysis of the data collected, which was carried out through semi-structured interviews with librarians who work for the training services of these institutions. The results reveal that libraries face significant challenges, such as a lack of dedicated resources and adapting to technological changes. Regarding the two libraries studied, while Library B stands out for a more dynamic approach, effectively incorporating AI into its practices, Library A demonstrates attention to modernization, with no defined plans. The conclusion highlights the need for stronger plans and the implementation of effective actions to improve algorithmic literacy, underscoring the importance of a proactive and adaptive approach for university libraries in the age of AI.

**Keywords:** Algorithmic literacy; Artificial Intelligence; Information Literacy; University Libraries.

## INTRODUÇÃO

A era digital trouxe uma enxurrada de informações e tecnologias emergentes que estão redefinindo a forma como interagimos com o mundo. Entre essas tecnologias, a Inteligência Artificial (IA) ocupa uma posição de destaque na revolução digital e influencia diversos aspectos de nossas vidas cotidianas.

Da mesma forma, as bibliotecas universitárias, que atuam como centros de informação e aprendizado e são fundamentais para o desenvolvimento acadêmico e a disseminação do conhecimento científico, também não estão isentas dessas transformações.

Atenta a isso, a Federação Internacional de Associações e Instituições de Bibliotecas (IFLA) delineou recomendações para guiar as bibliotecas na promoção da alfabetização algorítmica entre seus usuários e profissionais.

Para Domingos (2017, p.20) “um algoritmo é uma sequência de informações que informa ao computador o que ele deve fazer”. Partindo desse conceito, depreende-se que a alfabetização algorítmica é a capacidade de entender e interagir criticamente com os algoritmos e habilita os indivíduos a utilizar tecnologias baseadas em IA por meio de plataformas digitais que moldam o acesso e a percepção da informação, permitindo um engajamento informado e crítico.

No contexto brasileiro, especialmente na região Norte, onde as disparidades digitais podem ser mais acentuadas, explorar como as bibliotecas universitárias estão alinhando suas estratégias com as recomendações globais da IFLA é de suma importância. A importância desta pesquisa reside na necessidade de investigar e entender como as bibliotecas estão se adaptando a essas recomendações para promover a alfabetização algorítmica em suas comunidades.

Diante deste contexto, o problema de pesquisa que se coloca é: como duas bibliotecas universitárias públicas em um estado na região Norte do Brasil estão alinhando suas estratégias com as recomendações da IFLA para promoção da alfabetização algorítmica? Para responder a esta indagação admite-se como objetivo geral investigar o alinhamento das estratégias de alfabetização algorítmica das bibliotecas universitárias estudadas com as diretrizes propostas pela IFLA; e para os resultados esperados traz como objetivos específicos: a) diagnosticar quais recomendações da IFLA sobre Bibliotecas e Inteligência Artificial estão sendo consideradas pelas bibliotecas; b) avaliar os programas de capacitação relacionado à

alfabetização algorítmica oferecido pelas bibliotecas; e c), identificar os principais desafios para as bibliotecas na adoção de estratégias alinhadas às diretrizes da IFLA.

Esta pesquisa está organizada em tópicos e subtópicos. Após esta introdução, apresenta-se uma revisão teórico-conceitual, seguida pela metodologia que detalha a preparação deste estudo. Em sequência, são expostos os resultados alinhados aos objetivos propostos. A conclusão oferece uma resposta à pergunta de pesquisa, e, finalmente, são apresentadas as referências consultadas durante a elaboração deste estudo.

## REVISÃO DE LITERATURA

A Alfabetização Algorítmica, também referida como Alfabetização em Inteligência Artificial (IA) é conhecida pelos seus termos em inglês como "*Algorithmic Literacy*" ou "*AI Literacy*," descreve a capacidade de compreender, analisar e interagir de forma crítica com algoritmos e tecnologias de IA. Em um estudo realizado por Andretta e Passos (2022), que foca nas diretrizes da Federação Internacional de Associações e Instituições de Bibliotecas (IFLA) sobre IA em bibliotecas, os autores optam pelo termo "competência algorítmica". Essa escolha se dá em razão da ausência de uma tradução padronizada do termo em língua portuguesa. Portanto, o presente estudo adotará os termos "Alfabetização Algorítmica" ou "Alfabetização em IA" para abordar o mesmo fenômeno, sob o entendimento de que "Alfabetização Algorítmica," "Alfabetização em IA" e "competência algorítmica" são, em essência, conceitos correlatos que tratam do mesmo tema.

O objetivo da Inteligência Artificial (IA) é dotar os computadores com capacidades similares às humanas, entre as quais a aprendizagem se destaca como uma tarefa fundamental. Sem essa capacidade, nenhum computador consegue rivalizar com as habilidades humanas por um período prolongado (Domingos, 2017).

Russel e Norvig (2013) definem a IA em duas dimensões que se relacionam:

a) pensando como um humano e pensando racionalmente; e b) agindo como seres humanos e agindo racionalmente.

A primeira dimensão aborda duas perspectivas diferentes: pensar racionalmente e pensar como um humano. A intenção da IA é "pensar como um humano", ou seja, imitar os processos cognitivos humanos por meio da incorporação de características como aprendizado, tomados de decisões e resolução de problemas. Isso requer a criação de sistemas capazes de replicar a subjetividade e a complexidade do pensamento humano.

Por outro lado, “pensar racionalmente” valoriza a racionalidade e a lógica na resolução de problemas. De acordo com esse ponto de vista, o objetivo da inteligência artificial é desenvolver sistemas que possam chegar a soluções consistentes e eficientes usando princípios lógicos. Essa técnica destaca a capacidade de tomar decisões baseadas na análise lógica dos dados que estão à disposição.

Existem duas perspectivas para o comportamento na segunda dimensão: “agir racionalmente” e “agir como seres humanos”. A IA propõe o desenvolvimento de sistemas capazes de reproduzir o comportamento humano em uma variedade de tarefas para "agir como seres humanos". A reprodução não é apenas de pensamentos, mas também de comportamentos e interações sociais comuns aos seres humanos.

Em contrapartida, "agir racionalmente" significa buscar comportamentos que conduzam às ações certas, com base nas informações atualmente disponíveis e nos objetivos propostos. Essa abordagem evidencia a eficiência e a eficácia na resolução de problemas, independentemente do comportamento humano.

A Ciência da Informação, especialmente no que diz respeito à organização do conhecimento e à criação de metadados para uma recuperação mais precisa da informação, que visa aprimorar os resultados dos motores de busca como o *Google* e outros especializados, dependem essencialmente da Inteligência Artificial (IA). Isso se estende também à geração de fluxo informacional, ou seja, à produção de informação, e ao estudo do uso e comportamento na comunicação da informação. Embora os algoritmos desempenhem um papel importante nessas tarefas práticas, facilitando significativamente o trabalho dos profissionais e cientistas da informação, não eliminam a necessidade desses especialistas realizarem análises críticas, interpretações e explicações dos problemas, situações e comportamentos dentro de seus respectivos contextos (Silva, 2018).

Por conseguinte, a articulação das bibliotecas com a alfabetização algorítmica é vista como um passo importante na promoção do uso consciente e crítico da IA entre as comunidades servidas por essas instituições (Andretta; Passos, 2022).

A *International Federation of Library Associations and Institutions* (IFLA) elaborou recomendações e diretrizes relacionadas ao uso de Inteligência Artificial (IA) em bibliotecas (IFLA, 2020). Essas diretrizes estão disponíveis no repositório da IFLA e são apresentadas em detalhes em quatro documentos, a saber: "Texto completo da Declaração com anexos" ("*Full text of the Statement with annexes*"), "Anexo 1: Inteligência Artificial e Liberdade Intelectual" ("*Annex 1: Artificial Intelligence and Intellectual Freedom*"), "Anexo 2: Alfabetização em IA"

("Annex 2: AI Literacy") e "Anexo 3: Inteligência Artificial - Bibliotecas na Vanguarda" ("Annex 3: Artificial Intelligence - Libraries at the Forefront").

Nesse contexto, é fundamental que bibliotecas adotem padrões éticos claros no uso de tecnologias de IA. Esses padrões devem considerar elementos como privacidade, justiça e liberdade intelectual. A IFLA também enfatiza a importância de as bibliotecas estarem preparadas para adaptar seus serviços à evolução tecnológica e às necessidades sociais emergentes.

Além disso, a IFLA orienta que bibliotecas devem oferecer treinamento específico em IA e algoritmos para seus funcionários, bem como ampliar a alfabetização digital dos seus usuários. O papel de governos e organizações intergovernamentais no apoio ao desenvolvimento de competências digitais em bibliotecas também é ressaltado.

A seguir, apresentamos um quadro que resume as principais diretrizes e recomendações da IFLA para a promoção da alfabetização algorítmica em bibliotecas.

**Quadro 1:** Diretrizes/Recomendações da IFLA para Promoção da Alfabetização Algorítmica

Diretrizes/Recomendações	Descrição Detalhada
Adoção de Padrões Éticos	Bibliotecas devem adotar padrões éticos claros no uso de IA considerando aspectos como privacidade e justiça.
Adaptação às Mudanças Tecnológicas	Bibliotecas devem estar preparadas para adaptar seus serviços à evolução das tecnologias de IA.
Treinamento de Funcionários	Bibliotecas devem fornecer treinamento em IA e algoritmos para seus funcionários.
Parcerias para Educação Algorítmica	Bibliotecas podem estabelecer parcerias com outros setores para expandir a alfabetização algorítmica do público.
Promoção de Alfabetização Digital	Bibliotecas devem expandir seus esforços na promoção da alfabetização digital, incluindo o uso seguro e ético da tecnologia.
Liberdade Intelectual	Bibliotecas devem oferecer programas educacionais e workshops que ajudem as pessoas a navegar e avaliar informações de forma eficaz.
Transparência e Explicabilidade	Bibliotecas devem promover o uso de sistemas de IA transparentes e explicáveis.
Alfabetização em IA	Bibliotecas devem oferecer programas e recursos que abordem os elementos fundamentais da alfabetização em IA.

Fonte: IFLA (2020)

A consideração dos aspectos regulatórios é de extrema importância para direcionar o engajamento das bibliotecas na promoção da alfabetização algorítmica e na formação em inteligência artificial (IA). O cumprimento das regulamentações relacionadas à privacidade, ética e acessibilidade digital não apenas garante a integridade das operações da biblioteca, mas também reforça sua instrução como instituição confiável.

Além disso, o alinhamento com as demandas tecnológicas e regulatórias reflete a capacidade de adaptação da biblioteca a um ambiente em constante evolução, permitindo que

ela continue a fornecer serviços relevantes e eficazes em um mundo digital em rápida mudança. Além disso, a responsabilidade das bibliotecas de formar seus usuários e a comunidade em geral sobre o uso ético e responsável da IA é fundamental para promover à cidadania digital, capacitando as pessoas a entender e tirar o melhor proveito das tecnologias emergentes em um ambiente regulatório cada vez mais complexo.

A alfabetização algorítmica ajuda as pessoas a entender como os sistemas e algoritmos de IA funcionam, o que lhes permite tomar decisões informadas sobre como usá-los. Em um mundo cada vez mais tecnológico e orientado por dados, a alfabetização algorítmica é fundamental para permitir que os indivíduos compreendam como as tecnologias funcionam, tomem decisões informadas e participem ativamente da sociedade. Isso é essencial para a liberdade intelectual, pois as decisões algorítmicas moldam a informação que as pessoas acessam, influenciando seu acesso à diversidade de ideias e perspectivas. E o usuário pode se ver inclinado às recomendações recebidas e não explorar outros conteúdos. Como resultado, a alfabetização algorítmica é um elemento crítico na defesa da liberdade intelectual, pois protege o direito das pessoas de acessar, produzir e compartilhar informações sem ser limitado por viés ou censura algorítmica. (IFLA 2020, anexo 1).

Nesse sentido, cabe destacar o importante papel da competência em informação na alfabetização informacional que é definida pela ALA (*American Library Association*), por meio da ACRL (*Association of College and Research Libraries*) como “conjunto de habilidades que exigem que os indivíduos “reconheçam quando a informação é necessária e ter a capacidade de localizar, avaliar, e usar efetivamente as informações necessárias. (ALA/ACRL, 2000, p.2, **tradução nossa**).

Indivíduos competentes em informação poderão avaliar melhor a utilização do uso dos algoritmos, haja vista, que são dotados de capacidade crítica de seleção de informação, pois a competência em informação ou Alfabetização Informacional, possui o propósito de educar indivíduos capazes de determinar suas necessidades de informação, tomar decisões inteligentes, identificar e utilizar fontes de informação eficientes em diversos formatos, avaliar criticamente as informações com lógica e ética, assimilá-los aos seus valores e conhecimentos, comunicar informações com propósito, gerando novos conhecimentos e demandas, e manter um aprendizado ao longo da vida, resultando em disciplinas inteligentes (Dudziak (2001).

Ao capacitar as pessoas para compreender e até mesmo criar algoritmos, a alfabetização algorítmica promove uma cultura de questionamento e inovação, que são críticas para a liberdade intelectual, e um usuário que não é competente em IA pode ser cerceado pelas

recomendações algorítmicas, interferindo diretamente na sua liberdade de escolha, em que o anexo 1 do IFLA apresenta como “curadoria de conteúdo personalizada”. Para garantir a equidade em sistemas automatizados e desenvolvimento da tecnologia de forma a beneficiar a sociedade como um todo, é necessário reconhecer que os algoritmos são representações das escolhas e valores dos criadores.

A compreensão de que os algoritmos são produtos da cultura e dos valores humanos e que devem ser desenvolvidos e usados com transparência, responsabilização e consideração ética é fundamental, pois como em Almeida, 2021 *apud* Andretta e Passos (2022): “Os algoritmos, por enquanto, são construções humanas e, como os humanos, estão sujeitos a preferências, falhas, erros, preconceitos e várias outras características da natureza humana.”

O que torna os algoritmos tão poderosos é a sua capacidade de automatizar tarefas e processos. Eles são a base de todos os programas de computador e sistemas de software e desempenham um papel crucial em nossas vidas diárias. Por exemplo, os algoritmos controlam o conteúdo em nossas redes sociais, as recomendações de produtos e as interferências. Eles são essenciais para a eficiência e automação em vários aspectos da tecnologia e da informática e fornecer um caminho claro para atingir os resultados desejados. Em resumo, os algoritmos são as "receitas" que permitem que sistemas e computadores executem tarefas com eficiência e precisão. (Branco; Silva, 2021).

Os algoritmos são a base da programação e da computação e são responsáveis por orientar como um computador funciona. Um algoritmo deve ser meticulosamente elaborado para que seja eficaz, garantindo que cada passo seja escrito de maneira clara, evitando interpretações imprecisas. Como os técnicos seguem as instruções de forma estrita, qualquer ambiguidade nas instruções pode resultar em resultados inesperados ou erros na execução. Como resultado, a clareza e a precisão são componentes essenciais na criação de algoritmos que produzem resultados consistentes e confiáveis, contribuindo para o funcionamento adequado de sistemas computacionais e aplicações de software. (Domingos 2017, *apud* Silva 2021).

As bibliotecas, nesse contexto, fornecem recursos, treinamento e apoio para ajudar as pessoas a desenvolver habilidades algorítmicas e protegem sua liberdade intelectual em um ambiente digital, onde o controle algorítmico pode colocar em risco a diversidade de pensamento e a autonomia intelectual. Portanto, para garantir que as pessoas tenham acesso a informações e a capacidade de interpretá-las de maneira crítica, a alfabetização algorítmica e a liberdade intelectual devem ser trabalhadas juntas.

## METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, empregando o método de estudo de caso. As bibliotecas universitárias de uma Universidade e um Instituto Federal na Região Norte do Brasil foram escolhidas como objetos de estudo para investigar a implementação e os efeitos das práticas de alfabetização algorítmica. A escolha dessas instituições proporciona um ambiente natural para a coleta de dados, permitindo um entendimento das realidades e desafios enfrentados.

A investigação é caracterizada por dois vieses: biográfica, através da revisão de fontes publicadas sobre alfabetização algorítmica para construção do referencial teórico; e estudo de caso, para descrever e analisar o fenômeno atual em seu contexto real, focando nas variáveis que influenciam a alfabetização algorítmica aplicada nas instituições selecionadas.

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo é descritivo, visando descrever o objeto estudado, e exploratório, visando preencher lacunas identificadas na pesquisa. A familiaridade do pesquisador com o tema foi ampliada através da revisão teórica e conceitual, abordando a alfabetização algorítmica, as recomendações da IFLA, e as práticas de bibliotecas na promoção dessa alfabetização.

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com bibliotecários responsáveis pelo serviço de capacitação das bibliotecas. O roteiro de entrevista concentrou-se em tópicos como a relevância da alfabetização algorítmica no ambiente acadêmico, estratégias adotadas para sua promoção, desafios encontrados e a efetividade dessas estratégias em relação às diretrizes da IFLA.

Finalmente, para a análise dos dados, utilizou-se a análise temática de conteúdo. Esta estratégia identificou os principais desafios, oportunidades e limitações na implementação das atividades relacionadas à alfabetização algorítmica, a partir da perspectiva dos bibliotecários responsáveis pelos serviços de capacitação.

## RESULTADOS

O estudo examinou a promoção da alfabetização algorítmica em duas bibliotecas universitária públicas localizadas em um estado na região norte do Brasil e mostrou que o tema está se tornando cada vez mais importante no ambiente acadêmico. Ambas as bibliotecas reconhecem a importância de capacitar os usuários a interagir criticamente com algoritmos e

tecnologias emergentes e enfatizam a importância de ter uma compreensão do que é necessário em um cenário de constantes avanços digitais.

As bibliotecas adquiriram diferentes métodos para apoiar uma alfabetização algorítmica. Uma delas promove *workshops* e palestras sobre conceitos básicos de algoritmos e ética da IA. Uma outra organização deu maior ênfase à disponibilização de materiais educacionais, como livros de instrução e instruções, em suas plataformas digitais.

Mas, os bibliotecários enfrentam muitas dificuldades. Uma limitação significativa foi a falta de recursos dedicados, como orçamento e pessoal especializado. Além disso, foram identificados desafios para adaptar estratégias à diversidade da comunidade acadêmica e à evolução constante da tecnologia.

Apesar do reconhecimento das diretrizes da IFLA como pertinentes, a implementação integral dessas diretrizes é difícil, principalmente devido às limitações de recursos e às diferentes necessidades dos usuários. A análise mostra que há uma disparidade na compreensão da importância da alfabetização algorítmica e na implementação eficaz de estratégias em conformidade com as diretrizes globais.

Como resultado, o estudo destaca a importância de melhorar as práticas de alfabetização algorítmica nessas bibliotecas, enfatizando a importância de capacitar os funcionários continuamente, distribuir recursos específicos e usar uma abordagem adaptativa para atender às necessidades dinâmicas dos usuários em um ambiente acadêmico em constante mudança. As duas bibliotecas universitária da região Norte do Brasil têm oportunidades de melhoria para promover uma alfabetização algorítmica de acordo com as recomendações da IFLA.

Os resultados das duas entrevistas mostraram que as bibliotecas não utilizam as mesmas abordagens e práticas para trabalhar com a alfabetização digital e a Inteligência Artificial (IA). A biblioteca A não tem muitos programas ou diretrizes focadas em alfabetização digital e IA. Sua atividade se concentra nas habilidades tradicionais de informação, mas registra o valor emergente da alfabetização algorítmica.

Em contrapartida, a entrevista com a biblioteca B mostra um cenário mais dinâmico. Ela fornece uma variedade de serviços digitais, priorizando a igualdade de acesso e a inclusão, além de implementar medidas de transparência, privacidade e proteção de dados. Há um esforço claro para se adaptar às mudanças tecnológicas, como a adoção de novas tecnologias de inteligência artificial (IA) e a inserção de treinamento online para os usuários.

Essas discrepâncias mostram que existem muitas maneiras diferentes de lidar com uma alfabetização algorítmica. A bibliotecária da universidade federal confirma a importância desse

campo emergente, mas a biblioteca do instituto federal está mais envolvida em iniciativas concretas para promover a alfabetização digital e a ética na IA.

Embora ambas as instituições reconheçam a importância da alfabetização algorítmica, a análise dos dados evidencia uma diferença significativa na implementação de ações concretas. A biblioteca B já está operando, adaptando e integrando tecnologias emergentes, enquanto a A cuida de ações específicas, apesar do reconhecimento da relevância do tema. Essa discrepância destaca a necessidade de planos mais robustos e a implementação de medidas efetivas para fortalecer a alfabetização algorítmica. A abordagem mais ativa da B pode servir como um modelo para A e outras organizações que buscam aprimorar suas políticas e práticas relacionadas à alfabetização algorítmica e à IA. Isso ressalta a importância de uma abordagem proativa e atualizada para as bibliotecas universitária, especialmente na era da IA.

**Quadro 2:** Comparação das Estratégias e Práticas de Duas Bibliotecas universitária na Região Norte do Brasil em Relação à Alfabetização Algorítmica

	<b>Biblioteca A</b>	<b>Biblioteca B</b>
Contexto Institucional	Atividades focadas em habilidades de informação tradicional; Não possui diretrizes específicas para o uso de IA; Abertura à modernização, mas sem planos concretos para IA.	Oferece acesso a computadores, internet e serviços digitais; Prioriza transparência, privacidade, imparcialidade e inclusão; Busca acesso equitativo, inclusão e adoção de tecnologias.
Adaptação às Mudanças Tecnológicas	Atualização contínua do acervo, abertura à modernização; Sem planos concretos para incorporar IA, mas atentos.	Adoção de acervo virtual, atendimento via Whatsapp, automação; Planos para adotar leitores de QRcode.
Treinamento de Funcionários	Treinamentos focados em competências tradicionais; Reconhece importância de atualização, mas não especificamente para IA.	Oferece capacitação online para plataformas virtuais; Atualizações conforme melhorias e novas usabilidades.
Alfabetização Digital e Educação Algorítmica	Não possui iniciativas específicas, mas válidas; Possibilidade de inclusão futura no escopo de serviços.	Iniciativas para melhorar a alfabetização digital; Considerar papel mediador do bibliotecário na alfabetização algorítmica.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2023).

## CONCLUSÃO

Este estudo busca não apenas contribuir para área do conhecimento sobre a implementação prática das diretrizes da IFLA em uma biblioteca acadêmica específica, mas também visa proporcionar uma compreensão dos desafios e oportunidades associados à promoção da alfabetização algorítmica em regiões com características distintas. A exploração

desse alinhamento é imprescindível para entender como as bibliotecas universitárias podem ampliar e adaptar suas estratégias para melhor servir suas comunidades na era da inteligência artificial.

A alfabetização algorítmica está se tornando cada vez mais importante com a rápida evolução da tecnologia, especialmente nas bibliotecas universitárias, que desempenham um papel importante na disseminação do conhecimento. O objetivo desta pesquisa foi analisar como duas bibliotecas universitárias localizadas na Região Norte do Brasil estão usando as recomendações da IFLA para a promoção da alfabetização algorítmica.

Os resultados mostraram as Bibliotecas A e B apresentam abordagens distintas em relação às diretrizes da IFLA para a promoção da alfabetização algorítmica. Enquanto a Biblioteca A demonstra atenção à modernização, sem planos definidos para a integração de IA, a Biblioteca B se destaca por priorizar a ética, transparência e inclusão, adaptando-se às mudanças tecnológicas. A Biblioteca B oferece treinamento online, evidenciando compromisso com a formação continuada, incluindo temas relacionados à IA. Ambas reconhecem a importância da alfabetização algorítmica, mas a Biblioteca B adota práticas mais concretas, estabelecendo uma postura proativa e alinhada com as diretrizes da IFLA.

A falta de recursos dedicados, tanto em termos de orçamento quanto de recursos especializados pessoais, é um dos problemas comuns que as bibliotecas enfrentam. Elas consideraram as diretrizes da IFLA como pertinentes; no entanto, as limitações de recursos e a variedade de demandas dos usuários dificultam a completa implementação dessas diretrizes.

Ambas as bibliotecas concordam que uma alfabetização algorítmica é importante, mas há melhorias significativas antes disso. Apesar do reconhecimento da importância do assunto, a Biblioteca A não fez nada de mais específico, enquanto a Biblioteca B apresentou um modelo mais sonoro, incorporando efetivamente a tecnologia emergente. Isso enfatiza a necessidade de planos mais sólidos e a implementação de ações eficazes para melhorar uma alfabetização algorítmica.

Para resolver os problemas, ambas as bibliotecas devem considerar a possibilidade de trabalhar juntas e/ou com outras instituições para compartilhar recursos e conhecimentos. Eles também devem solicitar apoio do governo ou de instituições de fomento para fornecer recursos específicos para a promoção da alfabetização algorítmica. O treinamento contínuo para funcionários e usuários é essencial para se adaptarem às mudanças tecnológicas.

Por fim, este estudo enfatizou a necessidade de uma abordagem proativa e adaptativa para as bibliotecas universitárias na era da inteligência artificial. A alfabetização algorítmica não

é apenas uma necessidade emergente, mas também uma oportunidade para as instituições que desejam manter seu papel importante na formação de usuários informados, críticos, autônomos e envolvidos com as tecnologias.

## REFERÊNCIAS

ANDRETTA, P. I. .; PASSOS, K. G. F. A responsabilidade das bibliotecas na era da inteligência artificial: contextualizando a competência algorítmica. In: **Anais 29º Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação**. 2022. p. 1-13.

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **Information Literacy Competency Standards for Higher Education**. Chicago: ALA, 2020.

BRANCO, D. J. B. C.; SILVA, J. R.; VIVA, L. **Quando algoritmos não conscientes, mas altamente inteligentes nos conhecerem melhor do que nós nos conhecemos**. Revista Fontes Documentais, v. 4, n. 2, p. 92-109, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/165178>. Acesso em: 24 out. 2023.

DOMINGOS, P. **O algoritmo mestre**. São Paulo: Novatec, 2017.

DUDZIAK, E. A. **A information literacy e o papel educacional das bibliotecas**. 2001. Dissertação (Mestrado) – ECA-USP. São Paulo, 2001.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIBBS, G.; FLICK, U. **Análise de dados qualitativos. (Métodos de pesquisa)**. São Paulo: Grupo A, 2009. E-book. ISBN 9788536321332. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321332/>. Acesso em: 26 mar. 2023.

IFLA. (2020). **IFLA Statement on Libraries and Artificial Intelligence**. [https://www.ifla.org/files/assets/faife/ifla\\_statement\\_on\\_libraries\\_and\\_artificial\\_intelligence.pdf](https://www.ifla.org/files/assets/faife/ifla_statement_on_libraries_and_artificial_intelligence.pdf)

RUSSELL, S. J.; NORVIG, P. **Inteligência artificial**. Tradução de Regina Célia Simille. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SILVA, A. M. A revolução do algoritmo mestre como a aprendizagem automática está a mudar o mundo". **Prisma.com**, n.º 37 (2018): 71–75. <http://dx.doi.org/10.21747/16463153/37rec1>.

SILVA, R. J. **A Inteligência Artificial no contexto da Ciência da Informação: uma análise de domínio**. 95 f. 2021. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Engenharia e Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Porto, 2021. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/135714/2/488235.pdf>. Acesso em: 24 out. 2023.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Grupo A, 2016. E-book. ISBN 9788584290833. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/>. Acesso em: 26 mar. 2023.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

## Inteligência artificial na gestão de contratos e convênios: potencialidades, desafios e estratégias

Dárius Augustus Vaquer Araújo

Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP/UNIR Email:  
dariusro1@gmail.com

Marlene Valerio dos Santos Arenas

Doutora em Administração. Docente e Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP/UNIR Email: marlenearenas@unir.br

Valmir Batista Prestes de Souza

Doutor em Ciência da Informação. Docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP/UNIR Email: valmir@unir.br

**RESUMO:** Este artigo aborda o tema do gerenciamento de contratos e inteligência artificial, realizando uma revisão sistemática da literatura sobre o assunto. O objetivo é identificar as principais contribuições, tendências e desafios sobre o tema. O artigo utiliza uma metodologia baseada em princípios da análise de conteúdo, selecionando e analisando 100 artigos publicados nos últimos três anos (2022, 2023 e 2024) que abordam o tema de forma explícita ou implícita. O artigo utiliza o software “Vosviewer” para analisar as palavras-chave, identificando os principais tópicos e subtemas relacionados ao tema. O artigo também realiza uma análise de conteúdo, seguindo a abordagem de Bardin, buscando extrair as principais informações sobre o tema. O artigo apresenta e discute os resultados da análise de conteúdo destacando as principais características dos materiais selecionados. O artigo conclui com uma síntese das principais contribuições, tendências e desafios sobre o tema do gerenciamento de contratos e inteligência artificial.

**Palavras-chave:** Gestão de Contratos; Inteligência Artificial; Gestão de Convênios; Administração Pública; Gerenciamento de Contratos

**ABSTRACT:** This article addresses the topic of contract management and artificial intelligence, conducting a systematic review of the literature on the subject. The objective is to identify the main contributions, trends and challenges on the topic. The article uses a methodology based on the principles of content analysis, selecting and analyzing one hundred articles published in the last three years (2022, 2023 and 2024), which address the topic explicitly or implicitly. The article uses the “Vosviewer” software to analyze keywords, identifying the main topics and subtopics related to the topic. The article also performs a content analysis, following Bardin's approach, seeking to extract the main information on the topic. The article presents and discusses the results of the content analysis, highlighting the main characteristics of the selected materials. The article concludes with a synthesis of the main contributions, trends and challenges on the topic of contract management and artificial intelligence.

**Keywords:** Contract Management; Artificial intelligence; Agreement Management; Public administration; Contract management

### INTRODUÇÃO

A Inteligência Artificial (IA) é um campo da ciência da computação dedicado ao estudo e desenvolvimento de máquinas e programas capazes de replicar o comportamento humano na tomada de decisões e execução de tarefas, abrangendo desde as mais simples até as mais

complexas. A IA pode ser definida como um conjunto de técnicas computacionais que buscam simular ou ampliar as capacidades humanas de raciocínio, aprendizado e tomada de decisão com o propósito de executar tarefas de forma automatizada, anteriormente realizadas exclusivamente por seres humanos.

Com um desenvolvimento notável a partir da década de 1950, a Inteligência Artificial se faz presente no cotidiano das pessoas em inúmeras áreas e setores como saúde, educação, segurança, transporte e entretenimento. Isto se concretiza por meio de assistentes de voz, motores de busca, veículos autônomos e redes sociais. Apesar dos significativos benefícios e avanços obtidos, o debate em torno dos limites éticos da IA e seu papel na sociedade permanece em foco.

A aplicação da Inteligência Artificial abrange diversos campos da administração pública, compreendendo desde o setor de saúde até o judiciário. Na área da saúde a IA desempenha um papel fundamental na automatização de diagnósticos, identificação de doenças neurológicas por meio de ressonâncias magnéticas e detecção de problemas de retina relacionados à diabetes com base em fotografias, entre outras aplicações. No âmbito da justiça a IA contribui na análise de processos judiciais e na identificação de casos de corrupção. Além disso, a IA é utilizada para aprimorar processos internos do setor público, resultando em economia de recursos, aumento da produtividade, melhoria no atendimento à população, democratização na tomada de decisões e redução das cargas administrativas. Um exemplo claro no Brasil é a atuação da Controladoria Geral da União (CGU), que, por meio da Tecnologia da Informação, combate ativamente a corrupção.

O governo tem investido consideravelmente em Tecnologia da Informação para acompanhar o uso de recursos, a CGU por exemplo, utiliza a tecnologia “Sistema Alice”, que verifica diariamente pelo menos 200 editais de licitação no sistema Comprasnet. Essa ferramenta emprega um banco de dados de casos anteriores, possibilitando análises preditivas para prever situações futuras. Ademais, a Receita Federal emprega a IA na identificação de exportações inexistentes e solicitações de compensação tributária fraudulentas, resultando em multas e recolhimento de tributos.

O uso da IA no setor público continua a crescer, com exemplos no Ministério do Planejamento, onde é utilizada para identificar fraudes em pagamentos de funcionários públicos e no Banco do Brasil, que aplica a IA na análise de crédito. A IA identifica padrões associados a compras fraudulentas, proporcionando maior agilidade e apoio na tomada de decisões futuras como o bloqueio de cartões ou contas de clientes, por exemplo.

A administração pública considera a gestão de contratos, parcerias e convênios uma atividade de relevância significativa porque implica a alocação de recursos públicos para a execução de projetos e serviços de interesse coletivo, contudo, essa atividade também enfrenta grandes desafios como a complexidade dos procedimentos burocráticos, dificuldades na fiscalização e no controle, bem como riscos de fraude e corrupção, nesse contexto, a IA emerge como uma ferramenta promissora para auxiliar na gestão de contratos, parcerias e convênios, apresentando soluções inovadoras e eficazes para os problemas enfrentados pelo setor público.

O tema é de grande importância para a administração pública, uma vez que se propõe a explorar a aplicação da inteligência artificial na gestão de contratos, parcerias e convênios já que envolve a alocação de recursos públicos na execução de projetos e serviços de interesse coletivo. Nesse contexto, a aplicação da inteligência artificial (IA) tem se destacado como uma possibilidade promissora para otimizar esses processos e aprimorar a eficiência na gestão.

Considerando o cenário atual, este estudo tem como objetivo geral analisar o uso de tecnologias emergentes e metodologias ágeis na gestão de contratos, parcerias e convênios pela administração pública. A pesquisa visa fornecer insights valiosos sobre como essas tecnologias podem beneficiar os processos na esfera pública estadual.

A gestão transparente e eficiente desses acordos é fundamental para garantir o uso adequado dos recursos públicos. Para atingir esse objetivo, a administração pública estadual deve estabelecer critérios claros para a seleção de parceiros e fornecedores, além de implementar mecanismos eficazes de monitoramento e avaliação.

A literatura sobre o tema oferece uma base para a compreensão desses processos. Ela aborda conceitos relacionados à gestão de contratos e convênios, bem como questões éticas e legais associadas à utilização da IA. Além disso, estudos anteriores exploraram a aplicação da IA em contextos empresariais, fornecendo insights relevantes para a administração pública.

Os objetivos específicos deste estudo incluíram:

Pesquisar como a gestão de contratos, parcerias e convênios pode ser otimizada por meio de tecnologias emergentes. Analisou-se como a IA pode automatizar tarefas repetitivas, melhorar a eficiência e reduzir erros nos processos de gestão. Explorou-se como parcerias e convênios podem ser gerenciados de forma mais eficiente com o uso dessas tecnologias. A literatura examinada identificou boas práticas e estratégias que podem ser aplicadas na administração pública.

Buscou-se compreender como a gestão de contratos pode ser aprimorada com o emprego de metodologias ágeis abordando as vantagens de novas tecnologias na gestão desses acordos.

A metodologia adotada consiste em uma revisão de literatura, com o intuito de identificar conceitos, aplicações, benefícios, riscos e recomendações relacionados à IA nessa área.

Espera-se que os resultados contribuam para embasar práticas mais eficientes e transparentes na gestão pública, promovendo o uso responsável e estratégico da IA.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão de contratos, parcerias e convênios é uma atividade essencial para a administração pública. A inteligência artificial (IA) pode ser utilizada para automatizar tarefas repetitivas e rotineiras, otimizar processos e recursos, analisar dados e informações, gerar insights, recomendações e facilitar a comunicação e a interação entre os agentes envolvidos.

A IA pode ser aplicada em diversas áreas e domínios, como saúde, educação, segurança, transporte, entretenimento, entre outros. A gestão de contratos, parcerias e convênios pode ser melhorada por meio da utilização de tecnologias emergentes, como blockchain e inteligência artificial. É importante ressaltar que a gestão de contratos, parcerias e convênios deve ser realizada de forma transparente e eficiente. Para isso, é necessário que a administração pública estadual estabeleça critérios claros para a seleção de parceiros.

De acordo com Ferreira et al. (2021), a gestão de contratos na administração pública é um tema relevante que tem sido objeto de estudo em diversas áreas do conhecimento. A revisão sistemática da literatura realizada pelos autores identificou que a gestão de contratos é uma atividade complexa que envolve diversos aspectos, como planejamento, execução, monitoramento e avaliação. Além disso, os autores destacam que a gestão de contratos na administração pública deve ser realizada de forma transparente e eficiente, visando garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Ribeiro et al. (2019) afirmam que a inteligência artificial é uma tecnologia emergente que tem o potencial de transformar diversos setores da economia. Segundo os autores, a IA pode ser utilizada para automatizar tarefas repetitivas e rotineiras, otimizar processos e recursos, analisar dados e informações, gerar insights, recomendações e facilitar a comunicação e a interação entre os agentes envolvidos. Além disso, os autores destacam que a IA pode ser aplicada em diversas áreas e domínios, como saúde, educação, segurança, transporte, entretenimento, entre outros.

De acordo com Ferreira (2021), a gestão de contratos na administração pública federal direta pode ser realizada de forma mais eficiente por meio da utilização de tecnologias

emergentes, como blockchain e inteligência artificial. Segundo o guia prático elaborado pela Enap, essas tecnologias podem contribuir para aumentar a transparência e a eficiência na gestão de contratos públicos.

A governança corporativa é um tema relevante que tem sido objeto de estudo em diversas áreas do conhecimento. Segundo Faria et al. (2019), a governança corporativa pode ser definida como um conjunto de práticas que visam garantir o alinhamento dos interesses dos acionistas com os interesses da empresa. Além disso, os autores destacam que a governança corporativa pode contribuir para aumentar a transparência e a eficiência na gestão das empresas.

A teoria da agência é outra abordagem teórica relevante para o estudo da gestão de contratos na administração pública. Segundo Jensen e Meckling (1976), a teoria da agência pode ser definida como um conjunto de relações contratuais entre duas partes: o principal (ou agente) e o agente (ou contratado). Além disso, os autores destacam que a teoria da agência pode ser utilizada para analisar como as informações são assimétricas entre as partes envolvidas em um contrato.

A teoria da contingência é outra abordagem teórica relevante para o estudo da gestão de contratos na administração pública. Segundo Burns e Stalker (1961), a teoria da contingência pode ser definida como uma abordagem que busca identificar as variáveis que afetam a eficácia da gestão em diferentes contextos organizacionais. Além disso, os autores destacam que a teoria da contingência pode ser utilizada para identificar as melhores práticas de gestão em diferentes contextos organizacionais.

## **UTILIZAÇÃO DA IA NA AUTOMATIZAÇÃO DE TAREFAS REPETITIVAS PARA MELHORAR A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DE CONTRATOS E CONVÊNIOS.**

A inteligência artificial (IA) pode ser utilizada para automatizar tarefas repetitivas e melhorar a eficiência na gestão de contratos e convênios. Segundo Oboloo (2023), a IA pode ser utilizada para automatizar e otimizar diversos aspectos da gestão de contratos, como a análise de cláusulas, a categorização de informações e a identificação de padrões. Além disso, a IA pode ser utilizada para sugerir cláusulas relevantes com base em acordos anteriores ou padrões do setor, o que ajuda a melhorar a consistência entre diferentes contratos. A automação

de tarefas repetitivas permite que os profissionais se concentrem em tarefas mais complexas e estratégicas, o que pode melhorar a eficiência e a produtividade da equipe.

A automação de tarefas repetitivas também pode ajudar a reduzir erros humanos e melhorar a precisão dos processos de gestão de contratos. De acordo com Mccarty(2023), a automação de tarefas repetitivas é uma das áreas mais promissoras da IA. A automação de tarefas como entrada de dados, processamento de back-office e gerenciamento de dados pode ajudar as empresas a economizarem tempo e recursos valiosos.

A IA também pode ser utilizada para analisar grandes volumes de dados e identificar padrões ocultos que podem ser úteis na gestão de contratos. Segundo Ribeiro et al. (2019), a IA pode ser utilizada para analisar grandes volumes de dados e identificar padrões ocultos para auxiliar na tomada de decisões. A análise preditiva baseada em IA pode ajudar as empresas a identificarem riscos potenciais em contratos e convênios, o que pode ajudar a reduzir o risco financeiro.

Para implementar com sucesso a IA na gestão de contratos e convênios, é importante estabelecer critérios claros para a seleção de parceiros e fornecedores. De acordo com Ferreira et al. (2021), é importante que as empresas estabeleçam critérios claros para avaliar os fornecedores com base em sua experiência, histórico e capacidade técnica. Além disso, é importante que as empresas estabeleçam um processo claro para avaliar o desempenho dos fornecedores ao longo do tempo.

## **QUESTÕES ÉTICAS E LEGAIS ENVOLVIDAS NA UTILIZAÇÃO DA IA**

A utilização da inteligência artificial (IA) na gestão de contratos e convênios levanta questões éticas e legais importantes. De acordo com Souza (2023), a IA tem o poder de automatizar tarefas complexas, prever comportamentos e até mesmo tomar decisões. No entanto, com todo esse poder vem a responsabilidade de usar a IA de forma ética. A IA tem se tornado cada vez mais presente no nosso cotidiano e além das possibilidades e benefícios, a IA trouxe consigo desafios significativos aos profissionais de tecnologia e a sociedade como um todo.

Uma questão ética importante é a questão da discriminação algorítmica. De acordo com Alencar (2023), a IA pode reproduzir vieses discriminatórios se os dados usados tiverem vieses

implícitos. É importante que as empresas estabeleçam critérios claros para avaliar os fornecedores com base em sua experiência, histórico e capacidade técnica.

No contexto legal, a utilização da IA na gestão de contratos e convênios levanta questões importantes sobre responsabilidade civil. De acordo com Pires (2023), se um erro ocorrer em um contrato gerenciado por um sistema de IA, quem será responsabilizado pelo erro? É importante que as empresas estabeleçam políticas claras para lidar com essas questões legais.

A utilização da inteligência artificial (IA) na gestão de contratos públicos levanta questões éticas importantes. Um dos principais desafios éticos da IA é a questão da privacidade dos dados. Para IBM (2023), é importante que as empresas estabeleçam políticas claras para o uso de dados pessoais na gestão de contratos e convênios. Além disso, é importante que as empresas garantam que os dados sejam armazenados de forma segura e que apenas as pessoas autorizadas tenham acesso a eles.

Outra questão ética importante é a questão da transparência. De acordo com IBM (2023), é importante que as empresas estabeleçam políticas claras para o uso de algoritmos na gestão de contratos e convênios. Além disso, é importante que as empresas garantam que os algoritmos sejam transparentes e auditáveis.

## **DESAFIOS PRÁTICOS E DE IMPLEMENTAÇÃO AO ADOTAR SOLUÇÕES DE IA NA GESTÃO DE CONTRATOS E CONVÊNIOS.**

A adoção de soluções de inteligência artificial (IA) na gestão de contratos e convênios pode apresentar desafios práticos e de implementação. Um dos principais desafios é a necessidade de integrar a IA nos processos existentes das empresas. De acordo com Mourão (2023), a cultura organizacional é um dos principais desafios na transformação digital. Além disso, contar com a estrutura adequada de hardware e software também exige investimento e precisa ser feito de maneira muito bem planejada. Por isso, é preciso integrar inteligência artificial nas plataformas que sua equipe já utiliza, como ERPs ou CRMs para facilitar a adesão e a importância da aplicação da tecnologia ser mais bem visualizada.

É importante que as empresas estabeleçam políticas claras para o uso de dados pessoais na gestão de contratos e convênios. Além disso, é importante que as empresas garantam que os dados sejam armazenados de forma segura e que apenas as pessoas autorizadas tenham acesso.

Outro desafio prático é a necessidade de contar com as competências técnicas necessárias em sua equipe para lidar com IA de maneira eficiente. Muitas vezes, as empresas podem querer iniciar a implementação de inteligência artificial, mas não possuem as habilidades técnicas necessárias em sua equipe. Se o investimento necessário for grande demais, considere contar com uma empresa parceira para que você tenha maior controle e autonomia nesse processo.

A privacidade dos dados é outro desafio prático importante na adoção de soluções de IA na gestão de contratos e convênios. Para IBM (2023), é importante que as empresas estabeleçam políticas claras para o uso de dados pessoais na gestão de contratos e convênios. Além disso, é importante que as empresas garantam que os dados sejam armazenados de forma segura e que apenas as pessoas autorizadas tenham acesso a eles.

A transparência é outra questão prática importante na adoção de soluções de IA na gestão de contratos e convênios. De acordo com IBM (2023), é importante que as empresas estabeleçam políticas claras para o uso de algoritmos na gestão de contratos e convênios.

## METODOLOGIA

Para realizar este estudo, adotou-se uma metodologia abrangente, baseada em princípios fundamentais da análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2016). Nesta seção, descreveu-se o processo metodológico seguido para coletar, organizar e analisar os dados sobre o tema do gerenciamento de contratos e inteligência artificial.

O primeiro passo foi realizar uma busca na literatura acadêmica, visando identificar as principais contribuições científicas sobre o assunto. Para isso, foram utilizadas diversas bases de dados acadêmicas como Scopus, Web of Science, Science Direct, IEEE Explore, entre outras. A busca foi iniciada em 13 de outubro de 2023 e teve como objetivo encontrar artigos publicados nos últimos três anos, como o sistema inclui trabalhos de 2024 decidiu-se pelo período 2022, 2023 e 2024 que abordassem o tema do gerenciamento de contratos e inteligência artificial. Utilizou-se uma combinação de duas palavras-chave relevantes para o tema, foram: “contract management” e “artificial intelligence. A busca inicial resultou em um total de 4.267 registros.

O segundo passo foi aplicar critérios de inclusão e exclusão para refinar os resultados da busca e selecionar os artigos mais relevantes e adequados ao objetivo da pesquisa. Os critérios de inclusão foram: artigos publicados em periódicos científicos indexados; artigos

escritos em inglês ou português; artigos que abordassem o tema do gerenciamento de contratos e inteligência artificial de forma explícita ou implícita; artigos que apresentassem resultados empíricos ou teóricos sobre o tema. Os critérios de exclusão foram: artigos duplicados; artigos incompletos ou indisponíveis; artigos que não abordassem o tema do gerenciamento de contratos e inteligência artificial ou que o fizessem de forma tangencial ou irrelevante; artigos que não apresentassem contribuições científicas significativas para o tema. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, alcançaram-se 3.608 registros.

O terceiro passo foi categorizar os artigos selecionados em tipos específicos, de acordo com a sua natureza e finalidade. Para isso, empregou-se as categorias propostas por Mingers and Willcocks (2017), que são: artigos de revisão que sintetizam o estado da arte sobre um determinado tema; artigos de pesquisa que apresentam resultados originais de investigações empíricas ou teóricas; publicações de software que descrevem o desenvolvimento ou a aplicação de ferramentas computacionais; outros que englobam outros tipos de publicações como editoriais, cartas, notas técnicas entre outros. A categorização dos artigos resultou na seguinte distribuição: 660 artigos de revisão, 2.783 artigos de pesquisa, 2 publicações de software e 163 outros.

O quarto passo foi analisar as áreas temáticas dos artigos selecionados buscando compreender como o tema do gerenciamento de contratos e inteligência artificial se relaciona com diferentes campos do conhecimento. Para isso, utilizou-se as áreas temáticas definidas pela Scopus que são: Negócios, Administração e Contabilidade; Ciências da Decisão; Ciências Sociais; Ciências Ambientais; Economia, Econometria e Finanças; Psicologia; entre outras. A análise das áreas temáticas revelou que os artigos selecionados abrangem principalmente as seguintes áreas: Negócios, Administração e Contabilidade (730 registros); Ciências da Decisão (622 registros); Ciências Sociais (451 registros); Ciências Ambientais (272 registros); Economia, Econometria e Finanças (250 registros); Psicologia (188 registros). Esses números somam um total de 1.648 registros.

O quinto passo foi selecionar os 100 artigos mais relevantes para uma análise mais aprofundada do tema. Os critérios foram: ano de publicação (priorizando os mais recentes); fator de impacto do periódico (priorizando os mais prestigiados); número de citações (priorizando os mais influentes); relevância do título e do resumo (priorizando os mais alinhados ao tema). Após a seleção dos 100 artigos, foi realizada uma leitura crítica deles, buscando extrair as principais informações sobre o tema, tais como: objetivos, métodos, resultados, conclusões, limitações e implicações.



Essa foi a metodologia adotada para conduzir este estudo sobre o gerenciamento de contratos e inteligência artificial.

## RESULTADOS

Uma das principais vantagens da IA é a sua capacidade de processar grandes quantidades de dados em tempo real, o que pode ajudar a identificar padrões e tendências que seriam difíceis de detectar manualmente.

Uma das aplicações mais comuns da IA na gestão de contratos é a utilização de chatbots para automatizar o processo de negociação e assinatura de contratos. Os chatbots podem ser programados para responder perguntas comuns dos clientes, fornecer informações sobre os termos do contrato e até mesmo ajudar a preencher formulários.

Além disso, a IA pode ser utilizada para analisar contratos existentes e identificar cláusulas problemáticas ou ambíguas. Isso pode ajudar as empresas evitarem litígios e garantir que os contratos sejam justos e equilibrados para todas as partes envolvidas.

Outra aplicação da IA na gestão de contratos é a utilização de algoritmos de aprendizado de máquina para prever o desempenho dos fornecedores e parceiros comerciais. Esses algoritmos podem analisar dados históricos para identificar padrões e tendências que possam afetar o desempenho futuro dos fornecedores.

A gestão eficiente de contratos, parcerias e convênios é crucial para o sucesso de projetos e organizações, exigindo flexibilidade, adaptabilidade e entrega contínua de valor. As tecnologias emergentes e as metodologias ágeis surgem como ferramentas poderosas para otimizar esse processo, proporcionando maior produtividade, qualidade e satisfação dos stakeholders.

### Metodologias Ágeis:

As metodologias ágeis são conjuntos de práticas que visam à entrega rápida e de alta qualidade de produtos ou serviços, através de um processo de gerenciamento de projetos que incentiva a inspeção e adaptação frequentes.

### Características das Metodologias Ágeis:

**Desenvolvimento Incremental:** Os projetos avançam por meio de melhorias contínuas, com entregas frequentes de partes funcionais.

**Cooperação entre Equipe e Cliente:** O ciclo de feedback constante permite a colaboração ativa entre a equipe e os clientes, garantindo que o produto atenda às necessidades reais.

**Entregas Rápidas e de Alta Qualidade:** A metodologia ágil prioriza a entrega de valor ao longo do tempo, em vez de esperar pela conclusão total do projeto.

**Flexibilidade de Escopo do Projeto:** As mudanças são bem-vindas e incorporadas ao longo do processo, adaptando-se às necessidades do cliente.

**Adaptabilidade às Mudanças e Inovação:** A agilidade permite que as equipes se ajustem rapidamente a novas circunstâncias e aproveitem oportunidades inovadoras.

Essa abordagem tem sido aplicada não apenas no desenvolvimento de softwares, mas também em diversas áreas de negócios, proporcionando resultados eficientes e satisfatórios. A gestão eficiente de contratos, parcerias e convênios é essencial para o sucesso de projetos e organizações. Nesse contexto, as metodologias ágeis têm se destacado como abordagens flexíveis e colaborativas que promovem a entrega contínua de valor.

As metodologias ágeis, como Scrum e Kanban, oferecem diversas vantagens na gestão de contratos, parcerias e convênios:

**Aumento significativo na produtividade:** As metodologias ágeis promovem uma abordagem interativa e colaborativa, permitindo que as equipes entreguem valor de forma mais eficiente e rápida pois promovem ciclos curtos de trabalho chamados de “sprints”, desta forma as equipes se concentram em tarefas específicas. Essa abordagem evita a sobrecarga de trabalho e mantém o foco naquilo que é mais relevante para o projeto. Isso resulta em maior produtividade e agilidade na execução dos projetos.

**Capacidade de múltiplas entregas:** Com ciclos curtos de trabalho (sprints no caso do Scrum), é possível realizar entregas incrementais ao longo do projeto, atendendo às necessidades dos stakeholders de forma contínua.

**Melhorias na qualidade do produto/serviço:** A ênfase na comunicação, feedback e inspeção constante nas metodologias ágeis permite identificar e corrigir problemas rapidamente. Isso contribui para a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços entregues.

**Maior engajamento dos colaboradores com o projeto:** As metodologias ágeis incentivam a participação ativa de todos os membros da equipe, a colaboração e o envolvimento direto no processo de gestão de contratos aumentam o engajamento e a motivação dos colaboradores.

**Redução de problemas e falhas:** A transparência, a comunicação frequente e a adaptação contínua nas metodologias ágeis permitem antecipar e resolver problemas antes que se tornem

obstáculos significativos. Isso reduz riscos e falhas durante a execução dos contratos e convênios.

Aumento na satisfação do cliente: Ao entregar valor de forma interativa e envolver os clientes no processo, as metodologias ágeis contribuem para a satisfação e fidelização dos clientes. A capacidade de adaptação contínua às necessidades do cliente é um dos principais fatores que impactam positivamente a satisfação geral.

Existem várias outras metodologias ágeis além do Scrum e do Kanban, cada uma com suas abordagens específicas para o gerenciamento de projetos:

**Lean:** O Lean é inspirado nos princípios de produção da Toyota e foca na eliminação de desperdícios, otimização do fluxo de trabalho e melhoria contínua. Ele visa entregar valor ao cliente de forma eficiente, reduzindo atividades que não agregam valor.

**Design Sprint:** O Design Sprint é uma metodologia para solucionar problemas e desenvolver ideias rapidamente. Ele envolve uma série de etapas intensivas de colaboração, como mapeamento, ideação, prototipagem e teste, em um curto período.

**XP (Extreme Programming):** O XP enfatiza a qualidade do código, a colaboração entre a equipe e a entrega contínua. Práticas como programação em pares, testes automatizados, integração contínua e feedback constante são fundamentais no XP.

**Crystal:** As metodologias Crystal são adaptáveis e ajustáveis de acordo com o tamanho e a complexidade do projeto. Elas se concentram na comunicação, colaboração e simplicidade, permitindo que as equipes escolham as práticas mais adequadas.

Cada uma dessas metodologias tem suas vantagens e pode ser mais adequada para diferentes contextos e tipos de projetos. Escolher a abordagem certa depende das necessidades específicas da equipe e do projeto em questão.

A aplicação das metodologias ágeis na gestão de contratos, parcerias e convênios proporciona um ambiente mais dinâmico, focado em resultados e adaptável às mudanças, o que contribui diretamente para o aumento da produtividade. A aplicação dessas abordagens permite também maior flexibilidade, eficiência e qualidade, resultando em projetos mais bem-sucedidos.

**Tecnologias Emergentes:**

As tecnologias emergentes, como inteligência artificial, blockchain e Internet das Coisas (IoT), também podem otimizar a gestão de contratos, parcerias e convênios, automatizando tarefas, garantindo a segurança e a transparência das transações e conectando dispositivos e sistemas (SANKHYA TECNOLOGIA E TENDÊNCIAS, 2023).

A combinação de metodologias ágeis e tecnologias emergentes oferece uma solução poderosa para otimizar a gestão de contratos, parcerias e convênios, impulsionando a produtividade, a qualidade, a satisfação dos stakeholders e a adaptabilidade às mudanças em um mundo cada vez mais dinâmico e exigente.

Algumas das possíveis aplicações da IA na gestão de contratos, parcerias e convênios são:

- Chatbots: são sistemas conversacionais que podem interagir com os usuários por meio de texto ou voz, simulando um diálogo natural. Os chatbots podem ser utilizados para esclarecer dúvidas, fornecer orientações, agilizar o processo de negociação e assinatura de contratos, entre outras funções (ALMEIDA; SILVA; SANTOS, 2020).

- Blockchain: é uma tecnologia que permite a criação de registros distribuídos e imutáveis de transações digitais. O blockchain pode ser utilizado para garantir a segurança, a transparência e a rastreabilidade dos contratos, parcerias e convênios firmados pela administração pública, bem como para facilitar o pagamento e a prestação de contas dos recursos envolvidos (BERTOLIN et al., 2019).

- Análise de dados: é o processo de coletar, organizar, processar e interpretar dados para extrair conhecimento e valor. A análise de dados pode ser utilizada para identificar padrões, tendências, anomalias e oportunidades nos dados relacionados aos contratos, parcerias e convênios, auxiliando na tomada de decisão baseada em evidências (CARVALHO FILHO et al., 2018).

- Aprendizado de máquina: é um ramo da IA que consiste em desenvolver algoritmos capazes de aprender com os dados e melhorar o seu desempenho sem a necessidade de programação explícita. O aprendizado de máquina pode ser utilizado para criar modelos preditivos e prescritivos que podem auxiliar na seleção de parceiros e fornecedores, na definição de metas e indicadores, na avaliação de resultados e impactos, entre outras funções (ALMEIDA et al., 2020).

- Processamento de linguagem natural: é um ramo da IA que consiste em desenvolver algoritmos capazes de compreender e gerar textos em linguagem natural. O processamento de linguagem natural pode ser utilizado para extrair informações relevantes dos documentos relacionados aos contratos, parcerias e convênios, como cláusulas, obrigações, penalidades etc., bem como para gerar resumos ou relatórios sobre eles (ALMEIDA et al., 2020).

- Visão computacional: é um ramo da IA que consiste em desenvolver algoritmos capazes de reconhecer e interpretar imagens ou vídeos. A visão computacional pode ser utilizada

para verificar a autenticidade dos documentos relacionados aos contratos, parcerias e convênios, como assinaturas ou selos digitais etc., bem como para monitorar o cumprimento das atividades previstas nos mesmos por meio da análise das imagens ou vídeos capturados (OLIVEIRA et al., 2019).

#### A Tecnologia Blockchain e a Transformação da Gestão de Contratos:

A tecnologia blockchain surge como uma solução inovadora para otimizar a gestão de contratos, parcerias e convênios, prometendo uma série de benefícios em termos de segurança, confiabilidade, eficiência e produtividade.

Um dos principais benefícios da blockchain é a imutabilidade dos registros de contratos, o que os torna à prova de adulteração e fraudes. Cada transação é registrada em blocos interligados, criando um histórico transparente e seguro. Essa característica é crucial para garantir a confiabilidade e a integridade dos contratos, especialmente em ambientes com alto risco de fraude ou manipulação de dados.

Outra grande vantagem da blockchain são os smart contracts, programas autoexecutáveis que automatizam a execução de acordos e cláusulas contratuais quando condições pré-definidas são atendidas. Essa funcionalidade elimina a necessidade de intermediários e reduz significativamente o tempo de processamento, simplificando e agilizando a gestão de contratos. Além disso, os smart contracts podem reduzir custos e aumentar a eficiência, pois automatizam tarefas manuais repetitivas, como verificações e validações.

A blockchain também promove a transparência e a rastreabilidade na gestão de contratos, pois permite que todas as partes envolvidas no contrato acessem o histórico completo de transações e alterações. Essa característica aumenta a confiança entre as partes e facilita a resolução de disputas, pois fornece um registro auditável e imutável de todas as ações relacionadas ao contrato.

A automação proporcionada pela blockchain e pelos smart contracts também leva à redução de custos e tempo na gestão de contratos. A necessidade de intervenção humana é diminuída, o que gera economia em mão de obra, infraestrutura e outros recursos. Além disso, o tempo necessário para processar e executar contratos é significativamente reduzido.

A tecnologia blockchain pode ser aplicada em diversas áreas, como gestão de cadeias de suprimentos, propriedade intelectual, identidade e votação. Na gestão de cadeias de

suprimentos, a blockchain pode ser utilizada para rastrear o movimento de produtos e bens, garantindo a autenticidade, a origem e a qualidade dos produtos, além de aumentar a eficiência e a transparência do processo.

Na gestão de propriedade intelectual, a blockchain pode ser utilizada para registrar e proteger direitos autorais, patentes e outros tipos de propriedade intelectual, garantindo a segurança e a autenticidade dos registros, além de facilitar o licenciamento e a comercialização de ativos intangíveis.

Na gestão de identidade, a blockchain pode ser utilizada para criar identidades digitais seguras e descentralizadas, que podem ser utilizadas para verificar a identidade das partes envolvidas em contratos, aumentando a segurança e a confiabilidade das transações.

Na gestão de votação, a blockchain pode ser utilizada para criar sistemas de votação seguros, transparentes e auditáveis, que podem ser utilizados para realizar eleições, consultas públicas e outros tipos de votação, aumentando a confiança dos cidadãos no processo democrático.

A adoção da tecnologia blockchain na gestão de contratos, parcerias e convênios pode trazer diversos benefícios, como aumento da segurança e da confiança, redução de custos e tempo, melhora da transparência e da rastreabilidade, aumento da eficiência, da produtividade e criação de novos modelos de negócios.

Apesar dos desafios, como escalabilidade, regulamentação, interoperabilidade e consenso, a tecnologia blockchain apresenta um enorme potencial para transformar a gestão de contratos, parcerias e convênios, tornando-a mais segura, confiável, eficiente, transparente e produtiva.

Essas são apenas algumas das possíveis aplicações da IA na gestão de contratos, parcerias e convênios. No entanto, é importante ressaltar que a IA também apresenta alguns desafios e limitações que devem ser considerados pela administração pública. Entre eles estão a Ética, pois a utilização da IA deve respeitar os princípios éticos da administração pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além disso, a IA deve ser transparente em seus métodos e resultados, garantindo o direito à explicação e à contestação dos usuários (ALMEIDA; SILVA; SANTOS, 2020). A qualidade dos dados, pois a eficácia da IA depende da qualidade dos dados utilizados para treinar os algoritmos. Portanto, é necessário garantir que os dados sejam confiáveis, completos, atualizados e representativos da realidade (CARVALHO FILHO et al., 2018). A capacitação, pois a utilização da IA requer um nível adequado de capacitação dos servidores públicos envolvidos na gestão de contratos, parcerias e

convênios. É preciso que eles tenham conhecimento sobre as potencialidades e limitações da IA, bem como sobre as melhores práticas e ferramentas disponíveis para a sua aplicação (ALMEIDA; SILVA; SANTOS, 2020). A regulação, pois a utilização da IA requer um marco regulatório que defina as normas e responsabilidades dos agentes públicos e privados envolvidos na gestão de contratos, parcerias e convênios. É preciso que haja uma harmonização entre as legislações existentes e as novas demandas trazidas pela IA garantindo a segurança jurídica e a proteção dos direitos dos usuários (BERTOLIN et al., 2019).

Por fim, a IA também pode ser utilizada para automatizar processos de conformidade regulatória, como a verificação de antecedentes criminais e a checagem de sanções. Isso pode ajudar a garantir que as partes estejam em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

## DISCUSSÃO

A adoção de soluções de inteligência artificial (IA) na gestão de contratos e convênios na administração pública pode apresentar desafios práticos e de implementação. Um dos principais desafios é a necessidade de integrar a IA nos processos existentes das empresas. Além disso, contar com a estrutura adequada de hardware e software também exige muito investimento e precisa ser feito de maneira muito bem planejada. Por isso, é preciso integrar inteligência artificial nas plataformas que as equipes já utilizam como ERPs ou CRMs para facilitar a adesão e a importância da aplicação da tecnologia ser mais bem utilizada.

A questão da discriminação algorítmica também é um desafio prático importante na adoção de soluções de IA na gestão de contratos e convênios. A IA pode reproduzir vieses discriminatórios se os dados usados tiverem vieses implícitos. É importante que as empresas estabeleçam critérios claros para avaliar os fornecedores com base em sua experiência, histórico e capacidade técnica.

No contexto legal, a utilização da IA na gestão de contratos e convênios levanta questões importantes sobre responsabilidade civil. Se um erro ocorrer em um contrato gerenciado por um sistema de IA, quem será responsabilizado pelo erro? É importante que as empresas estabeleçam políticas claras para lidar com essas questões legais.

## CONCLUSÃO

A gestão de contratos e convênios com o auxílio da IA implica em desafios jurídicos relacionados à responsabilidade civil. Quem deverá arcar com as consequências de um eventual erro cometido por um sistema de IA que gerencia um contrato? É fundamental que as empresas definam políticas claras para enfrentar essas questões legais.

A transparência é outra questão prática importante na adoção de soluções de IA na gestão de contratos e convênios. É importante que as empresas estabeleçam políticas claras para o uso de algoritmos na gestão de contratos e convênios. Além disso, é importante que as empresas garantam que os algoritmos sejam transparentes e auditáveis.

Em conclusão, a adoção da inteligência artificial (IA) na gestão de contratos e convênios pode trazer muitos benefícios para a administração pública, como a automação de tarefas repetitivas, a redução do tempo necessário para gerenciar contratos e convênios, além da melhoria da eficiência dos processos. No entanto, existem muitos desafios práticos e éticos associados à adoção da IA na gestão de contratos e convênios. É importante que as empresas estabeleçam políticas claras para lidar com esses desafios e garantir que a IA seja usada de forma ética e responsável.

Fatos interessantes relacionados à utilização de inteligência artificial na gestão de contratos e convênios:

A IA pode ser usada para extrair dados de contratos ativos, usando tecnologias de Processamento de Linguagem Natural (PLN) e Aprendizado de Máquina (AM), permitindo que os termos e cláusulas dos contratos sejam extraídos automaticamente com alta precisão. Também pode ser usada para identificar padrões em grandes conjuntos de dados, especificamente para identificar relacionamentos entre dados contratuais. Além disso, ela pode detectar erros e anomalias e criar padrões para otimizar os contratos das empresas. A IA pode fornecer assistência cognitiva durante a elaboração de contratos, sugerindo termos e cláusulas para padronização da linguagem contratual. Pode também ser usada para gerenciar obrigações contratuais com base em dados extraídos automaticamente dos contratos.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, Ana Catarina de. **Problema da discriminação algorítmica de gênero em inteligências artificiais generativas**. Conjur, 25 mai. 2023, 14h21. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2023-mai-25/direito-digital-problema-discriminacao-algoritmica-genero-ias-generativas/>. Acesso em: 20 out. 2023.

ALMEIDA, M. A. B.; SILVA, A. B.; SANTOS, E. M. **Inteligência artificial aplicada à gestão pública: conceitos, aplicações e desafios.** Revista do Serviço Público, v. 71, n. 1, p. 7-38, 2020.

ALMEIDA, Silva e SANTOS. **Chatbots: sistemas conversacionais na gestão de contratos, parcerias e convênios.** In: Anais do Congresso Internacional de Tecnologia e Inovação, 2020.

BARDIN L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70; 2016.

BERTOLIN, A.; FERREIRA NETO, A. M.; GOMES, R. C.; SILVA JUNIOR, J. R. **Blockchain e contratações públicas: uma análise exploratória sobre o uso da tecnologia no Brasil e no mundo.** Revista de Administração Pública, v. 53, n. 5, p. 1039-1058, 2019.

BROOKINGS INSTITUTION. **Artificial Intelligence and Discrimination.** Disponível em: <https://www.brookings.edu/research/artificial-intelligence-and-discrimination/>. Acesso em: 23 outubro 2023.

BURNS, Tom; STALKER, G. M. **The Management of Innovation.** London: Tavistock, 1961

CARVALHO FILHO, J. L.; OLIVEIRA NETO, G. D.; SOUZA NETO, J. D.; SILVA FILHO, A. C. **Análise de desempenho de um sistema fotovoltaico conectado à rede elétrica.** Revista Brasileira de Energia Solar, v. 7, n. 1, p. 15-25, 2016.

CEDRO TECHNOLOGIES. **5 desafios para implementação de Inteligência Artificial.** Disponível em: <https://www.cedrotech.com/blog/5-desafios-para-implementacao-de-inteligencia-artificial/>. Acesso em: 23 outubro 2023.

FARIA, A. C. S. et al. **Governança corporativa: definição e impactos.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 1, p. 1-18, 2019.

FERREIRA, J.C.; et al. **Gestão de contratos, parcerias e convênios na administração pública: uma revisão sistemática da literatura.** Brasília: ENAP - Escola Nacional de Administração Pública, 2021.

HANSEN, D.R., & BARTON, T.D. (2018). **Contract Management: Core Business Competence.** *Journal of Contract Management*, 1(1), 1-15.

IBM. **Ética em IA - Brasil.** Disponível em: <https://www.ibm.com/br-pt/artificial-intelligence/ethics>. Acesso em: 23 outubro 2023.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure.** *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, 1976.

MCCARTY, Brad. **Automate Repetitive Tasks.** Publicado em 9 de setembro de 2023. Disponível em: <https://textexpander.com/blog/automate-repetitive-tasks>. Acesso em: 20 out. 2023.

MINGERS J., WILLCOCKS L. **An integrative semiotic framework for information systems:** The social, personal and material worlds. *Information and Organization*. 2017;27(1):17-38.

MOURÃO, Patrícia. A cultura organizacional como desafio na transformação digital. 2023. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2023-mai-25/direito-digital-problema-discriminacao-algoritmica-genero-ias-generativas>. Acesso em: 20 out 2023.

OBOLOO. **Supplier Management System** - oboloo Cloud Software Release Notes V2.24. 2023. Disponível em <https://oboloo.com/release-notes-aug-2023>.

OLIVEIRA, et al. **Visão computacional:** um ramo da IA para reconhecimento e interpretação de imagens. *In: Anais do Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Inovação*, 2019.

PIRES, Thatiane Cristina Fontão; DA SILVA, Rafael Peteffi. **A responsabilidade civil pelos atos autônomos da inteligência artificial:** notas iniciais sobre a resolução do Parlamento Europeu. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, v. 7, n. 3, p. 238-254, 2017.

RIBEIRO, L. F.; SILVA FILHO, J. C.; SILVA FILHO, A. C. **Inteligência artificial:** conceitos e aplicações. São Paulo: Novatec Editora Ltda., 2019.

SANKHYA. **Tendências de mercado para 2023.** Jan 2023. Disponível em: <https://www.sankhya.com.br/blog/tendencias-de-mercado-para-2023>. Acesso em 23 out 2023.

SOUZA, Fernanda. **Ética e Inteligência Artificial.** Atualizado em 18 de setembro. Disponível em: <https://www.alura.com.br/artigos/etica-e-inteligencia-artificial>. Acesso em: 20 out. 2023.

## Estratégias inovadoras ao combate da evasão escolar de um campus pertencente a uma universidade pública da Região Amazônica.

Raone Holanda da Cruz

Mestrando do PROFIAP/UNIR.

Ingrid Araujo Xavier Goncalves

Mestranda do PROFIAP/UNIR.

Iluska Lobo Braga

Doutora em Administração. Docente do PROFIAP/ UNIR.

Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima

Doutor. Docente do PROFIAP/UNIR.

**RESUMO:** A evasão escolar universitária é um problema caracterizado pelo abandono do discente que impede a conclusão do curso de nível superior. Este tema recebe atenção do Ministério da Educação, pois a evasão é um índice que avalia o desempenho de políticas públicas voltadas ao ensino superior. Diante da autonomia que os gestores públicos possuem para contingenciar problemas em ambientes complexos, este estudo visa responder: Como a ferramenta de qualidade Diagrama de Ishikawa associada à ferramenta *Design Thinking* podem contribuir na proposição de medidas voltadas para a diminuição da evasão escolar em uma instituição de ensino superior pública localizada na Amazônia? Como objetivo geral, procurou-se utilizar a ferramenta de qualidade Diagrama de Ishikawa associada à ferramenta *Design Thinking* na proposição de ações que visem combater a evasão escolar de um *campus* universitário, pertencente a uma universidade pública localizada na Amazônia Ocidental. Como objetivos específicos, tem-se: (1) identificar a porcentagem de discentes evadidos de um *campus* universitário localizado na Amazônia Ocidental; (2) buscar através da ferramenta de qualidade Diagrama de Ishikawa as possíveis causas que levam a ocorrência da evasão escolar no *campus* universitário estudado e (3) propor ações que visem combater a evasão escolar no *campus* universitário estudado a partir da ferramenta *Design Thinking*. Como resultado, constatou-se que o *campus* universitário estudado revelou taxa de evasão relativamente alta. Com a aplicação da ferramenta Diagrama de Ishikawa associada à ferramenta *Design Thinking* para proposição de medidas estratégicas foi possível propor medidas contingencias ao problema, evidenciando que a junção das ferramentas pode contribuir para planejamento estratégico da instituição.

**Palavras-Chave:** Administração Pública, Evasão, Diagrama de Ishikawa, *Design Thinking*.

### **Innovative strategies for combating school dropout rates on a campus belonging to a public university in the Amazon Region**

**ABSTRACT:** University dropout is a problem characterized by student abandonment that prevents the completion of a higher education course. This topic receives attention from the Ministry of Education, as dropout rates are an index that evaluates the performance of public policies aimed at higher education. Given the autonomy that public managers have to deal with problems in complex environments, this study aims to answer: How the Ishikawa Diagram quality tool associated with the Design Thinking tool can contribute to proposing measures aimed at reducing school dropout rates in an educational institution. public higher education located in the Amazon? As a general objective, we seek to use the Ishikawa Diagram quality tool associated with the Design Thinking tool in proposing actions aimed at combating school dropout rates on a university campus, belonging to a public university located in the Western Amazon. As specific objectives, we have: (1) identify the percentage of students who dropped out of a university campus located in the Western Amazon; (2) search through the Ishikawa Diagram quality tool for possible causes that lead to the occurrence of school dropout on the studied university campus and

(3) propose actions that aim to combat school dropout on the studied university campus using the Design Thinking tool. As a result, it was found that the university campus studied revealed a relatively high dropout rate. With the application of the Ishikawa Diagram tool associated with the Design Thinking tool to propose strategic measures, it was possible to propose contingency measures to the problem, showing that the combination of tools can contribute to the institution's strategic planning.

**Keywords:** Public Administration, Evasion, Ishikawa Diagram, Design Thinking.

## INTRODUÇÃO

A evasão escolar universitária é uma problemática constante e evidente no Brasil, podendo ser conceituada como o abandono de estudo por um aluno. Sabe-se que a taxa de escolarização bruta no país é de, 35,9%, e que a média de concluintes no ensino médio, no país, é de 2 milhões de estudantes, anualmente, no entanto, o que ocorre é que muitas vezes, esses sujeitos nem chegam até o ensino superior ou evadem antes do fim do curso (SEMESPE, 2021).

Nessa perspectiva, segundo Coimbra, Silva e Costa (2021) a evasão figura entre as principais atenções do Ministério da Educação (MEC), em quaisquer níveis de ensino, encontrando-se presente em várias políticas para o ensino superior federal, tais como os Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - Reuni (BRASIL, 2007), o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - Sinaes (BRASIL, 2004) e o Plano Nacional de Assistência Estudantil - Pnaes (BRASIL, 2010), sendo um tema bastante discutido ou um índice a ser reduzido, principalmente por representar um fracasso institucional.

Assim, pergunta-se: Como a ferramenta de qualidade Diagrama de Ishikawa associada à ferramenta *Design Thinking*, podem contribuir na propositura de medidas voltadas para a diminuição da evasão escolar em uma instituição pública de ensino superior localizada na Amazônia? Como objetivo geral, procurou-se utilizar a ferramenta de qualidade Diagrama de Ishikawa associada à ferramenta *Design Thinking* na propositura de ações que visem combater a evasão escolar de um *campus* universitário, pertencente a uma universidade pública localizada na Amazônia Ocidental. Como objetivos específicos, tem-se: (1) identificar a porcentagem de discentes evadidos do *campus* (2) buscar através da ferramenta de qualidade Diagrama de Ishikawa as possíveis causas que levam a ocorrência da evasão escolar e (3) propor ações que visem combater a evasão escolar no *campus* universitário estudado a partir da ferramenta *Design Thinking*.

Este estudo se justifica, tendo em vista que se pretende verificar a eficácia da aplicabilidade das ferramentas supracitadas no contexto real de dificuldades e problemas enfrentados por uma universidade pública, que envolvem, alunos, discentes e sociedade. Para tanto, este artigo se estrutura da seguinte maneira: além desta seção introdutória; a seção dois,

contém o referencial teórico que serve de aporte para este estudo; na seção três, contém a metodologia que explana o método utilizado para a concretização trabalho; na seção quatro, encontram-se os resultados alcançados e na seção cinco estão as considerações finais sobre o presente estudo, sendo apresentadas as reflexões e recomendações para futuras pesquisas e por fim, na seção seis é apresentada a bibliografia utilizada na pesquisa.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este estudo fundamenta-se na Teoria Contingencial e na Teoria U. A égide da Teoria Contingencial, foi formulada por Lawrence e Lorsch (1967), que estudaram como o ambiente influencia na estrutura organizacional, constatando a relação entre as características estruturais e o ambiente, concluindo que em ambientes dinâmicos as empresas eficientes possuíam maior diferenciação e integração, bem como, demonstraram que as organizações mais adequadas ao seu ambiente obtiveram melhor desempenho.

Segundo Silva (2013), as palavras, tecnologia, ambiente, estrutura e estratégia, constituem-se em variáveis contingenciais que são amplamente utilizadas nos estudos que adotam essa teoria como base. Stoner e Freeman (1994), frisam que essa teoria destacava as relações entre as partes de um sistema, minuciosamente, definindo os fatores essenciais, dada uma determinada especificidade e também buscava esclarecer as interações funcionais entre os diversos fatores contingenciais relacionados. Nesse mesmo sentido, para Silva *et al.* (2015) o enfoque da teoria contingencial, aborda as organizações como sistemas abertos em constante mudança e movimento, redesenhando-se para manter-se competitivas.

Já a Teoria U, segundo o seu desenvolvedor Scharmer (2010) induz os gestores das organizações à reflexão sobre o que fazer, como fazer, e principalmente porque fazer, sugerindo-os lançar um olhar para o próprio interior, de maneira individual, pois em primeiro lugar, necessita-se que os mesmos reconheçam os padrões que os prendem ao passado para assim conseguir abrir mão de pensamentos obsoletos e criar novos modelos.

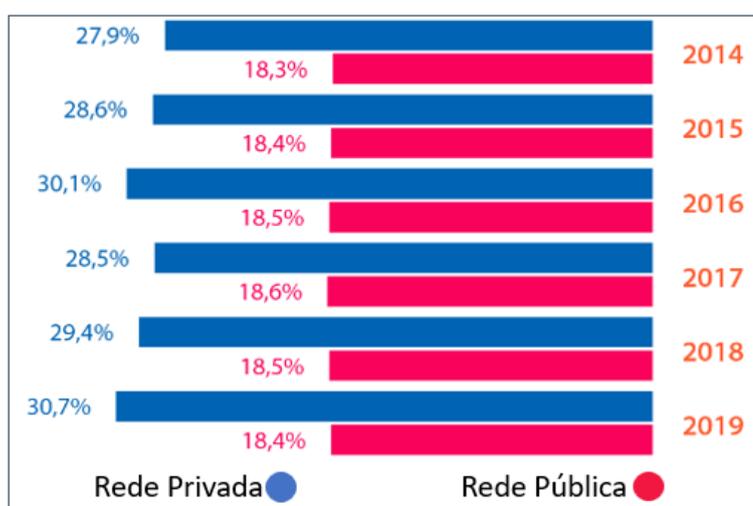
Graça (2019) aponta que essa teoria pode proporcionar a líderes colaborativos a reflexão de forma cíclica, a criação de protótipos e atuação prática a partir da aprendizagem para percorrer um caminho de desafios, possibilitando modelos mentais e compreensão da realidade em toda sua estrutura à inovação. Nascimento (2016) enfatiza que a Teoria U possui como essência a frase “aprender com o futuro à medida que ele emerge”, fase nominada como *presencing* (junção das palavras *presence* e *sensing* ou presença e sentir).

Dessa maneira, as teorias citadas acima, combinam-se no sentido de se buscar ações e medidas, que visem diminuir a problemática da evasão escolar, por meio da análise de um *campus* universitário público, situado na região amazônica, através da geração de ideias inovadoras, propondo um olhar mais atencioso da organização e o seu ambiente externo que a circunda, a fim de propor estratégias e soluções eficientes direcionadas a uma instituição pública possuidora de complexidades e características próprias.

## A evasão escolar - conceito, causas e consequências

O fenômeno da evasão escolar presente em inúmeras universidades brasileiras, tem sido alvo de atenção de muitos pesquisadores. Segundo o Ministério da Educação e Cultura (BRASIL, 1996), são causadores da evasão de curso: o abandono, ou seja, quando o discente deixa de matricular-se, a desistência (oficial), a transferência ou reopção (mudança de curso), e a exclusão por norma institucional. Sendo que no caso da transferência ou reopção, apesar do discente permanecer em determinado curso, segundo Cardoso (2008), ocorre a geração de vaga ociosa que onera o sistema e promove desperdícios econômicos e acadêmicos para toda sociedade. No Brasil, a evasão universitária, nos cursos presenciais, na rede privada é maior do que na rede pública, conforme é possível verificar no Figura 1 abaixo:

Figura 1 – Taxa de evasão no Brasil (2014 -2019)



Fonte: SEMESPE (2021).

Tinto (1975) entendia que a evasão universitária se tratava de uma atitude voluntária, motivada, sobretudo por desempenho acadêmico insatisfatório e da não integração social ao novo ambiente, sendo necessário que as instituições de ensino, adotem ações de intervenções

buscando tanto à adaptação ao ambiente quanto ao apoio pedagógico para discentes com dificuldades de aprendizagem.

Estudos de Coimbra, Silva e Costa (2021) definem evasão como qualquer desligamento do curso, instituição ou sistema de ensino superior, propondo três tipologias necessárias para ponderar sobre aquilo que deve ser tomado como problema social, conforme descrito no Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1 – Tipologias de evasão escolar**

<b>Tipo de Evasão</b>	<b>Descritivo</b>
Evasão por exclusão	Perda do vínculo com o curso, instituição ou sistema de ensino superior originada pelas distorções institucionais em suas estruturas didáticas e curriculares ou por incapacidade institucional de combater as vulnerabilidades e garantir o direito à educação.
Evasão por inserção	Trata-se do trânsito de discentes entre cursos, instituições ou sistemas de ensino superior originado pela busca de novas oportunidades, ou seja, dá-se pela busca individual do discente por novos caminhos, sem vinculação direta com a qualidade do curso.
Evasão por externalidades	Perda de vínculo com o curso, a instituição ou o sistema de ensino superior por causas externas, involuntárias e de força maior, sendo por exemplo, por motivo de óbito, graves motivos de saúde, deslocamento familiar e territorial ou problemas com a justiça.

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo com base em Coimbra, Silva e Costa (2021).

Segundo Silva (2013), os resultados que decisivamente aumentam ou reduzem as chances de evasão podem ser sintomáticos apenas, escondendo as reais causas da evasão, sendo que o risco de a mesma ocorrer é mais alto no início do período e vai se reduzindo ao longo do tempo. Além disso, nas instituições de ensino superior privadas, a evasão significa uma redução de receita, uma vez que os discentes evadidos deixam de pagar as mensalidades, podendo ocasionar até mesmo a inviabilidade de determinados cursos. Enquanto que entre as universidades públicas, o desperdício financeiro dá-se porque o abandono representa recurso público investido sem o devido retorno, pois são alocados docentes, servidores, equipamentos e espaço físico, cuja capacidade total não é integralmente utilizada, por causa da evasão (SILVA *et al.*, 2007)

No quadro 2 abaixo, Morosini *et al.* (2012) destaca as principais causas da evasão escolar:

**Quadro 2 – Principais fatores de causas da evasão escolar**

<b>Fator</b>	<b>Descritivo</b>
Aspectos financeiros	Relaciona-se à vida pessoal ou familiar do discente, ou seja, diz respeito à sua renda.
Aspectos relacionados à escolha do curso	Relaciona-se às expectativas pregressas ao ingresso, nível de satisfação com o curso e com a universidade.

Fator	Descritivo
Aspectos interpessoais	Relaciona-se às dificuldades de relacionamento com colegas e docente.
Aspectos relacionados com o desempenho	Relaciona-se com os índices de aprovação, reprovação e repetência nas disciplinas e tarefas acadêmicas.
Aspectos sociais	Relaciona-se como o baixo prestígio social do curso, da profissão e da universidade elegida.
Incompatibilidade de horário.	Trata-se da impossibilidade de conciliar estudos com as demais atividades, por exemplo, o trabalho.
Aspectos familiares	Diz respeito, as responsabilidades com filhos e dependentes ou apoio familiar quanto aos estudos.
Baixo nível de motivação	Relaciona-se ao pouco compromisso do discente com o curso em virtude de desmotivação.

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo com base em Morosini (2012).

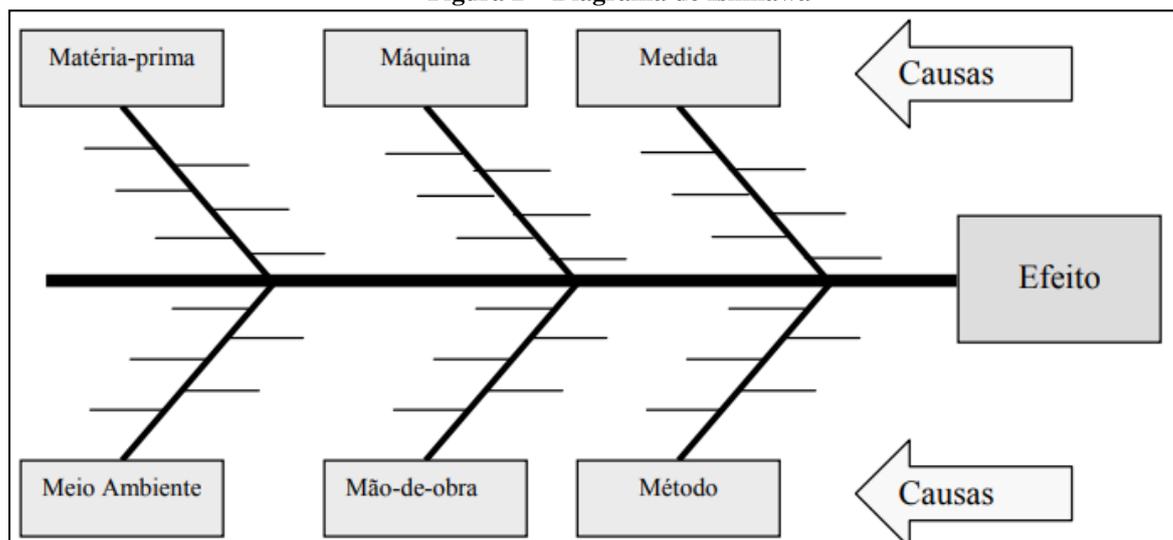
Nesse aspecto, Silva *et al.* (2022) apontam a importância de se conhecer o perfil do discente evadido e não somente o seu quantitativo, a fim de aperfeiçoar os programas já existentes bem como desenvolver e implementar estratégias que visem a redução ou extinção da problemática da evasão.

## Diagrama de Ishikawa como ferramenta de qualidade e identificação de causas de problemas

Segundo Davis, Aquilano e Chase (2001), o diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa efeito, ou espinha de peixe ou 6 M's, tem o objetivo de detectar as causas potenciais para a reincidência de um defeito ou falha no produto ou em serviços, assim como realizar a análise crítica do processo operacional em desenvolvimento. Sendo bastante utilizado quando se pretende identificar e explorar as causas possíveis de um problema ou fatores que afetam um processo, possibilitando classificá-los por categorias (ARAÚJO, 2006).

No diagrama o efeito ou problema é inserido na “cabeça do peixe” e as causas são colocadas nas “espinhas do peixe” principais e secundárias, conforme apresentado na Figura 2 abaixo:

Figura 2 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: Danielewicz (2006).

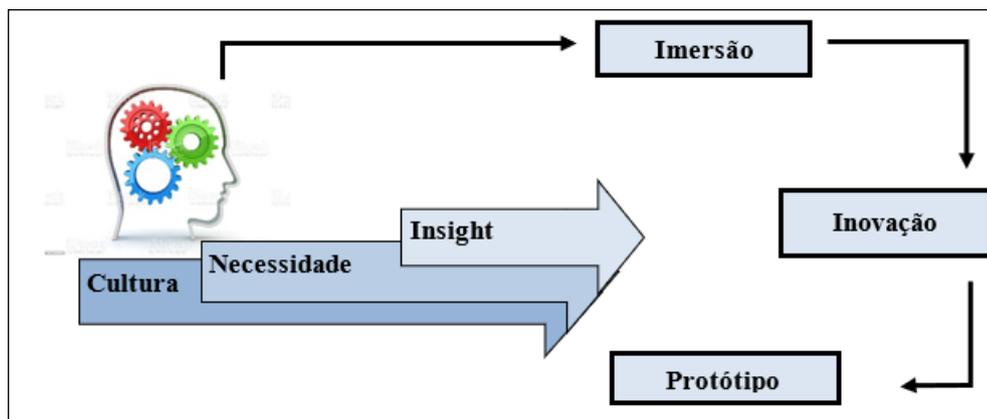
Para Priebe (2022), o diagrama de Ishikawa, pode ser utilizado, por exemplo, para identificar as causas da evasão, devendo a sua operacionalização cumprir algumas etapas, como: 1) definição do problema analisado; 2) levantamento das possíveis causas e subcausas; 3) análise das informações coletadas; 4) interpretação dos resultados e sugestões de melhoria.

### **Inovação e *Design Thinking* como ferramenta de soluções de problemas.**

Segundo a OCDE (2005), inovação quer dizer, “introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos”. Já Souza, Iglesias e Pazin-Filho (2014) entendem inovação como a ruptura com o paradigma dominante, o avanço em diferentes âmbitos e formas alternativas de trabalhos que quebrem com a estrutura tradicional. Para Brandão e Bruno-Faria (2013) da perspectiva social, um setor público é capaz de inovar quando oferece produtos e serviços de boa qualidade, como facilidade de uso, acesso e oportunidade, podendo garantir uma relação mais eficaz com os cidadãos.

Amaral *et al.* (2023) ao abordarem sobre a inovação na administração pública, afirmam que técnicas como *brainstorming* e *design thinking*, são essenciais para a criação e organização de ideias e a transformação delas em produtos, processos e serviços. Souza (2017) elaborou os passos que o *Design Thinking* percorre por meio da imersão na busca de prototipar uma ideia a fim de transformá-la em resultados, conforme Figura 3 abaixo:

Figura 3 - A prototipação de uma ideia pelo *Design Thinking*



Fonte: Elaborado pelos autores do artigo com base em Souza (2017).

Quadro 3 – Elementos de uma prototipação de uma ideia pelo *Design Thinking*.

Elemento	Descritiva
<b>Cultura</b>	Complexo de conhecimentos, crenças, leis, regras e costumes que classificam um grupo social e o diferencia dos demais.
<b>Necessidade</b>	É uma consequência do desejo do que é indispensável ou daquilo que possui importância, de modo a resultar na plenitude do indivíduo, ou satisfazer os requisitos de homeostasia e equilíbrio dinâmico.
<b>Insigh</b>	Revelação cognitiva através de uma reação súbita, que podendo ter base em experiências anteriores é capaz de levar à compreensão ou a identificação em face da solução a que serve.
<b>Imersão</b>	Fase em que se entende o problema tanto do ponto de vista da organização (cliente) quanto do usuário final (cliente do cliente).
<b>Ideação</b>	Fase geradora de ideias inovadoras, com objetivo de gerar soluções dentro do contexto trabalhado, a partir de ideias e modelos inovadores para o desenvolvimento de projetos com foco na busca por soluções criativas.
<b>Protótipo</b>	Expressão física ou virtual com respectivas representações do estado real, e que satisfaz testes em diversas fases, bem como, respectivas análises críticas inerentes a qualidade, forma, significado, indicativo de aprimoramento e outras intervenções, sendo para isso apresentada como uma proposta de uma inovação planejada.

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo com base em Souza (2017).

De acordo com Cooper, Junginger e Lockwood (2010), o *Design Thinking* é uma ferramenta que ajuda projetar cenários e estados futuros, é capaz de idealizar por meio do processo de design, assim como desenvolver e/ou criar produtos, serviços e experiências reais.

Para Guimarães e Rocha (2021) o *Design Thinking* não se trata de uma abordagem engessada e é direcionada para aqueles que têm a capacidade de colocar os outros no mesmo degrau, sendo necessário, aprender a ouvir, colaborar, construir junto, experimentar, arriscar, testar e colocar-se no lugar do outro, assim tem como elementos principais: a empatia, colaboração e experimentação.

## METODOLOGIA

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa mista, do tipo estudo de caso e de natureza descritiva. A pesquisa mista segundo Souza (2017) tem sua base enraizada na interpretação de uma dada realidade humana em sua totalidade e não somente na sua quantificação. Para Yin (1989), estudos de caso, "é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência".

Assim, realizou-se, primeiramente, uma ampla pesquisa bibliográfica de artigos científicos, dissertações e teses, nas bases de dados Scielo e SPELL, sobre os temas: evasão escolar no âmbito das universidades, inovação e *design thinking*, bem como, sobre o uso da ferramenta de qualidade Diagrama de Ishikawa. Sendo essenciais essas pesquisas para definir e identificar o discente considerado evadido no *campus* estudado e realizar a operacionalização das ferramentas de qualidade utilizadas para este estudo. Após isto, foram realizadas análises de Relatórios fornecidos pela instituição com informações sobre o quantitativo de discentes evadidos que ingressaram de 2017 a 2022 no *campus* universitário estudado, a fim de encontrar as taxas de evasão dos cursos.

Posteriormente aos levantamentos dos dados, aplicou-se a ferramenta de qualidade Diagrama de Ishikawa com o propósito encontrar as possíveis causas da evasão escolar no contexto do *campus* estudado para assim propor medidas e estratégias inovadoras de combate a essa problemática utilizando-se da técnica *Design Thinking* que segundo Brown (2010) pode ser aprendido e aplicado por qualquer indivíduo, para fins comerciais, sociais e educacionais.

Em relação à instituição pesquisada, a mesma possui os cursos de graduação em Administração (noturno) e Gestão Ambiental (matutino), ambos bacharelados, Letras/Português e Pedagogia, ambos licenciaturas e vespertinos, sendo que cada um desses cursos, conta com a entrada de novos ingressantes somente no primeiro semestre de cada ano e possuem duração de quatro anos, com limite mínimo de 4 anos e máximo de 6 anos para integralização, uma vez que há a possibilidade do aluno trancar o curso, por até quatro semestres consecutivos ou não.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

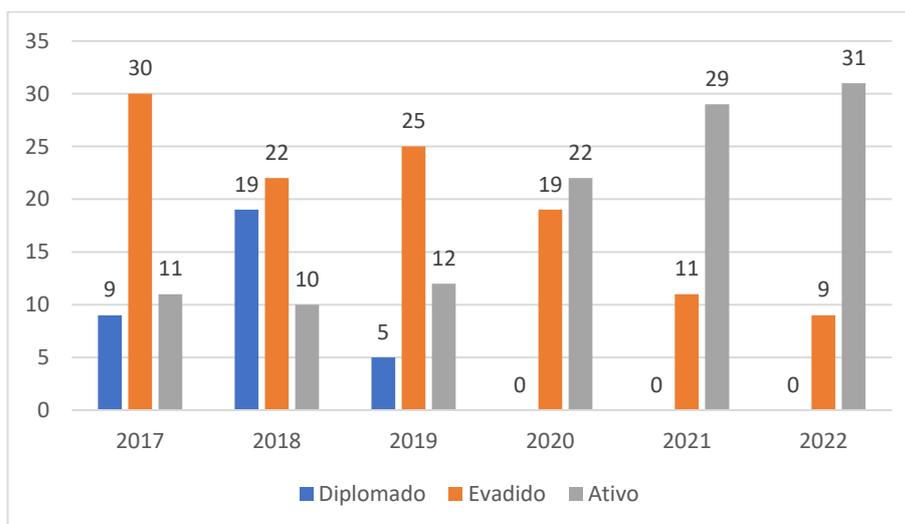
Nos tópicos seguintes ingressam as análises dos Relatórios nas quais constam as taxas de evasão escolar dos discentes universitários que ingressaram de 2017 a 2022 no *campus*, assim como, o número de alunos que concluíram o curso (diplomados) e aqueles que se encontram ativos estudando.

Salienta-se que dos discentes evadidos desta amostra, a maioria, dá-se por não renovação de matrícula, ou seja, quando o aluno não renova sua matrícula no prazo estipulado do Calendário Acadêmico vigente, tendo este o status registrado no sistema como “cancelado”, necessitando o mesmo, em caso de desejo de retorno, solicitar reintegração para posterior rematrícula.

### Das taxas de evasão presentes no *campus* de estudo

No gráfico 1 abaixo é possível visualizar o número de discentes que ingressaram em cada ano no curso de Administração. Denota-se que dos 264 discentes que ingressaram nesse curso entre os anos de 2017 a 2022, 43% evadiram-se. A partir da análise dos dados, verifica-se que das turmas mais antigas (2017, 2018) que já poderiam ter concluído os estudos, a maioria dos alunos evadiram-se, principalmente, aqueles que ingressaram em 2017, no entanto, em relação aos discentes ingressantes a partir de 2020, percebe-se que ocorre um declínio do número de alunos evadidos por turma ingressante.

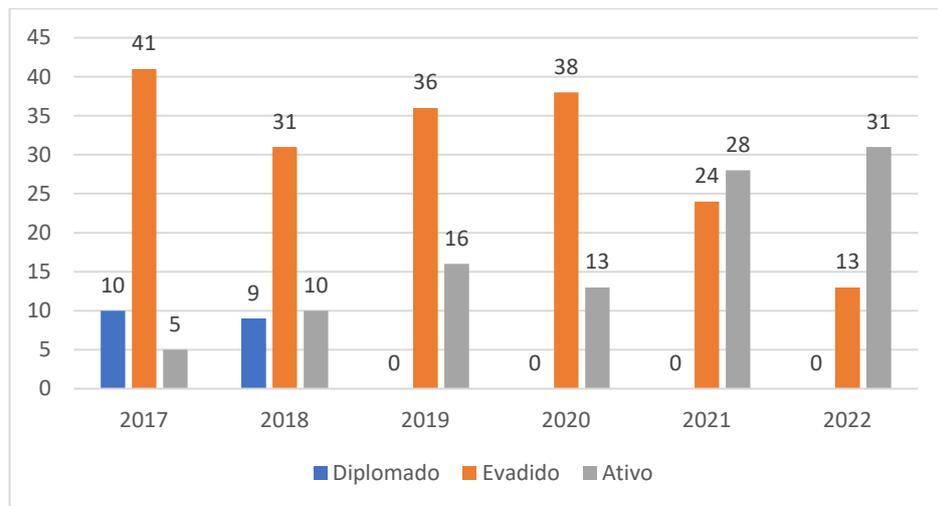
Gráfico 1 – Discentes que ingressaram de 2017 a 2022 no curso de Administração evadidos



Fonte: Elaborado pelos autores do artigo (2023).

No gráfico 2, a seguir, é possível visualizar o número de discentes que ingressaram em cada ano no curso de Gestão Ambiental. Denota-se que dos 305 discentes que ingressaram entre os anos de 2017 a 2022, 60% evadiram-se. Percebe-se ainda que nas turmas de ingressantes mais antigas (2017, 2018, 2019 e 2020) o número de evadidos, é consideravelmente alto, ocorrendo uma diminuição da evasão a partir dos discentes ingressantes de 2021.

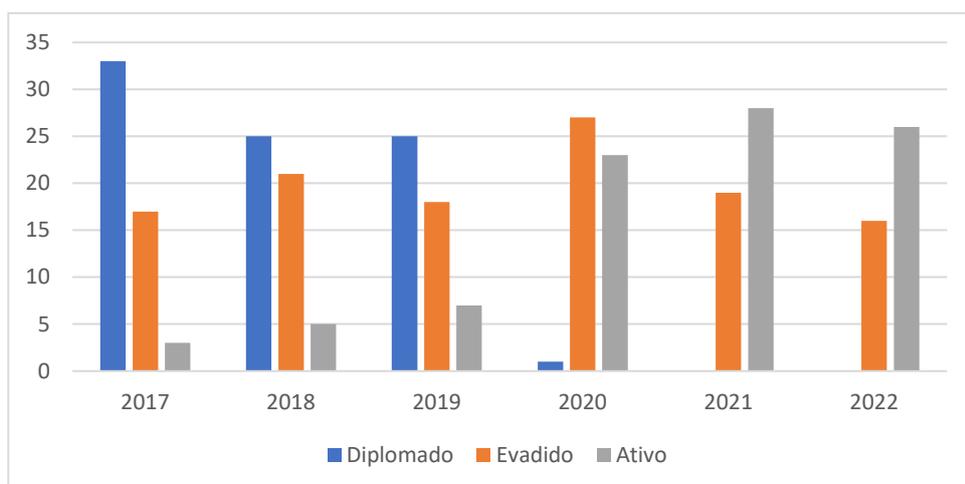
**Gráfico 2 – Discentes que ingressaram de 2017 a 2022 no curso de Gestão Ambiental evadidos**



Fonte: Elaborado pelos autores do artigo (2023).

No gráfico 3 abaixo é possível visualizar o número de discentes que ingressaram em cada ano no curso de Letras. Denota-se que dos 294 discentes que ingressaram entre os anos de 2017 a 2022, 40% evadiram-se. No entanto, a partir da análise dos dados, percebe-se que o número de discentes que concluíram o curso é superior em comparação aos demais cursos citados anteriormente.

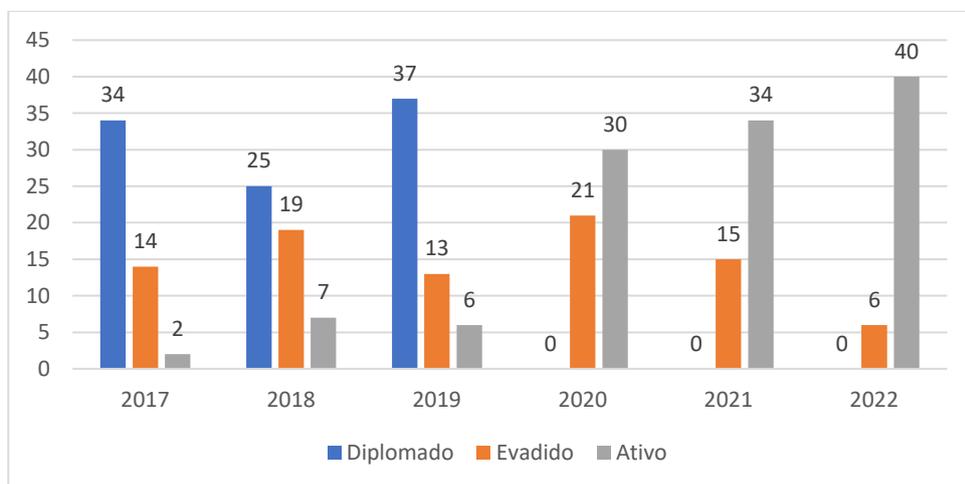
Gráfico 3 – Discentes que ingressaram de 2017 a 2022 no curso de Letras evadidos



Fonte: Elaborado pelos autores do artigo (2023).

No gráfico 4 abaixo é possível visualizar o número de discentes que ingressaram em cada ano no curso de Pedagogia. Denota-se que dos 303 discentes que ingressaram entre os anos de 2017 a 2022, 29% evadiram-se, sendo este o curso com a menor taxa de dentre os analisados.

Gráfico 4 – Discentes que ingressaram de 2017 a 2022 no curso de Pedagogia evadidos



Fonte: Elaborado pelos autores do artigo (2023).

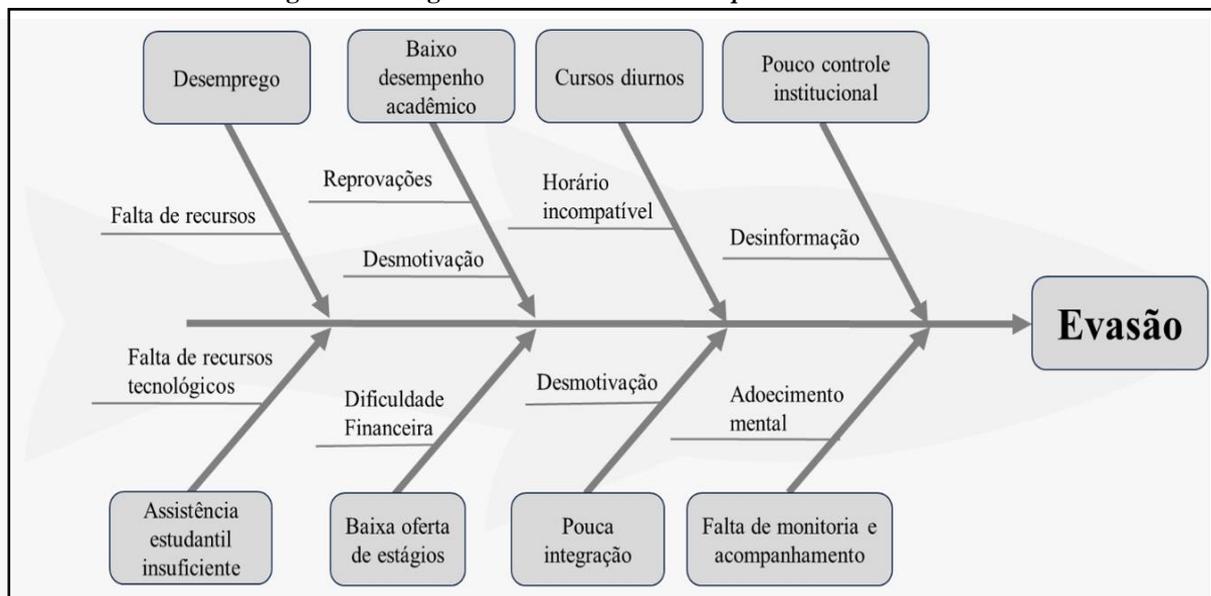
A partir da análise dos gráficos, demonstra ser verdadeira a afirmação de Cabello *et al.* (2018), pois segundo os mesmos, a taxa de evasão é utilizada para avaliar a trajetória estudantil, dessa forma, quanto menor a taxa for, maior é o número de diplomados, sendo isto o que se constata nos cursos de Administração, Letras e principalmente Pedagogia deste estudo.

Constata-se também que a evasão de discentes está menos presente, entre os alunos ingressantes de turmas mais recentes, como é possível verificar nos cursos de Administração, Gestão Ambiental e Pedagogia. Dessa maneira, pode-se depreender disto, ser este um problema que pode vir a ser evitado, quando adotada as estratégias necessárias para evitá-lo logo no início do ingresso do aluno. Nesse mesmo sentido, Ambiel, Santos e Dalbosco (2016) consideram que o tema da evasão deve ser tratado como um fenômeno que pode ser prevenido e que depende de uma estrutura psicopedagógica a qual pode ser oferecida pelas instituições aos seus alunos.

### Aplicação da ferramenta de qualidade diagrama de Ishikawa e Design Thinking no caso estudado.

A partir das evidências de altas taxas de evasão escolar constatadas nos cursos do *campus* estudado, principalmente no curso de Gestão Ambiental, elaborou-se um diagrama de Ishikawa na propositura de identificar as possíveis causas da evasão escolar da respectiva instituição, conforme descrito na Figura 4 abaixo:

Figura 4 – Diagrama de Ishikawa do *campus* universitário estudado.



Fonte: Elaborado pelos autores do artigo (2023).

Dessa maneira foram identificadas como as principais possíveis causas da evasão escolar no *campus* estudado: o desemprego, o baixo desempenho acadêmico, cursos diurnos, falta de controle institucional, assistência estudantil insuficiente, falta de estágios, baixa integração, e por fim, falta de monitoria e acompanhamento do estudante.

Para melhor elucidação do Diagrama, elaborou-se o Quadro 4, a seguir, onde encontra-se as possíveis causas citadas acima, devidamente apontadas com seus respectivos descritivos e as medidas estratégicas idealizadas de combate à evasão escolar, a partir do ingresso da ferramenta *Design Thinking* nesta tarefa.

**Quadro 4 – Medidas e Estratégias de combate à evasão escolar**

Causas	Descritivo	Medidas Estratégicas
Desemprego	O número alto de alunos sem trabalho, em virtude do desemprego da região.	- Oferecimento de bolsas remuneradas de estágio e de monitoria acadêmica. - Implantação e desenvolvimento de Empresas Juniores.
Desempenho acadêmico baixo	A carência de estudo proveniente da educação básica e um número alto de repetências nas disciplinas, podem ocasionar a desistência.	- Oferecimento de aulas de reforço - Oferecimento de cursos de aperfeiçoamento. - Oferecimento de cursos preparatórios para concursos
Cursos diurnos	A impossibilidade de trabalhar durante o dia, pode fazer com que alunos interrompam seus estudos para se dedicar a trabalhos diurnos.	- Alteração dos cursos diurnos para o período noturno
Falta de controle institucional	A falta de um sistema de informacional que mapeiem e forneçam dados sobre a evasão escolar na instituição.	- Criação ou adaptação do sistema informacional para que se busque junto aos discentes descobrir o motivo da evasão, por meio de formulário de pesquisa, por exemplo.
Assistência Estudantil insuficiente	O número insuficiente de auxílios estudantis e a falta daqueles voltados para a compra de equipamentos eletrônicos para estudo, como notebooks, colaboram para a desistência dos estudos.	- Ampliação do número e valores dos auxílios estudantis ofertados. - Criação de um auxílio estudantil para a compra de equipamento eletrônico para estudo.
Falta de Estágios	A falta de estágios remunerados pois o discente com dificuldade financeira tem tendência a evadir-se.	- Oferta de bolsas de estágio remunerado
Pouca integração	O pouco número de atividades que visem uma maior integração entre discentes e docentes, podem ocasionar a desmotivação do aluno tornando-o propício a evadir-se.	- Criação de grupos motivacionais que permitam serem realizadas atividades interativas, entre discentes e docentes, com dinâmicas, palestras e momentos de lazer.
Falta de monitoria e acompanhamento	A falta de acompanhamento estudantil, aconselhamentos e/ou oferecimento de atendimentos psicológicos aos discentes, podem torná-los “perdidos” ou adoecidos psicologicamente, causando sua evasão.	- Criação de comissões que visem monitorar e acompanhar os discentes durante seus estudos a fim de mapear suas principais dificuldades, ajudando-os a superá-las por meio de aconselhamentos, monitorias e/ou atendimentos psicológicos.

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo (2023).

A partir disso tem-se apontadas possíveis causas relacionadas ao ambiente interno e externo da organização, sendo a maioria advindas de dentro da instituição. O desemprego é sem dúvidas uma das causas externas mais preocupantes que ocorre no município onde o *campus* universitário encontra-se localizado, afetando principalmente aqueles indivíduos mais jovens,

segundo o IBGE (2022) a cidade apresenta uma população total de 39.387, onde apenas 9,5% das pessoas encontram-se ocupadas, o que motiva muitos jovens a migrarem para outras cidades do Estado em busca de oportunidades.

Outra causa externa que merece atenção trata-se do baixo desempenho acadêmico em virtude de repetências e/ou deficiências educacionais provenientes da educação básica, que pode influenciar na decisão do discente em não prosseguir com seus estudos. Barbosa, Fraga Junior e Lima Junior (2023), constataram em seus estudos que a reprovação se associa à evasão, uma vez que a frequência de estudantes formados é maior entre aqueles que tenham sido aprovados nas disciplinas do primeiro semestre.

Frisa-se que o ingresso dos discentes provenientes da educação básica nos cursos do *campus* estudado, dá-se através da seleção pela nota do Enem. No entanto. Após o advento da COVID-19, a pontuação média do ENEM do município caiu. Segundo dados do Data MPE Brasil, o município apresentou uma pontuação média do ENEM de apenas 278 pontos, em 2022, sendo que em 2019, a pontuação havia sido de 464 pontos (INEP, 2023).

Em relação as possíveis causas internas da evasão escolar apontadas no caso estudado, destacam-se: cursos diurnos, assistência estudantil insuficiente, falta de estágios remunerados, pouca integração, falta de controle institucional e acompanhamento estudantil. Em relação ao horário das aulas nos cursos, dentre os quatro cursos existentes no *campus*, somente um é noturno, no entanto, a instituição, possui infraestrutura suficiente para comportar mais cursos durante o período da noite, dessa forma, a mesma poderia discutir sobre a possibilidade de alterar o horário das aulas dos cursos vespertinos e matutinos para o período noturno, uma vez que cursos os noturnos possibilitam condições ao discente de estudar à noite e trabalhar, com mais oportunidades ao trabalhador e não trabalhador. (VARGAS; PAULA, 2013).

O número baixo de auxílios estudantis ofertados e a não oferta de estágios remunerados, também podem ser causas de relevância a se considerar, pois diante da dificuldade financeira o discente vê-se, muitas vezes, obrigado a abandonar seus estudos, assim medidas como ampliação dos auxílios e oferta de estágios, são essenciais. Para Cunha, Oliveira e Fernandes (2023) as universidades precisam garantir a esses estudantes em vulnerabilidade social e econômica o devido apoio, com a ampliação de programas e políticas que assegurem sua permanência na universidade a fim de garantir os seus direitos como cidadãos.

Em se tratando da falta da integração do aluno junto à instituição, a mesma pode ocasionar sua desmotivação, sendo assim, ações que visem tornar o discente mais pertencente ao ambiente acadêmico se fazem essenciais. Para Bardagi (2007), os primeiros períodos do

curso, são aqueles que geram maior impacto no discente, devendo os docentes, principalmente neste início de curso, desenvolverem práticas metodológicas qualificadas, que busquem motivar os alunos, criando um ambiente mais integrado entre discentes e professores, a fim de aumentar o vínculo dos mesmos com a instituição de ensino, tornando essas relações mais integradas.

No que diz respeito, a falta de controle institucional e acompanhamento estudantil, nota-se que a instituição não realiza um mapeamento dos alunos evadidos, faltando assim, o devido controle da taxa de evasão, o que dificulta a busca por estratégias e tomadas de decisões que visem combater a evasão escolar, afinal conhecer o perfil e os motivos que levaram o discente a desistir dos estudos, podem ajudar na busca de estratégias adequadas.

Assim como ocorre a inexistência de uma comissão especial local que realize o acompanhamento estudantil, de maneira mais próxima aos alunos e contínua com prestação de auxílios para sanarem dificuldades de permanência no curso, e com o oferecimento de atendimentos psicológicos que visem proporcionar saúde mental e autoconhecimento aos alunos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo, constata-se que a taxa de evasão dos discentes que ingressaram de 2017 a 2022, nos quatro cursos, mostrou-se relativamente alta, principalmente no curso de Gestão Ambiental, sendo possível averiguar que a taxa de evasão escolar se concentra sobretudo entre aqueles discentes de turmas mais antigas, diminuindo entre os discentes de turmas ingressantes mais recentes. Assim, percebe-se que os discentes que ingressam nos anos mais recentes, possuem maior interesse em continuar os estudos do que os mais antigos, no entanto, evidenciam-se que após determinado tempo, por diversas circunstâncias ou causas, alguns discentes deste *campus*, não se mantêm, vindo a evadirem-se.

Dentre as principais possíveis causas, levantadas para a ocorrência da evasão neste estudo, levantou-se: o desemprego da região, o baixo desempenho acadêmico, cursos diurnos, assistência estudantil insuficiente, falta de estágios remunerados, falta de integração entre discentes e professores, e por fim, falta de controle institucional quanto aos números de evasão e de um acompanhamento mais aprofundado das carências estudantis.

Assim, a partir da aplicação da ferramenta *Design Thinking*, foram propostas medidas estratégicas para sanar as possíveis causas dessa problemática da evasão escolar, como:

oferecimento de bolsas remuneradas de estágio e de monitoria acadêmica, ampliação do número de auxílios estudantis ofertados, criação de um sistema informacional que possibilite mapear o discente evadido e criação de comissões especiais que visem acompanhar os estudantes de maneira mais humanizada.

Para pesquisas futuras sugere-se que sejam realizados estudos que busquem identificar por meio de questionários personalizados, quais as causas específicas que levam o discente a abandonar os seus estudos, além de pesquisas que visem identificar junto às instituições universitárias públicas, quais as medidas e estratégias que estão sendo adotadas e colocadas em prática para combater a evasão escolar.

Apesar da problemática da evasão escolar, não ser ocasionada por apenas uma única causa, podendo está relacionada, ao curso ou até mesmo a problemas de cunho pessoais enfrentados pelos próprios discentes, como a não identificação com o curso, ou desprestígio do curso, dentre outras causas interrelacionadas e conjunturais, além de ser uma questão que necessita de maior atenção e diálogo, conclui-se que aplicação da ferramenta Diagrama de Ishikawa associada à ferramenta *Design Thinking* permitiu levantar as possíveis causas detectadas no *campus* estudado e propor medidas contingencias ao problema da evasão escolar universitária no caso concreto, tornando-se evidente que a junção das ferramentas pode contribuir para planejamento estratégico da instituição.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, M. G.; FISCHER, B. B.; SILVA, S. S.; OLIVEIRA, V. C. S.; TELLO-GAMARRA, J.; NEVES, L. A.; PAIVA, L. E. B.; CARRARO, E. D. R. Onde está a gestão da inovação?. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 9, n. 2, p. 1-9, 2023.. DOI: 10.20401/rasi.9.2.817.

AMBIEL, R. A. M.; SANTOS, A. A. A.; DALBOSCO, S. N. P. Motivos para evasão, vivências acadêmicas e adaptabilidade de carreira em universitários. **Revista Psico**, vol. 47 n, 4, Porto Alegre, 2016. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-53712016000400005](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-53712016000400005).

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de Gestão Organizacional**. Segunda edição. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBOSA, R. C.; FRAGA JUNIOR, J.; LIMA JUNIOR, P. Em que medida o desempenho acadêmico contribui para a evasão? O caso de um curso de Licenciatura em Física. **Revista Brasileira de Ensino de Física**, vol. 45, e20230210, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9126-RBEF-2023-0210>.

BARDAGI, M. P. **Evasão e comportamento vocacional de universitários: estudos sobre o desenvolvimento de carreira na graduação.** 2007. 240 p. Tese (Doutorado). Programas de Pós-graduação da CAPES. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/10762>.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000100010>.

BRASIL. **Decreto nº 6.096**, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm).

BRASIL. **Decreto nº 7.234**, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES. Brasília, DF: Presidência da República, 2010. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm).

BRASIL. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm).

BRASIL. **Ministério de Educação e Cultura.** Secretaria de Ensino Superior. Comissão Especial de Estudos sobre a Evasão nas Universidades Públicas Brasileiras. ANDIFES/ABRUEM, SESu, MEC, Brasília, 1996.

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

CARDOSO, C. B. **Efeitos da política de cotas na Universidade de Brasília: uma análise do rendimento e da evasão.** Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/1891>.

CABELLO, A. F et al. **Evasão no Ensino Superior: qual metodologia adotar? Uma análise sobre o efeito de diferentes metodologias para a identificação dos índices de evasão no ensino superior brasileiro.** [2018]. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/191468>.

COIMBRA, C. L.; SILVA, L. B.; COSTA, N. N. D. A evasão na educação superior: definições e trajetórias. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 47, e228764, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202147228764>.

COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. Design thinking and design management: A research and practice perspective. In: LOCKWOOD, T. (ed.). Design thinking. New York, NY: Allworth Press, p. 57-64, 2010.

CUNHA, J. K. A.; OLIVEIRA, B. R.; FERNANDES, N. R. Assistência estudantil na educação superior: A trajetória do programa nacional de assistência estudantil na Universidade Federal de Ouro Preto. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, vol. 16, n. 35, e18808, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20952/revtee.v16i35.18808>.

DANIELEWICZ, M. **Procedimentos para rastreabilidade das não conformidades no processo produtivo**. 2006, 169 p. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/89238>.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.

GUIMARÃES, L. J. B. L. S.; ROCHA, E. C. de F. Práticas informacionais e design thinking: abordando usuários 3.0 na Ciência da Informação. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, SP**, v. 19, n. 00, p. e021029, 2021. DOI: 10.20396/rdbci.v19i00.8666871.

GRAÇA, J. L. **Gestão da inovação em reciclagem de resíduos em face dos preceitos da Teoria U**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, p. 146. 2019. Disponível em: <https://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/2714>.

INSTITUTO SEMESP. **Mapa do ensino Superior**. Dados Brasil 11ª edição, 2021. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa/edicao-11/brasil/evasao/>.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment: Managing differentiation and integration**. Harvard University Press, 1967.

MOROSINI, M. C. **A evasão na Educação Superior no Brasil: uma análise da produção de conhecimento nos periódicos Qualis entre 2000-2011**. In: ICLABES. Primera Conferencia Latinoamericana sobre el Abandono en la Educación Superior. 1. ed. Madrid: E.U.I.T. de Telecomunicación, 2012. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/8762>.

NASCIMENTO, N. T. A. **Inovação organizacional com foco na Teoria U: Estudo de caso em um Instituto de Educação Rural**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, p. 122. 2016. Disponível em: <https://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/1945>.

OCDE. Manual de Oslo. 3ª ed. FINEP/OECD, 2005.

PRIEBE, D. C. Diagrama de Ishikawa: Proposta para identificação de causas de evasão. **Saber Humano**, Edição especial: Cadernos de Administração, p. 231-238, 2022. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/540>.

SILVA, D. B.; FERRE, A. A. O.; GUIMARÃES, P. S.; LIMA, R.; ESPINDOLA, I. B. Evasão no ensino superior público do Brasil: estudo de caso da Universidade de São Paulo. **Revista**

**Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 27, n. 02, p. 248-259, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772022000200003>.

SILVA FILHO, R. L. L.; MOTEJUNAS, P. R.; HIPÓLITO, O.; LOBO, M. B. C. M. A evasão no ensino superior brasileiro. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 641-659, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742007000300007>.

SILVA, G. P. Análise de evasão no ensino superior: uma proposta de diagnóstico de seus determinantes. **Avaliação**, v. 18, n. 2, p. 311-333, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772013000200005>.

SILVA, M. Z. **Gerenciamento de riscos corporativos sob o enfoque da teoria contingencial: estudo de caso em uma organização hospitalar**. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, p. 285. 2015. Disponível em: [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FURB\\_4561c35453c885c35bf0026fce67549e](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FURB_4561c35453c885c35bf0026fce67549e).

SILVA, M. Z.; SCARPIN, J. E.; ROCHA, W.; DOMENICO, D.D. Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira. **Revista de Administração**, São Paulo, v.49, n.2, p.267-279, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5700/rausp1145>.

SOUZA, K. R. ; KERBAUY, M. T. M. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa(UFU em educação. **Educação e Filosofia**, v. 31, n. 61, p. 21-44, 2017. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/29099>.

SOUZA C. S.; IGLESIAS, A. G, PAZIN-FILHO, A. Estratégias inovadoras para métodos de ensino tradicionais – aspectos gerais. **Revista Medicina**, n. 47, v. 3, p. 284-92, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rmrp/article/view/86617>.

SOUZA, S. S. R. **Perfil de Liderança Prevalente na Gestão de Inovação em Organizações Militar**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Rondônia – PPGMAD/UNIR, Porto Velho, 2017. Disponível em: <https://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/2436>.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Tradução: A. CALADO. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

SCHARMER, C. O. **Teoria U como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TINTO, V. Dropout from higher education: A theoretical synthesis of recent research. **Review of Educational Research**, v. 45, n.1, p. 89-125, 1975.

VARGAS, H. M.; PAULA, M. F. C. A inclusão do estudante-trabalhador e do trabalhador estudante na educação superior: desafio público a ser enfrentado. **Avaliação**, Campinas, v. 18, n. 2, p. 459-485, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772013000200012>.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989, p. 23.

## Análise comparativa das abordagens estratégicas descritivas para a eficiente implantação da inovação em área meio no setor público.

Uéverton Fraga de Paula

Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, Universidade Federal de Rondônia, UNIR, Brasil. E-mail: fragosopvhro@gmail.com

Elias Justo Salvador

Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública. Universidade Federal de Rondônia, UNIR, Brasil. E-mail: 07elias@gmail.com.

Iluska Lobo Braga

Doutora em Administração pela Universidade do Grande Rio. Docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, Universidade Federal de Rondônia, UNIR, Brasil. E-mail: iluska.lobo@unir.br

Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima

Doutor em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente. Docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, Universidade Federal de Rondônia, UNIR, Brasil. E-mail: juocerlee@unir.br

**Resumo:** A perspectiva de Mintzberg sobre estratégia, compreendida como projeto sensato, diante de uma visão intuitiva e de aprendizado emergente, fundamenta-se na adaptação contínua a ambientes dinâmicos. Nesse contexto, variáveis como tempo e localização são cruciais, especialmente em setores públicos que demandam transparência e responsabilidade. Ao associar escolas descritivas a diferentes situações é possível testar sua eficácia em diversos setores, buscando identificar a estruturação estratégica predominante. Nessa perspectiva, a pesquisa buscou examinar a aplicação das abordagens diretas das escolas do poder, da aprendizagem, do ambiente e da cultura estratégicas no contexto da eficiência para a implantação de inovação em setores da área meio em órgãos públicos. A pesquisa adotou abordagem exploratória-descritiva, com enfoque quali-quantitativo, por meio de uma abrangente pesquisa bibliográfica e aplicação de formulário utilizando a escala de *Likert* de 5 pontos, com 20 perguntas aplicadas aleatoriamente a servidores do MPF por meio do *Google forms*. Porquanto identificou os aspectos que caracterizam cada uma das quatro escolas estratégicas descritivas pesquisadas e a partir desses aspectos elaborou questionário capaz de identificar o cenário estratégico da área meio de um órgão público. O formulário foi testado e revelou a complexidade do cenário estratégico no MPF, destacando a coexistência e interação de múltiplas abordagens, com predominância dos aspectos da escola cultural. A compreensão desses cenários é crucial para orientar futuras iniciativas estratégicas e promover a eficiência na implementação de inovações nos setores de área meio do órgão.

**Palavras-chaves:** Cenário Estratégico; Escolas do pensamento estratégico; Gestão Pública; Inovação

**Abstract:** Mintzberg's perspective on strategy, understood as a sensible project, faced with an intuitive vision and emerging learning, is based on continuous adaptation to dynamic environments. In this context, variables such as time and location are crucial, especially in public sectors that demand transparency and accountability. By associating descriptive schools with different situations, it is possible to test their effectiveness in different sectors, seeking to identify the predominant strategic structuring. From this perspective, the research sought to examine the application of direct approaches from the schools of power, learning, the environment and strategic culture in the context of efficiency for the implementation of innovation in sectors of the environment in public bodies. The research adopted an exploratory-descriptive approach, with a qualitative-quantitative focus, through comprehensive bibliographical research and application of a form using the 5-point Likert scale, with 20 questions randomly applied to MPF servers through Google forms. Because it identified the aspects that characterize each

of the four descriptive strategic schools researched and based on these aspects, it prepared a questionnaire capable of identifying the strategic scenario of the area within a public body. The form was tested and revealed the complexity of the strategic scenario in the MPF, highlighting the coexistence and interaction of multiple approaches, with aspects of the cultural school predominating. Understanding these scenarios is crucial to guide future strategic initiatives and promote efficiency in the implementation of innovations in the agency's middle sectors.

**Keywords:** Strategic Scenario; Schools of strategic thought; Public Management; Innovation.

## INTRODUÇÃO

A versão de Mintzberg (2009) sobre a estratégia ser projeto sensato, visão intuitiva e aprendizado emergente, segundo Hashim (2022) fundamenta-se a ideia de que as estratégias estão sujeitas a circunstâncias em constante mudança, frequentemente de forma veloz. Assim, variáveis como tempo e localização desempenham papel crucial em um ambiente caracterizado por crescente demanda, especialmente no que tange à transparência e responsabilidade no setor público. Dentro desse contexto, a inovação frequentemente desencadeia transformações na administração pública, influenciando diretamente as medidas estratégicas adotadas.

Conforme Mintzberg (2010), propõe dez escolas de planejamento estratégico, categorizadas em três grandes grupos: prescritivas, descritivas e integrativas. No âmbito do estudo das abordagens estratégicas descritivas, com foco na eficiência da implementação da inovação no setor público, visto que a análise centraliza observações e explicações de diversos fenômenos. Logo Carbone (2000), destaca que as escolas descritivas, quando associadas a diferentes níveis hierárquicos nas organizações, podem ser testadas em variados setores e portes de negócios, buscando identificar a estruturação estratégica predominante organizacional.

Nessa perspectiva, a pesquisa buscou investigar, por meio de abordagens diretas, as escolas descritivas estratégicas do poder, do ambiente, do aprendizado e da cultura, no contexto da eficiência do setor público na inovação, com foco nas unidades do Ministério Público Federal. O objetivo geral é examinar a aplicação das abordagens diretas das escolas descritivas estratégicas no contexto da eficiência para a implantação de inovação em setores da área meio em órgãos públicos. Para atingir esse objetivo, foram delineados objetivos específicos, incluindo identificar as características de cada um dos quatro cenários das abordagens das escolas estratégicas descritivas por meio de uma pesquisa bibliográfica abrangente (1), elaborar um questionário baseado nessas características (2), e perceber o nível de influência das abordagens das escolas estratégicas descritivas nas unidades do Ministério Público Federal através de pesquisa utilizando o formulário elaborado.

O questionário, composto por vinte questões fechadas, empregou a escala de *Likert* de cinco níveis para possibilitar respostas de 1 a 5, abrangendo as opções de "nunca" até "sempre".

Após uma revisão na literatura abrangente e a identificação das características de cada uma das abordagens das escolas estratégicas descritivas, foram elaboradas cinco questões para cada abordagem. O questionário foi enviado aos grupos de informações das unidades do MPF, ficando disponível para resposta, por adesão, durante um período de três dias.

Este documento é composto pela presente introdução, seguida de uma estrutura teórica-conceitual, detalhamento da metodologia empregada, apresentação dos resultados obtidos, conclusões finais e a relação das referências que embasaram o desenvolvimento deste estudo.

## REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção apresenta o embasamento teórico que sustenta a pesquisa em questão. Inicialmente, contextualizamos as abordagens estratégicas de Mintzberg, enfocando especialmente as escolas descritivas do poder, da aprendizagem, da cultura e do ambiente, destacando sua relevância e influência específica no âmbito do setor público. Em seguida, abordamos os conceitos fundamentais de eficiência, inovação e tecnologias digitais na administração pública, fornecendo uma compreensão aprofundada desses elementos-chave no contexto da pesquisa.

A discussão avança para explorar o conceito de gestão do conhecimento, diagnosticando estratégias e abordagens de governança corporativa aplicadas à administração pública. Esses elementos são abordados de maneira a proporcionar uma visão abrangente e interconectada, essencial para compreender as dinâmicas complexas e as práticas emergentes na gestão pública contemporânea.

### **Abordagens estratégicas de Mintzberg**

Conforme Cuevas-Vargas (2023), a estratégia é geralmente percebida como a busca pelo uso mais eficaz de uma situação para atingir objetivos. Para compreender e aplicar eficazmente as estratégias, diversas abordagens estratégicas foram desenvolvidas e classificadas em duas categorias amplas. Por meio de Mintzberg (2009) destaca que a literatura estratégica foi caracterizada por dez principais escolas desde os anos 60, sendo três prescritivas (ou "dever ser") e sete descritivas (ou "é"). Desse modo, ao desdobrar a conceituação para o seu foco, Peroni (2022) observa que as escolas prescritivas se concentram no modo como as

estratégias devem ser geradas, enquanto as descritivas focalizam como as estratégias são efetivamente geradas, buscando compreender os elementos considerados em sua criação.

Destarte, a fundamentação para a distinção entre as escolas prescritivas e descritivas são importantes, porquanto reconhece que a estratégia não é um processo único e unidimensional. Em uma abordagem prescritiva fornece diretrizes valiosas, enquanto a abordagem descritiva oferece *insights* sobre a dinâmica e complexidade do processo estratégico real. A compreensão de ambas as perspectivas auxilia a enriquecer o campo dos estudos estratégicos, principalmente, na Administração pública a fim de permitir uma abordagem mais abrangente para o desenvolvimento e a implantação de estratégias nas organizações.

A escola descritiva, decorrente das diversas correntes de pensamento sobre estratégia, concentra sua análise no desenvolvimento das estratégias nas organizações, em vez de prescrever como essas estratégias deveriam ser formadas. Visto isso, Da Silva (2018) a ênfase dessa abordagem recai na descrição dos processos reais que ocorrem nas organizações em relação à estratégia, muitas vezes considerando-a como um fenômeno emergente.

A vertente descritiva abarca as escolas cognitiva, de aprendizagem, empreendedora, cultural, ambiental, de poder e de configuração. Essas escolas fundamentam-se em pressupostos competitivos da teoria de recursos, com raízes competitivas. Em linhas gerais, essas escolas concentram-se na análise e descrição de como as estratégias naturalmente se desenvolvem nas organizações, em vez de propor métodos prescritivos para a formulação estratégica.

## **As escolas descritivas do poder, da aprendizagem, da cultura e do ambiente no setor público**

Dentre as sete escolas descritivas, este estudo direcionou uma abordagem comparativa em um órgão federal atuante em Rondônia, explorando as escolas do poder, da aprendizagem, da cultura e do ambiente, conforme proposto por Mintzberg na literatura. Com base nessas escolas, o objetivo é analisar o modelo organizacional a ser adotado na instituição, visando orientações para um ambiente propício à inovação.

Os estudos dedicados à prática gerencial concentram-se em abordagens analíticas para auxiliar na compreensão e descrição das operações e tomadas de decisão no governo e nas organizações públicas. Essas escolas têm foco específico no aprimoramento estratégico no setor público, fornecendo *insights* valiosos para a análise e aprimoramento das práticas

governamentais. Brandão (2015) destaca que os modelos das escolas de pensamento estratégico descritivas possibilitam a emergência da estratégia, reconhecendo a instabilidade do ambiente e a impossibilidade de prever todas as situações racionalmente. Contudo, esses modelos ajudam a descrever e explicar as complexas dinâmicas do governo e das instituições públicas, proporcionando uma análise mais completa e informada das questões governamentais.

O Quadro 1, apresentam-se as características das escolas estratégicas descritivas direcionadas somente para o estudo da escola do poder, da escola da aprendizagem, da escola da cultura e da escola ambiental:

**Quadro 1** – Características da escola estratégicas descritiva no âmbito do estudo

<b>Escolas estratégicas descritivas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Escola do Poder</b>	Concentra-se na análise das relações de poder e influência dentro das organizações e instituições governamentais, examinando como as decisões são moldadas por atores-chave, como políticos, burocratas, grupos de interesse e cidadãos.
<b>Escola da Aprendizagem</b>	Foca na capacidade do governo e das organizações públicas de aprender e se adaptar ao ambiente em constante mudança, descrevendo como as organizações públicas adquirem conhecimento, aprendem com experiências passadas e ajustam suas estratégias com base nesse aprendizado.
<b>Escola da Cultura</b>	Explora como valores, normas e crenças organizacionais afetam o comportamento e as decisões no setor público, descrevendo como a cultura organizacional pode influenciar a interpretação de desafios e as decisões de servidores públicos e gestores.
<b>Escola Ambiental</b>	Concentra-se na análise do ambiente externo em que as organizações públicas operam, descrevendo fatores externos, como mudanças políticas, sociais, econômicas e tecnológicas, que influenciam as ações e decisões do governo.

**Fonte:** Adaptado de Mintzberg (2009)

Nesse contexto, as escolas descritivas no setor público são ferramentas analíticas com valiosas contribuições para acadêmicos, profissionais e formuladores de políticas, proporcionando uma compreensão aprofundada de como as organizações governamentais funcionam e como as políticas públicas podem ser formuladas e implementadas de maneira inovadora. Elas descrevem e explicam as complexas dinâmicas do governo e das instituições públicas, permitindo uma análise aprimorada e informada das questões governamentais.

## Conceitos de eficiência, inovação, tecnologia digitais na administração pública

A eficiência na administração pública assegura a utilização adequada dos recursos públicos, garantindo o cumprimento de obrigações legais e o atendimento efetivo das necessidades dos cidadãos. Em um contexto de recursos públicos limitados, os serviços públicos têm como objetivo desempenhar suas funções essenciais de maneira eficiente, maximizando positivamente o impacto social.

Para garantir a eficiência na administração pública, são empregadas diversas estratégias e ferramentas, promovendo uma cultura de transparência, responsabilidade e inovação. Essas práticas buscam tornar os processos e decisões governamentais acessíveis ao público. Paralelamente à eficiência, a adoção de tecnologia de automação de processos surge como uma ferramenta para eliminar burocracias. Nesse sentido, sistemas de informações integrados e análise de dados fornecem informações robustas para a tomada de decisões informadas. Complementarmente, a iniciativa de Teixeira de Toledo (2023) está alinhada com os objetivos da Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021, que estabelece princípios, regras e instrumentos para o governo digital, visando aumentar a eficiência pública em todos os entes da federação. Essa regulamentação reconhece o papel crucial do Estado nos mercados, especialmente diante da presença da transformação tecnológica. No entanto, enfrenta desafios relacionados à descontinuidade tecnológica.

Quanto à inovação na administração pública, pode-se destacar seu potencial para aprimorar a eficiência dos serviços, economizar recursos e tornar o governo mais ágil na resposta às necessidades da população. Conforme Carneiro (2023), a inovação no setor público resulta da criação e implementação de novos processos, produtos, serviços, arranjos sociais e métodos de entrega, proporcionando melhorias significativas na eficiência, eficácia e qualidade dos resultados para a organização pública. Importante ressaltar que a inovação não se restringe apenas à tecnologia, podendo envolver novas abordagens na prestação de serviços e reformas de políticas. Já Lidman (2023), destaca que, embora a inovação no setor público seja crucial para encontrar soluções radicais para questões sociais prementes, também se mostra necessária para lidar eficazmente com a constante pressão para racionalizar e cortar custos.

## **Conceito de gestão do conhecimento, diagnóstico estratégico, governança corporativa na administração pública e a escala de *Likert***

A gestão do conhecimento na administração pública compreende um processo estratégico de coleta, organização, compartilhamento e aplicação eficaz do conhecimento, visando aprimorar o desempenho, a eficiência e a qualidade dos serviços governamentais. Laihonen et al. (2023) destacam que o conhecimento é amplamente considerado uma resposta para soluções complexas e persistentes. Muitos governos reconheceram a importância estratégica dos dados, da informação e do conhecimento como recursos fundamentais para otimizar as organizações. À medida que as demandas da sociedade evoluem, a capacidade de aproveitar e gerenciar o conhecimento se torna uma ferramenta crítica para enfrentar os desafios. Portanto, investir na gestão do conhecimento na administração pública é essencial para que os gestores forneçam a melhor informação possível para a tomada de decisões.

Paralelamente, a governança corporativa é vista como um processo de avaliação sistemática e contínua das práticas, buscando melhorias frequentes, inovação e competitividade. Muntenanu et al. (2020) afirmam que a necessidade de implementar, debater, reinventar e melhorar constantemente estratégias gerenciais para consolidar a liderança e promover os interesses dos investidores é amplamente debatida. Assim, a aplicação de princípios e práticas de governança é comum em organizações do setor privado para aprimorar a eficiência, a transparência e a responsabilidade na gestão de recursos públicos e na prestação de serviços governamentais. De Sousa et al. (2023) observa que as boas práticas de governança corporativa podem ser aplicadas na administração pública para melhorar a eficiência na gestão dos objetivos políticos e garantir a transparência nas informações sobre as ações governamentais.

Somando-se à gestão do conhecimento e à governança corporativa, o diagnóstico estratégico na administração pública envolve a análise e avaliação da situação atual de uma organização governamental. Isso auxilia na identificação de desafios, oportunidades e na formulação de estratégias eficazes para alcançar objetivos específicos. Os resultados obtidos orientam o desenvolvimento de estratégias e planos de ação na administração pública.

Nessa sequência, para o auxílio da temática houve a utilização da classificação *Likert* de cinco pontos, visto que a técnica é amplamente utilizada para medir a intensidade da concordância ou discordância de indivíduos em relação a uma declaração ou afirmação. Visto isso, define Suquisaqui (2023) a escala *Likert* demonstra o grau de concordância ou

discordância sobre um item a ser analisado, atribuindo-lhe um número a partir de uma escala que reflete o direcionamento de uma qualidade a ser atribuída.

Assim, nesse sistema os participantes são solicitados a expressar sua opinião selecionando um valor em uma escala que normalmente varia de 1 a 5, onde cada número representa um grau diferente de concordância ou discordância. Portanto, o estudo fornece uma maneira relativamente simples e padronizada de quantificar respostas subjetivas, a fim de permitir que os pesquisadores obtenham informações quantitativas sobre uma variedade de tópicos.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo acadêmico, com base nos conceitos e características apresentados por Gil (2019) adota uma abordagem exploratória com ênfase descritiva, utilizando uma abordagem quali-quantitativa. O desenvolvimento envolveu pesquisa bibliográfica e a aplicação de um questionário com perguntas fechadas utilizando a escala de *Likert* de cinco níveis para verificar similaridades dos ambientes pesquisados com os descritos na literatura, buscando referencial de apoio na literatura para identificar, por meio do formulário, os cenários propostos na literatura.

A pesquisa abrangeu a revisão da literatura e a aplicação de um formulário com 20 (vinte) perguntas fechadas, direcionadas aleatoriamente a servidores públicos de diversas unidades de um órgão federal atuante no estado de Rondônia. Este processo teve como objetivo validar o formulário para a identificação de cenários propícios à implantação de estratégias e inovações.

A elaboração do formulário seguiu as características dos cenários descritos por Mintzberg (2009) para as escolas do poder, da aprendizagem, do ambiente e da cultura, classificadas como escolas descritivas, cada uma associada a um cenário estratégico diferente. O questionário teve como propósito identificar em qual desses cenários o respondente se inseria, permitindo a utilização da abordagem mais adequada na implementação de inovações.

O questionário compreendeu 20 questões a serem respondidas em uma escala de 1 a 5, onde (1) significa NUNCA, (2) RARAMENTE, (3) OCASIONALMENTE, (4) FREQUENTEMENTE, e (5) SEMPRE, sendo cinco questões para cada uma das abordagens com a pretensão de que os servidores respondentes identificassem o nível de presença daquela característica apontada na questão. O questionário foi enviado nos grupos informações das unidades do órgão pesquisado ficando à disposição para resposta, por adesão, por três dias.

No contexto da pesquisa, conforme Kunisch (2023), há um reconhecimento crescente de que a produção de um artigo de alta qualidade demanda esforço científico exigente, envolvendo múltiplas habilidades e competências científicas.

Dessa maneira, a pesquisa científica, através de um processo rigoroso e sistemático, direciona-se para a compreensão e solução de problemas por meio da investigação. De maneira geral, os elementos estudados fornecem insights e um preparo robusto para estabelecer um plano metodológico eficaz.

## **Quanto ao Método da Análise de Conteúdo**

Bardin (1977) fundamenta que a análise de conteúdo se apoia em processos técnicos de validação que podem ser objeto de retórica, lógica pelo procedimento ou objetivo, mas não é doutrinal nem normativa. Concentra-se na compreensão do significado do conteúdo textual, visual ou oral, permitindo uma abordagem flexível e adaptável que extrai de maneira significativa uma análise sociocrítica da temática estudada.

A abordagem metodológica direciona-se à interpretação e compreensão do significado subjacente aos conteúdos textuais, visuais ou orais, viabilizando uma análise aprofundada e, muitas vezes, sociocrítica de um determinado tema. A análise de conteúdo não se limita à descrição e categorização do material, indo além ao buscar compreender o subtexto e os significados subjacentes da pesquisa. Alinha-se à busca por uma compreensão mais profunda e crítica das questões sociais, permitindo que os pesquisadores explorem as camadas de significado presentes no material analisado.

## **Quanto aos procedimentos adotados**

No desenvolvimento do estudo procedeu-se por meio de pesquisas na internet, de maneira que as informações bibliográficas foram extraídas da plataforma digital do periódico CAPES. Ao buscar na lista de bases e coleções houve a alternativa de direcionar plataformas de pesquisas, nas quais foram escolhidas *Spell*, *Web of Science* e *Scopus*. Na busca direta na rede de *internet* foram feitas leituras flutuantes adicionais para o desenvolvimento do estudo pelo *google acadêmico*.

Após a etapa de busca, efetuou-se a leitura flutuante dos resumos, de maneira que aplicou a clivagem nos variados artigos e materiais atuais, que continham correlações com o objetivo do estudo da temática. De maneira geral, o tema para a formulação da problemática de pesquisa, a revisão bibliográfica, as coletas de dados, a análise dos dados, as citações e referências foram etapas com a finalidade de garantir a qualidade e a credibilidade do estudo.

Para complementar a pesquisa, foi desenvolvido um questionário estruturado, aplicando perguntas fechadas em uma escala de *Likert* de cinco níveis baseadas em características das escolas do poder, da aprendizagem, do ambiente e da cultura de Mintizberg (2009). Cada uma dessas escolas foi associada a um cenário estratégico distinto, proporcionando uma abordagem diversificada para a coleta de dados.

O formulário, composto por 20 questões, foi aleatoriamente direcionado a servidores públicos de diversas unidades do Ministério Público Federal, por meio do *Google Forms*, como parte do processo de validação do instrumento. A coleta de dados ocorreu por adesão, sendo disponibilizado nos grupos de informações das unidades do órgão pesquisado por um período de três dias.

## Quanto à ferramenta aplicada

A fundamentação para a aplicação de um questionário com 20 (vinte) questões por meio do *Google Forms* aos servidores federais de um órgão em Rondônia, abordando temas como poder, ambiente, aprendizado e cultura, é baseada em vários passos e razões.

Os passos seguintes foram a definição dos objetivos da pesquisa. De modo que, o primeiro passo foi definir claramente os objetivos da pesquisa. Neste caso, o objetivo é investigar as percepções dos servidores federais sobre temas estratégicos, como poder, ambiente, aprendizado e cultura, e como esses elementos influenciam as estratégias no órgão. Na seleção do método de coleta de dados, o *Google Forms* foi a ferramenta eficaz para coletar dados por meio de questionários online. Portanto, permitiu a distribuição e coleta de respostas de forma eficiente.

O questionário foi cuidadosamente elaborado para abordar os tópicos de interesse das escolas descritivas de Mintzberg. Nessa sequência, o questionário compreendeu 20 questões a serem respondidas em uma escala de 1 a 5, onde (1) significa NUNCA, (2) RARAMENTE, (3) OCASIONALMENTE, (4) FREQUENTEMENTE, e (5) SEMPRE, posto que foi criado de

forma atraente e de fácil compreensão, garantindo que as questões sejam claras e não tendenciosas.

As perguntas foram distribuídas para os servidores federais do órgão de estudo em Rondônia, de modo que foi encaminhado por *e-mail*, *intranet*, ou outras formas de comunicação interna, a fim de garantir que a amostra seja representativa para o estudo. De forma geral, houve a garantia das respostas anônimas e confidenciais, visto que foi fundamental para obter respostas sinceras e honestas. Após a coleta das respostas, os dados foram analisados para identificar tendências e padrões relacionados às percepções dos servidores sobre poder, ambiente, aprendizado e cultura.

Os resultados da pesquisa podem ser interpretados e analisados à luz dos objetivos da pesquisa. Isso pode fornecer reflexões valiosas sobre como esses fatores impactam as estratégias do órgão.

Destarte, houve a solicitação a hierarquia superior no órgão, isto é, dos gestores de nível mais elevado, anterior a distribuição a fim de certificar de que o questionário e o processo de coleta de dados respeitem as considerações éticas e de privacidade aos participantes. Porquanto, no decorrer da aplicação foi assegurado à hierarquia superior que a pesquisa foi conduzida com o mínimo de inconvenientes para a organização dos servidores.

A escala *Likert*, uma das ferramentas utilizada na elaboração do formulário, conforme Martins (2021), foi desenvolvida por Rensis *Likert* na década de 1930 e é amplamente empregada em pesquisas nas Ciências Sociais Aplicadas para mensurar atitudes e opiniões. Cada item consiste em uma afirmação à qual os respondentes atribuem uma resposta em uma escala de cinco ou sete pontos, transformando o qualitativo em quantitativo. A opção pela escala de cinco pontos na pesquisa se fundamenta no estudo de Dalmoro (2013), que demonstrou, em média, a mesma precisão que a escala de sete pontos, mas com maior praticidade. Essa escolha visa facilitar a análise em questionários extensos, evitando sobrecarga cognitiva nos respondentes.

Outra ferramenta, usada na coleta dos dados da pesquisa, os *Google Forms*, segundo Mota (2019) em sua pesquisa acadêmica, desempenham um papel significativo tanto na prática acadêmica quanto na pedagógica. Destacando características como acessibilidade em qualquer local e horário, agilidade na coleta de dados e facilidade de uso, Mota ressalta a utilidade dessa ferramenta, especialmente na coleta e análise de dados estatísticos, simplificando o processo de pesquisa. A praticidade no acesso, a possibilidade de envio por *e-mail* ou *link*, e a organização automática dos resultados em gráficos e planilhas são citadas como vantagens expressivas,

substituindo de maneira eficiente os antigos formulários impressos e proporcionando uma abordagem quantitativa mais prática e organizada na análise dos dados.

E para elaborar os gráficos, após aplicada a pesquisa pela ferramenta do *google forms*, no próprio relatório gerado foi utilizado o mecanismo de geração de gráfico, que forneceu a imagem precisa dos dados da pesquisa.

## **Análise de conteúdo**

O estudo da análise aqui abordada concentra-se na exploração do pensamento habermasiano, conforme delineado por Palmer (2022). Reconhecer a importância do significado e da validade no discurso subjetivo e intersubjetivo é fundamental nesse contexto. Isso implica compreender o pensamento sistemático e instrumentalmente racional em contraste com o pensamento do mundo da vida, evidenciando a relevância dessas nuances para a teoria crítica. Essa abordagem abraça uma gama de fatores que exercem influência na compreensão e na transformação da sociedade moderna.

Nessa mesma linha de pensamento habermasiano, emerge a teoria do reconhecimento de Axel Honneth, conforme citado por Fleming (2022). A afirmação central de Honneth destaca que, para uma compreensão e transformação adequadas da sociedade, é imperativo atentar para as formas como os indivíduos e grupos buscam o reconhecimento. A teoria do reconhecimento fundamenta-se nas ideias de Habermas sobre a importância da comunicação e do entendimento mútuo na formação da identidade e da justiça social. Dessa forma, essa abordagem teórica contribui significativamente para o entendimento das dinâmicas sociais e das bases da justiça no contexto contemporâneo.

## **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste ponto revela-se os resultados de uma pesquisa voltada para atender ao objetivo de examinar a aplicação das abordagens diretas das escolas descritivas estratégicas no contexto da eficiência para a implantação de inovação em setores da área meio em órgãos públicos. Nesse sentido, a apresentação dos resultados está intrinsecamente vinculada ao alcance dos objetivos específicos delineados para esta investigação.

O primeiro passo para a compreensão desses resultados é a identificação das características distintivas de cada um dos quatro cenários das abordagens das escolas

estratégicas descritivas. Esse processo foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica abrangente, que se propôs a elucidar as nuances inerentes a cada abordagem. O entendimento dessas características é essencial para fundamentar as etapas subsequentes da pesquisa.

Na sequência, o segundo objetivo específico consistiu na elaboração de um questionário estrategicamente construído com base nessas características identificadas. O questionário, portanto, se torna uma ferramenta crucial para colher dados relevantes e alinhados às especificidades de cada cenário, proporcionando uma abordagem eficaz e direcionada para atender aos propósitos desta pesquisa.

O terceiro e último objetivo específico visou identificar o nível de influência das abordagens das escolas estratégicas descritivas nas unidades do Ministério Público Federal. Essa análise foi conduzida por meio de uma pesquisa utilizando o formulário elaborado, o qual se configura como um instrumento preciso e específico para capturar informações que permitam avaliar a aplicação prática das abordagens identificadas.

Dessa forma, ao adentrarmos nos tópicos subsequentes, cada objetivo específico será minuciosamente abordado, apresentando os resultados obtidos e, assim, proporcionando uma análise embasada sobre a aplicação das abordagens estratégicas descritivas no contexto da eficiência para a implementação de inovação em setores da área meio em órgãos públicos.

## **Características das Escolas Estratégicas Descritivas: Uma Análise Detalhada**

Neste subtópico, serão destacadas as características intrínsecas das quatro escolas estratégicas descritivas, conforme proposto por Mintzberg et al. (2010). Essas escolas, a saber: Escola do Poder, Escola de Aprendizado, Escola Cultural e Escola Ambiental, constituem fundamentos essenciais para a compreensão dos cenários estratégicos no contexto da eficiência para a implementação de inovações em setores da área meio em órgãos públicos.

Infere-se das próprias obras de Mintzberg et al. (2009 e 2010) os seguintes aspectos das quatro escolas em estudo:

### **4.1.1 Escola do Poder: Negociação e Influência**

A Escola do Poder aborda a formulação estratégica como um processo de negociação, onde a influência e a política desempenham papéis cruciais. As estratégias emergem por meio de interações, confrontos e barganhas, refletindo tanto interesses estreitos quanto coalizões

inconstantes. Tanto em uma visão micro quanto macro, a política é central na moldagem das estratégias. Da Silva (2018) resume esses aspectos em coerção, política e conscientização.

#### 4.1.2 Escola de Aprendizado: Processo Emergente

A Escola de Aprendizado destaca a formulação estratégica como um processo emergente, no qual as estratégias surgem à medida que o sistema coletivo aprende. O aprendizado é contínuo, emergindo de iniciativas individuais e coletivas. O papel da liderança é gerenciar esse processo, e as estratégias evoluem de padrões passados para planos futuros e, por fim, perspectivas orientadoras. Para Da Silva (2018) esses aspectos estariam resumidos em gestão do conhecimento e flexibilidade estratégica.

#### 4.1.3 Escola Cultural: Processo Coletivo e Baseado em Crenças

A Escola Cultural enfatiza a formulação estratégica como um processo coletivo, fundamentado nas crenças e interpretações compartilhadas. A cultura organizacional é central, sendo adquirida por meio de aculturação e socialização. As estratégias assumem a forma de perspectivas enraizadas em intenções coletivas, refletindo padrões que protegem e utilizam os recursos da organização. O resumo desses aspectos para Da Silva (2018) seria o interesse coletivo.

#### 4.1.4 Escola Ambiental: Processo Reativo e Dependência do Ambiente

A Escola Ambiental caracteriza a formulação estratégica como um processo reativo, onde a organização responde passivamente ao ambiente. O ambiente é o agente central na geração de estratégias, moldando a organização durante seu período formativo. A capacidade de sobrevivência a longo prazo depende das escolhas iniciais, e a liderança torna-se menos influente ao longo do tempo. Segundo Da Silva (2018) esses aspectos se resumem em estratégia adequada, isto é, verificar se a estratégia é condizente ao momento.

Essa análise aprofundada proporciona a compreensão necessária para a consecução do primeiro objetivo específico, identificando as características distintivas de cada escola estratégica descritiva. As premissas delineadas por Mintzberg et al. (2009) fornecem o alicerce teórico para a compreensão dos cenários estratégicos a serem posteriormente explorados na análise da influência dessas abordagens nas unidades do Ministério Público Federal.

## **Elaboração do Questionário para Identificação do Cenário Estratégico**

Segundo Gil (2019) os formulários devem ter quantidade de questões adequadas e suficientes para se obter as informações necessárias e baseadas em prévia pesquisa bibliográfica. Neste subtópico, aborda-se o processo de elaboração do questionário destinado à identificação do cenário estratégico nas unidades do órgão público pesquisado. Esse instrumento foi concebido com base nas características distintivas das quatro escolas estratégicas descritivas - Escola do Poder, Escola de Aprendizado, Escola Cultural e Escola Ambiental - previamente identificadas.

### 4.2.1 Questionário de Identificação do Cenário Estratégico:

#### 4.2.1.1 Escola do Poder:

- a) As decisões estratégicas em sua unidade são influenciadas por negociações de poder e política?
- b) A influência de interesses de poder e liderança afeta a aceitação e implementação de inovações em sua unidade?
- c) Conflitos de poder e interesses divergentes são comuns ao buscar implantar inovações em atividades meio em sua unidade?
- d) Há estratégias eficazes implementadas para equilibrar o poder e garantir a colaboração de todas as partes interessadas na implementação de inovações em sua unidade?
- e) A transparência e prestação de contas da liderança em relação à implantação de inovações são comuns em sua unidade?

#### 4.2.1.2 Escola de Aprendizado:

- a) As estratégias em sua unidade emergem do processo coletivo de aprendizado ao longo do tempo?
- b) A liderança desempenha um papel significativo na promoção do aprendizado estratégico em sua unidade?
- c) As estratégias são formuladas de maneira emergente e adaptativa, em vez de seguir um plano estratégico bem definido em sua unidade?
- d) A sua unidade utiliza feedback e avaliação de desempenho para impulsionar o aprendizado e a melhoria contínua em relação à inovação?

e) Com que frequência os canais de comunicação e colaboração interna facilitam a troca de informações e experiências entre os membros da equipe responsáveis pela área meio?

#### 4.2.1.3 Escola do Ambiente:

a) A análise detalhada do ambiente e do contexto é considerada na tomada de decisão sobre inovações em sua unidade?

b) As avaliações de mercado e concorrência são realizadas para identificar oportunidades de inovação em sua unidade?

c) Abordagens baseadas em dados e análises quantitativas orientam a implementação de inovações em sua unidade?

d) A sua unidade utiliza cenários prospectivos e planejamento estratégico para antecipar as necessidades futuras na área meio?

e) A sua unidade adapta estratégias globais para atender às necessidades locais na área meio?

#### 4.2.1.4 Escola da Cultura:

a) A cultura organizacional influencia a receptividade à implementação de inovações em sua unidade?

b) Os valores, normas e crenças culturais da organização afetam a aceitação de novas práticas e tecnologias na área meio de sua unidade?

c) A cultura da unidade apoia uma mentalidade de inovação e experimentação na área meio?

d) A liderança na sua unidade demonstra comprometimento com a busca contínua por melhorias e inovações na área meio?

e) A cultura da unidade valoriza a aprendizagem e a adaptação em resposta a mudanças nas demandas da área meio?

Este questionário, minuciosamente elaborado, com base nas características e aspectos identificados na pesquisa bibliográfica visando abranger as especificidades de cada escola estratégica, proporcionando uma base sólida para a análise do cenário estratégico nas unidades do Ministério Público Federal, apresentada a seguir, conforme delineado no segundo objetivo específico desta pesquisa.

## **Análise do Cenário Estratégico nas Unidades do Ministério Público Federal**

Neste subtópico, realizaremos uma análise detalhada do cenário estratégico identificado nas unidades do órgão pesquisado, fundamentando-nos nas respostas obtidas por meio do questionário baseado nas abordagens das escolas estratégicas descritivas.

### **4.3.1 Cenário Estratégico: Uma Perspectiva Abrangente**

A aplicação do questionário proporcionou insights valiosos sobre o cenário estratégico adotado por essas unidades, permitindo uma análise comparativa sob a ótica das escolas do Poder, de Aprendizado, Ambiental e Cultural. Com 25 respostas obtidas de servidores representando 17 unidades distintas dentre as 33 existentes no país, a pesquisa revelou uma visão abrangente e representativa.

Para implementar o estudo, o questionário abordou as estratégias de inovação a fim de almejar a eficiência no setor público. O evidente avanço na tecnologia, muitas vezes a administração pública não acompanha o progresso. Então, por meio das respostas há uma orientação do modo da administração pública aplicar esse meio inovador.

No quadro 2, possui os resultados após a aplicação do questionário a fim de obter o melhor cenário a aplicar a inovação e a tecnologia no ambiente de trabalho.

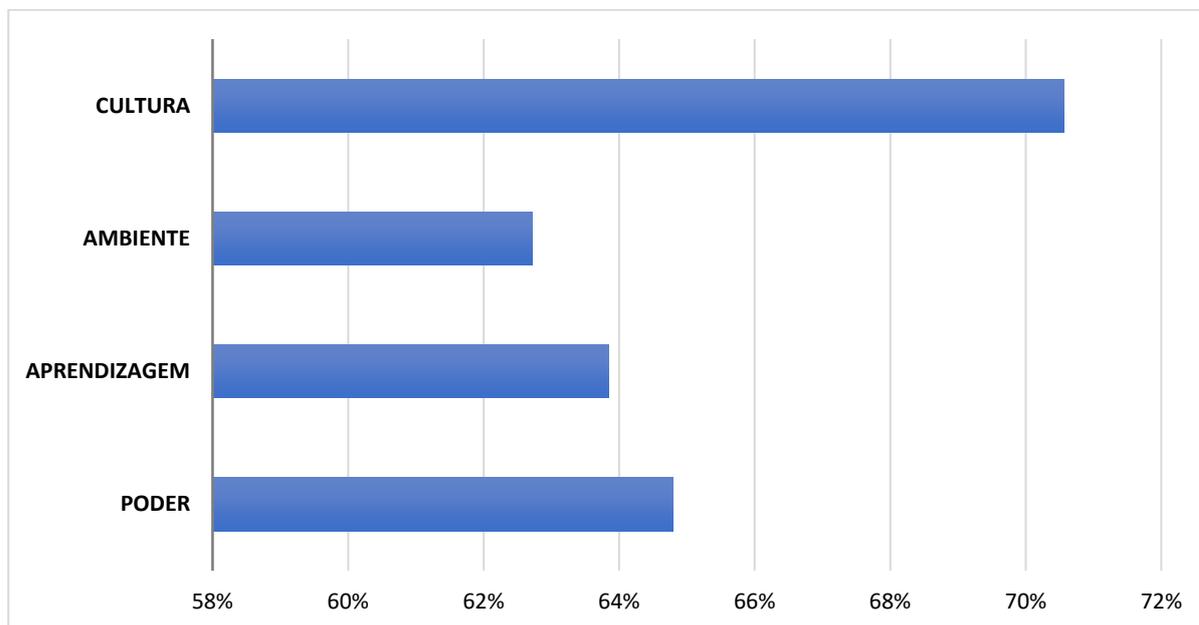
**Quadro 2:** Resultados Agregados das Escolas Estratégicas

<b>Escola (CENÁRIO)</b>	<b>Somatório de pontos</b>	<b>Frequência Relativa.</b>
<b>Poder</b>	405 pontos	64,8%
<b>Aprendizado</b>	399 pontos	63,84%
<b>Ambiente</b>	392 pontos	62,72%
<b>Cultura</b>	441 pontos	70,56%

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.3.2 Cenário Estratégico Predominante: Cultura Organizacional (Escola da Cultura)

**Gráfico 1:** Cenário Estratégico do órgão pesquisado



Fonte: Elaborado pelos autores.

A frequência relativa de 70,56% apontada no **Quadro 2** e demonstrado no **Gráfico 1**, indicam que a Escola da Cultura emerge como o cenário estratégico predominante nas unidades do MPF. Isso sugere que a formulação estratégica nessas unidades é fortemente influenciada por fatores culturais, crenças compartilhadas e valores organizacionais. A receptividade à implementação de inovações, a mentalidade de inovação e experimentação, bem como o comprometimento da liderança com melhorias contínuas, destacam-se como características marcantes desse cenário.

É relevante observar que, embora a Escola da Cultura se destaque como predominante, as demais escolas estratégicas também apresentam uma presença considerável. A Escola do Poder, com 64,8% (**Quadro 1**) de representatividade, evidencia a influência das negociações de poder e política nas decisões estratégicas das unidades. As Escolas de Aprendizado e do Ambiente, com 63,84% e 62,72% (**Quadro 1**), respectivamente, indicam uma abordagem estratégica que valoriza o aprendizado contínuo e a adaptação ao ambiente.

Esses resultados revelam a complexidade do cenário estratégico no MPF, destacando a coexistência e interação de múltiplas abordagens. A compreensão desses cenários é crucial para orientar futuras iniciativas estratégicas e promover a eficiência na implementação de inovações nos setores de área meio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo proporcionou uma análise aprofundada das abordagens estratégicas descritivas, enfocando as escolas do Poder, do Ambiente, do Aprendizado e da Cultura, no contexto da eficiente implantação da inovação em setores de área meio do órgão pesquisado. A pergunta central que norteou esta pesquisa buscou investigar como essas abordagens estratégicas podem influenciar a eficiência do setor público em relação à inovação. À luz dos resultados obtidos, bem como da revisão da literatura e dos procedimentos metodológicos adotados, apresentamos a seguir nossas considerações finais.

A análise comparativa das abordagens estratégicas revelou um cenário complexo e multifacetado, onde as escolas do Poder, do Ambiente, do Aprendizado e da Cultura coexistem e interagem. A predominância da Escola da Cultura sugere que a cultura organizacional exerce uma influência marcante nas decisões estratégicas relacionadas à inovação. Contudo, a presença significativa das demais escolas destaca a necessidade de uma abordagem integrada para compreender e moldar o cenário estratégico.

O questionário elaborado desempenhou um papel fundamental na identificação do cenário estratégico. A sua aplicação permitiu uma compreensão abrangente das características das escolas estratégicas, oferecendo insights valiosos para a formulação de estratégias eficazes em ambientes complexos. A adaptação do questionário para outros órgãos públicos pode representar uma ferramenta valiosa para gestores e pesquisadores, facilitando a identificação de abordagens estratégicas predominantes e subsidiando a tomada de decisões relacionadas à inovação.

Este estudo contribui para a gestão pública ao oferecer uma visão aprofundada das abordagens estratégicas no contexto do órgão pesquisado. As conclusões aqui apresentadas podem orientar gestores na formulação de estratégias alinhadas com as características específicas de suas organizações. Além disso, abre espaço para pesquisas futuras que explorem a dinâmica das escolas estratégicas em outros órgãos públicos, enriquecendo o entendimento sobre a adaptação dessas abordagens em diferentes contextos institucionais.

Reconhece-se que este estudo possui limitações, como o foco exclusivo no MPF e a amostra limitada. Sugerimos que pesquisas futuras ampliem o escopo para incluir outros órgãos públicos, proporcionando uma visão mais abrangente das práticas estratégicas no setor público. Além disso, a inclusão de métodos complementares, como estudos de caso, pode enriquecer ainda mais a compreensão das dinâmicas organizacionais.

A análise comparativa das abordagens estratégicas descritivas no MPF oferece subsídios relevantes para a eficiente implantação da inovação em setores de área meio no setor público. O questionário elaborado se destaca como uma ferramenta aplicável e adaptável, proporcionando uma abordagem sistêmica na identificação do cenário estratégico. Com base nas considerações finais da pesquisa, as recomendações podem ser feitas para melhorar ou ajustar as estratégias organizacionais. Essas ações podem ser direcionadas para aprimorar a gestão do poder, promover uma cultura de inovação, melhorar o aprendizado organizacional e adaptar o ambiente às necessidades estratégicas. Ao final, reforça-se a importância de continuar aprofundando o conhecimento nessa área, visando aprimorar as práticas estratégicas e promover a inovação nas instituições públicas.

### REFERÊNCIAS

- BARDIN, Lawrence. Análise de conteúdo. **Lisboa: edições**, v. 70, p. 225, 1977.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, RJ, v. 34, n. 2, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6273>. Acesso em: 5 out. 2023.
- CARNEIRO, D. K de O.; ISIDRO FILHO, A.; CRIADO, J. I. Public Sector Innovation Ecosystems: A Proposition for Theoretical-Conceptual Integration. **International Journal of Public Administration**, p. 1-14, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2213853>. Acesso em: 5 out. 2023.
- CUEVAS-VARGAS, Héctor, PARGA-MONTOYA, Neftalí, LOZANO-GARCÍA, Jeffrey, HUERTA-MASCOTTE, Eduardo. Determinants of openness activities in innovation: The mediating effect of absorptive capacity. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 8, n. 4, p. 100432, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100432>. Acesso em: 5 out. 2023.
- DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista gestão organizacional**, v. 6, n. 3, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.22277/rgo.v6i3.1386>.
- DA SILVA, Oberdan Teles et al. Corrente Prescritiva e Descritiva e as Escolas de Pensamento Estratégico: Modelo Conceitual para Estruturar a Formação Estratégica nas Organizações. In: **XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**. 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Pelayo-Olea/publication/331050211\\_Corrente\\_Prescritiva\\_e\\_Descritiva\\_e\\_as\\_Escolas\\_de\\_Pensamento\\_Estrategico\\_Modelo\\_Conceitual\\_para\\_Estruturar\\_a\\_Formacao\\_Estrategica\\_nas\\_Organizacoes/links/5c69c0c74585156b5702f9ea/Corrente-Prescritiva-e-Descritiva-e-as-Escolas-de-Pensamento-Estrategico-Modelo-Conceitual-para-Estruturar-a-Formacao-Estrategica-nas-Organizacoes.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Pelayo-Olea/publication/331050211_Corrente_Prescritiva_e_Descritiva_e_as_Escolas_de_Pensamento_Estrategico_Modelo_Conceitual_para_Estruturar_a_Formacao_Estrategica_nas_Organizacoes/links/5c69c0c74585156b5702f9ea/Corrente-Prescritiva-e-Descritiva-e-as-Escolas-de-Pensamento-Estrategico-Modelo-Conceitual-para-Estruturar-a-Formacao-Estrategica-nas-Organizacoes.pdf) Acesso em: 5 out. 2023.

DE SOUSA, A. P.; DE OLIVEIRA, O. V.; ESTEVÃO, D. S.; OLIVEIRA, F. R. de F. Governança corporativa nas controladorias estaduais brasileiras: nível de adoção de boas práticas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 3, p. 3021–3041, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1775>. Acesso em: 5 out. 2023.

TEIXEIRA DE TOLEDO, A.; MENDONÇA, M. A aplicação da inteligência artificial na busca de eficiência pela administração pública. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 74, n. 2, p. 410-438, 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6829>. Acesso em: 5 out. 2023.

FLEMING, Ted. Transforming everyday experience: Transformative learning, disorienting dilemmas and Honneth's theory of recognition. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 52, n. 4, p. 563-578, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jtsb.12355>. Acesso em: 5 out. 2023.

GIL, Antonio C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 5 out. 2023.

HASHIM, M. A. M.; TLEMSANI, I.; MATTHEWS, R.; MASON-JONES, R.; NDRECAI, V. Emergent strategy in higher education: Postmodern digital and the future? **Administrative Sciences**, v. 12, n. 4, p. 196, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci12040196>. Acesso em: 5 out. 2023.

KUNISCH, S. *et al.* Review Research as Scientific Inquiry. **Organizational Research Methods**, v. 26, n. 1, p. 3–45, 1 jan. 2023. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/10944281221127292>. Acesso em: 5 out. 2023.

LAIHONEN, Harri; KORK, Anna-Aurora; SINERVO, Lotta-Maria. Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge formation in public administration. **Knowledge Management Research & Practice**, p. 1-11, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2187719>. Acesso em: 5 out. 2023.

LIDMAN, Linda. The Gap Between the Rhetorical Why and the Practical What and How of Public Sector Innovation. *International Journal of Public Administration*, p. 1-11, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2197175>. Acesso em: 5 out. 2023.

MARTINS, P. D. G.; CORNACCHIONE, P. D. E. **Editorial. Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, MG, v. 32, n. 1, p. 1–5, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22561/cvr.v32i1.6776>.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; et al. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009. E-book. ISBN 9788577800605. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/>. Acesso em: 20 ago. 2023.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2010. E-book. ISBN 9788577807437. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577807437/>. Acesso em: 5 ago. 2023.

MOTA, Janine da Silva. Utilização do Google Forms na pesquisa acadêmica. *Humanidades & Inovação*, v. 6, n. 12, p. 371-373, 2019. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/1106>

MUNTENANU, Ionela *et al.* Percepções convergentes para o desenvolvimento sustentável e a coesão ética: Um estudo empírico sobre governança corporativa em entidades públicas romenas. *Sustentabilidade*, v. 12, n. 7, pág. 2990, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/7/2990>.

PALMER, Nicholas. To sing alone, to sing in chorus: mediating education for International Baccalaureate international mindedness and neo-liberal subjectivity. **Globalisation, Societies and Education**, p. 1-13, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14767724.2022.2127405>. Acesso em: 5 out. 2023.

PERONI, Ana Paula. Comportamento estratégico: um estudo aplicado junto às vinícolas de Santa Teresa. **Revista Interdisciplinar da FARESE**, v. 4, 2022. Disponível em: <https://revista.grupofaveni.com.br/index.php/revistainterdisciplinardafarese/article/view/164>. Acesso em: 5 out. 2023.

SUQUISAQUI, Ana Beatriz Valim; HANAI, Frederico Yuri. Indicadores de sustentabilidade de planejamento e gestão ambiental de cidades aplicados ao contexto de metabolismo urbano: procedimento de identificação, seleção, análise e definição. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, v. 61, 2023.

VILELA JUNIOR, Guanis de Barros. Análise fatorial exploratória de questionário para avaliar a qualidade de vida de trabalhadores. *Revista CPAQV-Centro de Pesquisas Avançadas em Qualidade de Vida-CPAQV Journal*, v. 5, n. 2, 2013. Disponível em: <https://www.cpaqv.org/revista/CPAQV/ojs-2.3.7/index.php?journal=CPAQV&page=article&op=view&path%5B%5D=1172>.

## Smart cities na Amazônia: possibilidades e impedimentos

Bianca Moret Neubauer Vasconcelos

Mestranda do PROFIAP/UNIR.

Flávio de São Pedro Filho

Doutor em Administração. Docente do PROFIAP/UNIR.

Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima

Doutor em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente. Docente do PROFIAP/UNIR. E-mail:

[juocerlee@unir.br](mailto:juocerlee@unir.br)

Iluska Lobo Braga

Doutora em Administração. Docente do PROFIAP/UNIR. E-mail: [iluska.lobo@unir.br](mailto:iluska.lobo@unir.br)

**Resumo:** A ascensão das inovações tecnológicas emergentes como a inteligência artificial, internet das coisas e monitoramento remoto têm redirecionado os olhos da gestão pública e do planejamento estratégico urbano para os modelos das chamadas *smart cities*. Admite-se como objetivo geral estudar a forma de administração de políticas públicas que minimize as assimetrias na Amazônia, visando a possibilidade de implantar estruturas de *smart city*. O estilo inovador de governança colaborativa na elaboração de políticas públicas urbanas é premissa para que uma cidade possa ser classificada como inteligente, aumentando a confiança na administração pública, por promover sustentabilidade ambiental, econômica e social. A pesquisa é qualitativa, exploratória e descritiva. Procedeu-se observação *in situ*, extrapolando a vertente teórica mediante visita técnica para comparação dos dados com a realidade. Identificou-se que o crescimento populacional sem infraestrutura alimenta assimetrias. Os dados revelaram aparente descaso do Estado, prevaricando frente às imposições constitucionais, desconsiderando vulneráveis como sujeitos de direitos básicos. Sugeriu-se a criação de planos de ação para sanar os hiatos e efetivamente executá-los, mediante apoio ativo das demais esferas, parcerias público-privadas e coordenação da União, se possível preenchendo vazios urbanos. O levantamento das necessidades locais e análises multicritérios permitirão aos gestores públicos identificarem alternativas para resolução dos desvios, priorização, viabilidade e aplicabilidade para tomadas de decisão antes da aplicação de revitalizações e requalificações urbanas, viabilizando estruturas de *smart cities*. Este estudo interessa a gestores públicos, lideranças comprometidas com a responsabilidade social em espaços sensíveis, instituições de ensino e pesquisa envolvidas com questões relacionadas aos assuntos abordados nesta tarefa.

**Palavras-Chave:** Amazônia; *smart city*; políticas públicas; sustentabilidade; urbanização.

**Abstract:** The rise of emerging technological innovations such as artificial intelligence, internet of things and remote monitoring have redirected the eyes of public management and urban strategic planning towards so-called smart city models. The general objective is to study the form of administration of public policies that minimize asymmetries in the Amazon, aiming at the possibility of implementing smart city structures. The innovative style of collaborative governance in the development of urban public policies is the premise for a city to be classified as intelligent, increasing trust in public administration, by promoting environmental, economic and social sustainability. The research is qualitative, exploratory and descriptive. In situ observation was carried out, extrapolating the theoretical aspect through a technical visit to compare the data with reality. It was identified that population growth without infrastructure fuels asymmetries. The data revealed apparent disregard on the part of the State, prevaricating in the face of constitutional impositions, disregarding vulnerable people as subjects of basic rights. It was suggested that action plans be created to remedy the gaps and effectively execute them, through active support from other spheres, public-private partnerships and Union coordination, if possible filling urban voids. The survey of local needs and multi-criteria analyzes will allow public managers to identify alternatives for resolving deviations, prioritization, feasibility and applicability for decision-making before implementing urban revitalizations and requalifications, enabling smart city structures. This study is of interest to public managers, leaders committed to social responsibility in sensitive spaces, educational and research institutions involved with issues related to the subjects covered in this task

**Keywords:** Amazon; smart city; public policy; sustainability; urbanization.

## INTRODUÇÃO

A ascensão das inovações tecnológicas emergentes como a inteligência artificial, internet das coisas e monitoramento remoto têm redirecionado os olhos da gestão pública e do planejamento estratégico urbano para os modelos das chamadas *smart cities* ou cidades inteligentes. Mediante inovações tecnológicas, revitalização e requalificação de espaços urbanos com um apelo conceitual ambiental sustentável, gestores públicos buscam potencializar a eficiência político-econômica e tecnológica, gerando mobilidade urbana, sustentabilidade, qualidade de vida, economia e governança o que contribui significativamente para impulsionar a economia local.

No entanto, embora inegável as vantagens econômicas dessa abordagem, é imprescindível atentar para a que tal desenvolvimento local não resulte em elitização e especulação imobiliária e consequente segregação socioespacial e/ou marginalização da população desabastada que acaba sendo expurgada da região por não conseguir se manter nos novos padrões econômicos do local, ou seja, o processo de gentrificação. Assim, surge a seguinte pergunta introduzida: como poderia a administração das políticas públicas contribuir para a implantação de uma *smart city* na Amazônia?

Para os resultados propostos admite-se como objetivo geral estudar a forma de administração de políticas públicas que minimize as assimetrias na Amazônia, visando a possibilidade de implantar estruturas de *smart city*; e como objetivos específicos: caracterizar as assimetrias que bloqueiam a possibilidade de implantação de *smart city* em ambientes amazônicos (1), levantar a forma de gerenciamento de políticas públicas no modelo vigente em uma capital na Amazônia Ocidental (2), e propor medidas de adequação na administração de políticas públicas que possibilite superar as assimetrias que impedem a implantação de *smart cities* na Amazônia (3).

Este estudo justifica-se pela relevância e atualidade do tema, bem como por haver poucas publicações no contexto da Região Amazônica, podendo, portanto, contribuir para gestores públicos, empresários, pesquisadores e demais interessados na temática aqui abordada. O documento é constituído de tópicos e subtópicos, trazendo após essa introdução uma revisão teórica e conceitual que contempla o preparo do trabalho, uma metodologia que orienta a

construção da pesquisa, os resultados na conformidade aos objetivos propostos, a conclusão e as referências consultadas para a tarefa.

## REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL

A confluência triangulada da Teoria Institucionalista, da Teoria do Desenvolvimento Econômico e da Teoria da Nova Gestão Pública alicerçam a pesquisa aqui proposta. Em seguida, serão abordados os conceitos de *smart city*, gentrificação e os vazios urbanos, gerenciamento de políticas públicas e seus impactos na Amazônia, objetivando evidenciar a construção teórica que permite caracterizar as assimetrias que bloqueiam a possibilidade de implantação de cidades inteligentes em ambientes amazônicos, levantar a forma de gerenciamento de políticas públicas no modelo vigente da capital estudada na tarefa, bem como o desenvolvimento da análise dos dados levantados, culminando nos resultados e sugestão de medidas de adequação na administração de políticas públicas que possibilite superar as assimetrias que impedem a implantação de *smart cities* na Amazônia.

### Teorias basilares da pesquisa

A Teoria Institucional, proposta por Douglass North, Nobel de Economia em 1993, determina que evoluções institucionais ao longo do processo histórico do capitalismo no mundo ocidental demonstraram maior relevância que inovações tecnológicas, conforme leitura em Gala (2020). O autor enfatiza que o conceito de racionalidade (processual) ampla e flexível utilizado por North, fundamenta a construção da dinâmica institucional, levando em conta a motivação dos agentes e o problema da decifração do ambiente para a tomada de decisões ótimas, além dos mecanismos de *feedback* para correção de desvios.

Prosseguindo leitura em Gala (2020), é possível inferir que o Estado possui papel medular nas ideias de North para a formulação da Teoria Institucional, onde busca o equilíbrio entre a teoria do Estado marxista e a teoria contratualista no que diz respeito aos direitos sobre propriedades e eficiência econômica e social para, então, culminar na teorização de reduções de custos de transação que as instituições trazem para um sistema econômico em termos hipotéticos. North enfatizou a problemática do aumento populacional em função do progresso econômico, levando ao desenvolvimento de novas instituições por um lado e empobrecimento relativo populacional por outro. O cerne da Teoria Institucional se firma nas incertezas tanto

ontológicas, quanto epistemológicas que dificultam ou impossibilitam transações econômicas e no surgimento das instituições que, mediante regras ou normas formais e informais, permitem o entendimento da organização das sociedades.

Em concordância, a Teoria da Nova Gestão Pública direciona seu olhar para a sociedade, de forma a habilitar o Estado a executar funções que o mercado não consegue cumprir, objetivando que o Estado satisfaça as necessidades e demandas dos cidadãos de forma eficiente e *accountable*, conforme explica Bresser-Pereira (1997), economista, cientista político e ministro responsável pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado que, inspirado no modelo de gestão neoliberal de Margareth Thatcher e no livro de Osborne e Gaebler (1992), resultou na chamada reforma gerencial ou Nova Gestão Pública (NGP). Esta abordagem coloca o usuário dos serviços prestados pela administração pública na posição de cliente e busca agilidade, eficiência, efetividade, equidade e *accountability*, utilizando o controle social e fortalecendo a democracia, de acordo com Neubauer e São Pedro Filho (2023).

A terceira base teórica para o desenvolvimento da pesquisa firma-se na Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter (1997), onde define a inovação como meio para promover o desenvolvimento. Schumpeter (2012), infere também que a alteração de métodos e “novas combinações e técnicas” - ou inovações - perturbam o equilíbrio econômico, onde a economia cria transformações de uma forma dinâmica e intrínseca, ao invés da forma estática e por meio de dados sociais, como era afirmado pelos estudiosos da época.

### ***Smart cities*, gentrificação e vazios urbanos**

O conceito de *smart city* se firma na ideia de cidades que utilizam plataformas e inovações tecnológicas, como utilização de IA (inteligência artificial), IoT (*internet of things* ou internet das coisas em tradução livre), bem como na utilização de infraestruturas de TI (Tecnologias da Informação), buscando atualizar, automatizar ou aperfeiçoar sistemas e atingir a excelência nas entregas de serviços à sociedade de modo a concatenar as inteligências humana, coletiva e artificial, conforme Fariniuk et al. (2020). Os autores afirmam que no Brasil, geralmente o conceito de *smart city* está atrelado a projetos patrocinados por empresas multinacionais ou por parcerias público-privadas que visam modernizar projetos de segurança, monitoramento e vigilância, assim como na utilização de energias renováveis, adaptação da malha elétrica urbana e demais tecnologias urbanas. Embora exista uma vertente que enxerga

os conceitos de *smart city* como antropocêntrica, Fariniuk et al. (2020) apontam que o conceito mais propagado atualmente é o que envolve a ação em seis esferas: a governança, a economia, a qualidade de vida, o meio ambiente, a mobilidade e o cidadão; mediante a atuação engajada e efetiva da sociedade na formulação da agenda de políticas públicas urbanas.

Alperstedt Neto, Rolt e Alperstedt (2018) adicionam a temática da sustentabilidade atrelada à qualidade de vida e assinatura do Protocolo de Quioto como marco ecológico e origem do conceito de *smart city*. Félix et al. (2020) trazem ainda o estilo inovador de governança colaborativa na elaboração de políticas públicas urbanas como premissa para que uma cidade possa ser classificada como inteligente e afirmam que a governança inteligente estabelece maior confiança na administração pública, por incorporar em seus projetos de políticas públicas urbanas objetivos de qualidade de vida dos munícipes e a promoção da sustentabilidade ambiental, econômica e social.

Mediante essa lógica, Ribeiro (2018) afirma que o termo gentrificação, para além de um conceito, representa um processo socioespacial e econômico ou fenômeno de grande complexidade teórica e empírica que vem sendo estudado e acontecido de forma cada vez mais evidente e nas mais diversas estruturas socioeconômicas, em razão da globalização, permitindo a ampliação do conceito de gentrificação, uma vez que seus processos são demasiadamente sensíveis às condições intrínsecas das áreas afetadas. A autora enfatiza a estreita relação entre gentrificação, capitalismo e espaços urbanos, onde podem ser percebidos limites de rentabilidade de excedentes de capital também em investimentos em infraestrutura urbana. Mediante essa ideia, surgem as transformações urbanas de renovações criativas das cidades e processos de desenvolvimento de infraestrutura em substituição às melhorias que tornam o redesenvolvimento urbano como fonte quase inesgotável de absorção de excedentes de capital.

No entanto, ainda segundo Ribeiro (2018), esses processos de desenvolvimento embora tenham inegáveis aspectos positivos, também trazem consigo consequências negativas, como o desalojamento de populações de forma direta e intencionada, como remoções e desapropriação; quanto de forma indireta e não intencional, através de mudanças de padrões de moradia e consumo nestes locais, transformando as cidades em mercadorias e/ou estruturas para a circulação do capital em uma progressiva financeirização, resultando em um processo de substituição social seja pela gentrificação de novas construções, em função das especulações imobiliárias; seja pela gentrificação comercial, em razão da remodelagem realizada por comerciantes pioneiros que passam a atrair um novo tipo de consumidores, de maior poder aquisitivo.

Souza e de São Pedro Filho (2022) ao abordarem a temática da gestão urbana, trazem os conceitos de vazios urbanos que consistem em imóveis não utilizados, subutilizados, não edificadas ou em ruínas que ocorrem por especulação imobiliária, abandono ou ineficiência do poder público. Cidades sustentáveis, quando compactas, reduzem os custos de implantação de políticas públicas e contribuem para a integração e coesão social. Os autores ainda apontam que inovações tecnológicas determinam o avanço da gestão urbana, como na sinergia de tecnologias da informação e comunicação na formação das *smart cities*, onde o foco maior consiste em buscar alternativas para melhorar a eficiência, a equidade e a qualidade de vida dos moradores da cidade em tempo real, através da automação, monitoramento, compreensão, análise e planejamento urbano. Desafios emergentes das cidades inteligentes poderiam ser superados mediante criação de ferramentas de gestão urbana, visando antecipação de riscos e desvios e satisfação da sociedade.

## **Gestão de políticas públicas e seus impactos na Amazônia**

Leitura em Gomes, Moretti e Oliveira (2022) permite identificar que por se tratar de uma federação bastante complexa, devido a descentralização imposta pela Constituição Federal de 1988, emerge a necessidade de arranjos institucionais para a gestão de políticas públicas no Brasil. Devido às desigualdades regionais, os processos de gestão de políticas públicas locais devem necessariamente passar pelo crivo da coordenação federativa, mediante características, capacidades e potencialidades dos territórios. A coordenação federativa representa dimensão fundamental para a gestão de políticas públicas em federações, dentre elas as políticas urbanas. Os autores apontam como principal dificuldade enfrentada pela gestão de políticas públicas a compreensão das particularidades municipais em face das capacidades estatais para a implementação de políticas, sendo tão relevante a discussão de como as tipologias de cidades impactam os formatos das políticas públicas adotadas e suas consequências para gestão, quanto a discussão das políticas públicas urbanas e suas peculiaridades locais. E concluem que é preciso aperfeiçoar os mecanismos de envolvimento do governo nas esferas estaduais na gestão das cidades, regiões metropolitanas e demais arranjos populacionais para garantir a cooperação regional precípua para a gestão de políticas públicas urbanas.

A análise de Ponte e Szlafsztein (2022) evidencia que as particularidades (potencialidades e/ou limitações ecológicas) amazônicas tiveram e ainda têm grande influência

na dinâmica dos processos ocupacionais da região e que o homem estabelece relações com a natureza na proporção das suas capacidades organizacional e produtiva, em função da tecnologia disponível. Finalmente, os pesquisadores inferem que interação humana com a natureza alcançou níveis cada vez mais altos de conhecimento e domínio, que potencializaram condições facilitadoras da estabilização socioprodutiva.

Por outro lado, Crutzen (2002) enfatizou que cientistas possuem uma difícil missão de orientar a sociedade no sentido de uma gestão ambiental sustentável durante a era do Antropoceno – época geológica caracterizada pelo impacto humano na Terra, que conferiu o Prêmio Nobel de química em 1995 a Crutzen -, exigindo adequação do comportamento humano em diferentes escalas. Em seu relevante artigo na revista *Nature*, afirmou que a menos que ocorresse uma catástrofe global como o impacto de um meteorito, uma guerra mundial ou uma pandemia, a humanidade continuaria a ser uma grande força ambiental durante muitos milênios.

A realidade global não parece estar se distanciando do cenário pensado por Crutzen, pois mesmo após uma pandemia e em meio a rumores de guerra, o antropocentrismo continua sendo a visão predominante. Silva (2014) ressalta que tanto o antropocentrismo quanto o ecocentrismo individuais destoam das premissas de sustentabilidade e propõe o modelo de sustentabilidade-centrismo, que objetiva superar a dicotomia humanidade/natureza dos primeiros modelos. A Amazônia é referência mundial em biodiversidade, segurança climática e berço da maior bacia hidrográfica do mundo. Possui relevante papel socioeconômico e no desenvolvimento do país que deve ser considerado pelo governo brasileiro no desempenho de suas funções nas diversas esferas em que atua. Portanto, a temática da sustentabilidade deve ser considerada nos diversos fatores que envolvem a tomada de decisão nos processos de inovação na região.

## METODOLOGIA DO PREPARO

Neste compartimento ingressam abordagens pelas quais se esclarece a construção desta tarefa investigativa de natureza qualitativa, que tem caráter exploratório e descritivo, delineando situações fáticas que transcorrem no ambiente amazônico e suas peculiaridades, requerendo um olhar mais atento na análise da viabilidade de implantação de estruturas de *smart city*.

## Quanto ao Método aplicado

O método escolhido para o preparo deste documento é o método dedutivo, partindo de premissas mais amplas e avançando na direção de premissas mais específicas, possibilitando uma análise detalhada, comparando as exposições teóricas de pesquisas publicadas com a realidade observada na região pesquisada, para então resultar em uma reflexão através do paradigma sociocrítico, que segundo Ticona el al. (2020), é originário da Escola de Frankfurt, Alemanha, no período após a Segunda Grande Guerra, onde a teoria crítica se apresenta em clara contraposição à teoria clássica positivista interpretativa, que apresentaria escassa transformação social. A sociocrítica neste apanhado consideraria as vantagens dos estudos livres de valoração, ao incluir uma autocrítica que no processo de busca de conhecimento que poderia transformar a realidade situacional estudada.

## Quanto aos procedimentos adotados

A tarefa proposta busca estudar a forma de gestão de políticas públicas que minimize as assimetrias na Amazônia, na via de implantar estruturas de *smart city* que promovam a qualidade de vida das comunidades na floresta. Assim, foram realizadas buscas webbibliográficas, e a leitura flutuante de acervos disponíveis, como livros, teses, dissertações e publicações relevantes, ensaios, artigos originais e de revisão, conforme recomendam Siena, Oliveira e Braga (2020); estes procedimentos foram facilitados pelo acesso *on line* em *links* de livre acesso, a exemplo dos repositórios orientados pela Capes, Scopus, Web of Science, Google Acadêmico, Mendeley, além da Plataforma Spell e outros; deu-se prioridade a publicações recentes, exceto quando da utilização de autores seminais. Procedeu-se análises por meio das quais se alcançou a clivagem e a categorização de corpos considerados para a produção dos resultados nesta tarefa. O acesso a *sites* governamentais e institutos de pesquisas permitiu obter dados estatísticos que depois foram analisados e criticados.

Procedeu-se a observação *in situ*, extrapolando a vertente teórica, com visita técnica nas comunidades locais, onde verificou-se um processo de favelização por gentrificação. Foi então avaliada a condição de vida da população exposta às condições subumanas e insalubres, confrontando ao contraste com os conceitos levantados na exordial desta tarefa; tenta-se entender a requalificação ou a revitalização em seu entorno; reuniu-se argumentos que passaram

a ser demonstrados ao tratar de assimetrias; um corpo fotográfico reunido apoia demonstrativos que são completados mediante quadros, tabelas e diagramas nos resultados deste trabalho.

### **Quanto à ferramenta aplicada**

A ferramenta utilizada para propor medidas de adequação na administração de políticas públicas foi o Diagrama de Ishikawa, que consiste em uma ferramenta da qualidade que busca para identificar as causas que convergem em um efeito. As causas nesta pesquisa figurarão como medidas de adequação na gestão das políticas públicas, buscando o efeito, representado pela superação das assimetrias, para permitir a viabilidade de implantação de estruturas de *smart city*.

### **Quanto à análise**

A técnica utilizada para a análise neste estudo foi a Análise de Habermas, a qual se firma no processo analítico de estruturas e dinâmicas sociais, em especial no que tange à comunicação, compreensão mútua e participação pública, mediante uma visão crítica e reflexiva a respeito da sociedade contemporânea. Habermas propõe que a construção da realidade futura, bem como seu fim perpétuo não consiste em sua missão, mas sim a crítica inesgotável de todas as condições existentes, sem temer conflito de qualquer poder ou desacelerar mediante suas próprias descobertas, conforme Ticona et al. (2020). Em outras palavras, Jürgen Habermas defende a democracia através do diálogo entre as partes envolvidas, desde que este esteja pautado em premissas éticas, como a sinceridade, clareza nos argumentos e garantia de direitos.

## **ESTUDO DA FORMA DE ADMINISTRAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EM UMA CAPITAL DA AMAZÔNIA, VISANDO IMPLANTAÇÃO DE *SMART CITY***

O *locus* desta investigação é a municipalidade portovelhense, capital do estado de Rondônia, possui 460.434 habitantes distribuídos em mais de 34 mil quilômetros quadrados, ocupando a vigésima sexta posição em área territorial, quando comparada a outros municípios no país e a maior do estado, conforme o Censo do IBGE (2022). Ainda segundo o mesmo órgão,

a taxa de mortalidade infantil média em 2020 era de 17.61 para 1.000 nascidos vivos; e as internações devido a diarreias, de 0.6 para cada 1.000 habitantes.

A Amazônia Legal brasileira, que é o cenário macro, possui 772 municípios, em uma área superior a cinco milhões de quilômetros quadrados, correspondendo a mais de 58% do território nacional, conforme dados do IBGE (2021). Instituída em 1953 visando a delimitação geopolítica para a aplicação de políticas de soberania e desenvolvimento territorial e econômico. Um território tão extenso e rico em biodiversidade, cultura e maior representante do setor primário na economia, possui baixa densidade populacional (o equivalente a 13% dos brasileiros) e mesmo com tanto potencial, é a região menos desenvolvida do país, marcada por peculiaridades dicotômicas e assimetrias que urgem serem sanadas tanto para garantir os direitos e garantias constitucionais, quanto para direcionar a região para o desenvolvimento do modelo de sustentabilidade-centrismo e então viabilizar estruturas de *smart city*.

## Caracterização das assimetrias

Ações humanas - incluindo políticas públicas - vêm causando transformações ambientais tanto de caráter físico-naturais, quanto de caráter humano-sociais desde antes da colonização da região, conforme análise de eventos socioespaciais e das formas de uso dos recursos naturais realizada por Ponte e Szlafsztein (2022). A Amazônia passou a abarcar um conjunto de políticas públicas que redirecionam a produção da região, a exemplo da criação da Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia. Essas mudanças foram responsáveis por impor uma nova dinâmica socioespacial mal interpretada, e se revela pela criação de projetos que visavam apenas a recolonização e o desenvolvimento na região. Então, a Amazônia passa a sofrer de cobiça pelos mercados nacionais e internacionais, com negativo impacto socioambiental, o que pode ser revelado pelo confronto dos designativos teóricos e a concretude do arrazoado apontado neste estudo. Desta forma, as assimetrias que bloqueiam a implantação de *smart cities* na Amazônia se revelam, posto que surgem ali no comparativo preceituais obtidos nesta tarefa, como se observa no Quadro 1 a seguir, que traz a perspectiva teórica que pode revelar as assimetrias na administração de políticas públicas na Amazônia.

**Quadro 1:** Especificações das assimetrias em face da perspectiva teórica

Duto teórico basilar	Caracterização das assimetrias
<b>1- Teoria Institucional</b>	<p>1.1 Inovações tecnológicas: baseado na inexistência de conhecimento científico e tecnológico junto aos indivíduos.</p> <p>1.2 Motivação dos agentes: falta de referência e por consequência o desestímulo para a realização das políticas públicas.</p> <p>1.3 Embate entre o marxismo e o contratualismo: o rápido crescimento populacional sem o devido preparo, promovendo o empobrecimento da população local e suas consequências, além do descompasso em relação à propriedade, gerando conflitos.</p>
<b>2- Teoria da Nova Gestão Pública</b>	<p>2.1 Habilidade do Estado para satisfazer o cidadão: falta de domínio técnico e científico dos gestores que deveriam conduzir as políticas públicas, resultando em perdas significativas.</p> <p>2.2 Estado fornecedor e o cidadão consumidor: a inoperância do poder público em efetuar as entregas esperadas pelo cidadão pagador de impostos.</p> <p>2.3 Agilidade, eficiência, efetividade e equidade: o engessamento por excesso de burocracia gera dificultadores para os resultados. Além da ineficácia que promove a assimetria da gentrificação, formando um forço entre os extremos sociais tornando os privilegiados ainda mais abastados e os marginalizados ainda mais miseráveis.</p>
<b>3- Teoria do Desenvolvimento Econômico</b>	<p>3.1 Alteração de métodos e processos: se observam absolutamente prejudicados, o que exige adequação para que se atendam às prescrições da Teoria.</p> <p>3.2 Combinação técnica pró inovação: a existência de ilhas no âmbito da inovação requerida desvirtua os efeitos práticos esperados, bloqueando as possibilidades de estruturas de <i>smart city</i> no cenário amazônico.</p> <p>3.3 Transformações dinâmicas: a expectativa continua enquanto a inexistência de adequada administração das políticas públicas impede possibilidades de <i>smart cities</i> na Amazônia.</p>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A Região Amazônica suporta duas das cinco maiores hidrelétricas do mundo, e quatro das cinco maiores do Brasil. Porém, pesquisa do Instituto de Energia e Meio Ambiente (IEMA) demonstra que aproximadamente um milhão de pessoas não possuem acesso à energia elétrica, conforme leitura em Ferreira e Silva (2021). As construções de empreendimentos hidrelétricos, assim como os de mineração, se revertem em gravames insustentáveis, impondo assimetrias ambientais e socioculturais, quando deveriam trazer vantagem competitiva; assim, estão revelados os processos de expansão de interesse estranhos aos amazônidas, que recebem como contrapartida a espoliação da Amazônia, como aponta Castilho (2019). São evidências da potencialização de fatores convergentes da degradação de comunidades ribeirinhas, vítimas desta gentrificação que lhe remove do bem estar na Floresta Amazônica, resultando em inchaço por especulação imobiliária nas cidades da Região.

Ademais do crescimento populacional sem infraestrutura ou serviços básicos, alimentam o processo de favelização, com as consequências relacionadas ao abandono das famílias expostas a vetores oriundos da carência de saneamento e outras necessidades, como se revela na Figura 1 que segue.

**Figura 1:** Favelização por gentrificação na Amazônia



**Fonte:** Registros durante observação *in situ* realizado pelos autores.

Ressalte-se que as imagens acima foram registradas em período da seca na Amazônia, merecendo registrar que na época das cheias, os detritos e excrementos humanos transbordam sobre as populações e suas moradias, sem qualquer medida de socorro ou assistência a esses indivíduos expostos à degradação.

A água tratada também é precária na região da maior concentração de água doce do planeta. As populações ribeirinhas padecem pela escassez dos serviços básicos de saúde pública, educação e qualidade de vida. As taxas de morbidade e de mortalidade por doenças parasitárias evitáveis na região é explicitada em Guimarães et al. (2020), abordando sobre as condições subumanas dos indivíduos contatando diuturnamente o lixo e dejetos, em um estilo de vida degradante, imperado pela ausência do poder público, conforme se indica na Figura 2 abaixo.

**Figura 2:** Condições precárias por falta de serviços básicos



**Fonte:** Imagem da internet de domínio público. Disponível em:  
<https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2022/03/estudo-aponta-que-falta-de-saneamento-prejudica-mais-de-130-milhoes-de-brasileiros> .

Não há como falar em desenvolvimento sustentável diante de um cenário como o demonstrado nestas imagens. É necessário aos gestores públicos administrar as políticas públicas, por meio da governança inteligente, estabelecendo maior confiança na administração pública. Urge corrigir assimetrias que precarizam premissas básicas de qualidade de vida, incorporando em seus projetos de políticas públicas urbanas objetivos de qualidade de vida dos municípios e a promoção da sustentabilidade ambiental, econômica e social para alinhar o planejamento estratégico ao objetivo fim da Administração Pública: a sociedade.

## **Levantamento da forma de administração de políticas públicas**

Em busca de dados e informações nos *sites* institucionais do município de Porto Velho, Capital do Estado de Rondônia, permitiu identificar a forma de gerenciamento das políticas públicas, clarificando as assimetrias geradas pelos processos de urbanização. Embora exista na administração local um Plano Municipal de Saneamento Básico (PMSB), não ocorrem atualizações nos informes disponibilizados há mais de dois anos.

Segundo um estudo realizado pelo Instituto Trata Brasil, o Ranking de Saneamento 2023 evidencia que o tratamento de esgoto é 340% maior nos 20 municípios mais bem

colocados em comparação aos 20 piores do Brasil, dentre os quais aparecem principalmente municípios das regiões Norte e Nordeste. Ao apresentarem o panorama dos 20 piores municípios nos últimos 10 anos, o estudo ressalta que Porto Velho (RO), Ananindeua (PA), Santarém (PA) e Macapá (AP) estiveram sempre dentre as dez últimas colocações. A capital de Rondônia ficou na 98ª posição no Ranking de 2023, com o menor percentual no Indicador de Atendimento Total de Água Potável e zero percentual de Tratamento Total de Esgoto, conforme demonstra a Tabela 1.

**Tabela 1:** Ranking dos dez piores municípios em saneamento de 2023 no Brasil

Município	UF	Ranking 2023	Ranking 2022	Indicador de Atendimento Total de Água em 2023 (%)	Indicador de Tratamento Total de Esgoto em 2023 (%)
Anindeua	PA	91	95	33,79	30,02
Várzea Grande	MT	92	93	98,15	48,10
Maceió	AL	93	91	86,83	36,33
Rio Branco	AC	94	97	60,73	19,88
Belém	PA	95	96	76,84	3,63
São Gonçalo	RJ	96	94	90,08	15,49
Santarém	PA	97	98	50,61	9,50
Porto Velho	RO	98	99	26,05	0,00
Marabá	PA	99	N/A	32,89	2,26
Macapá	AP	100	100	36,60	27,14

Fonte: Elaboração dos autores, com base nos dados do Instituto Trata Brasil (2023). Disponível em: <https://tratabrasil.org.br/ranking-do-saneamento-2023/>.

No ano de 2022, o município de Marabá não participou do Ranking, devido aos critérios populacionais estabelecidos na pesquisa. Análise da Tabela 1 permite notar que a alarmante maioria dos 10 piores municípios do Ranking do Saneamento Básico 2023 estão localizados na Amazônia. No que tange à população portovelhense, apenas 26,05% possuem acesso à água encanada; e, na inexistência de tratamento do esgoto, seus dejetos são despejados diretamente no Rio Madeira, conforme se constatou na visita técnica realizada *in situ*, como se comprova no acervo fotográfico então coletado e ingressado neste documento. O Rio Madeira, principal rio que banha o município, é fonte de sustento e de alimentação de grande parte da população. Portanto, tal agressão tem além do óbvio impacto ambiental, também influencia nas questões de saúde pública e socioeconômicas.

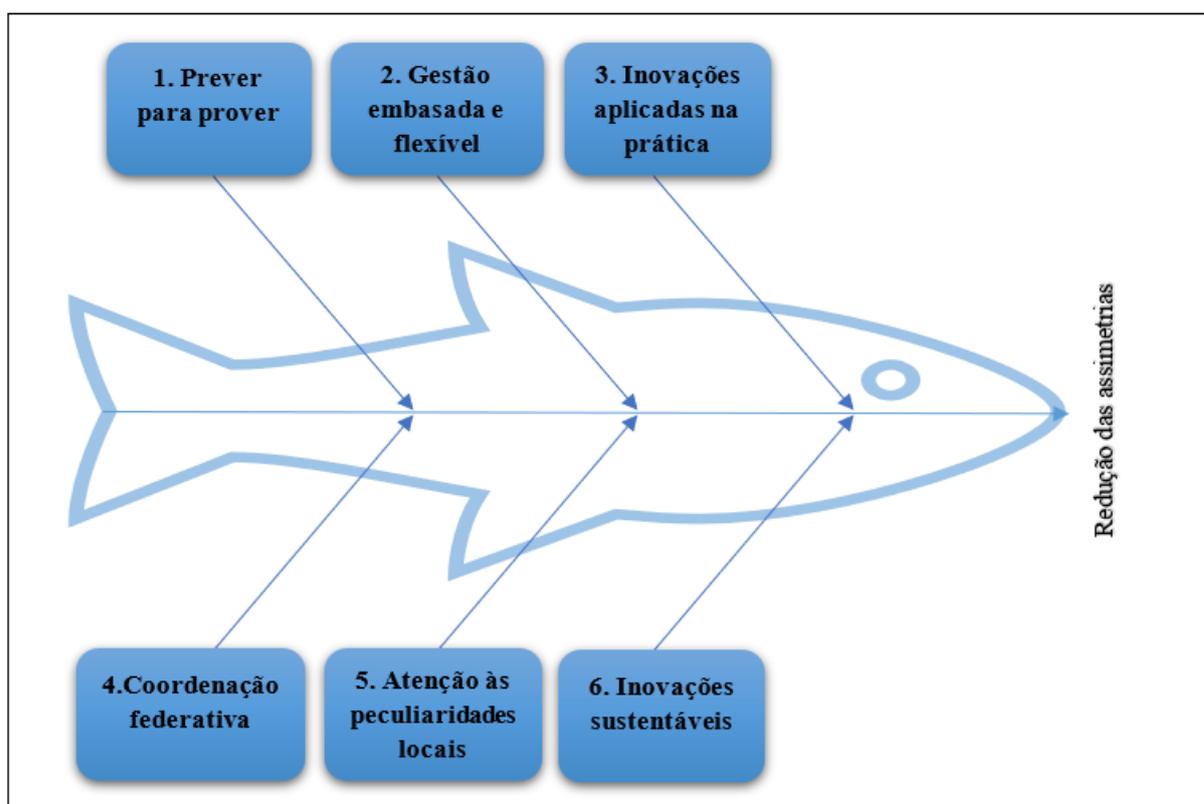
Os dados revelam um aparente descaso do Estado com a sociedade de forma direta e indireta. Direta, ao prevaricar frente às imposições constitucionais do Art. 1º, *caput*, inciso III, que trata da dignidade da pessoa humana, desconsiderando as pessoas em situação de

vulnerabilidade como sujeitos de direitos básicos; e indireta, ao causar efeitos danosos a todas as demais camadas da sociedade, como aumento da criminalidade e aumento da demanda de segurança pública, sobrecarga dos sistemas de saúde, jurídico e demais transtornos provenientes da inércia do governo. A participação de todas as esferas governamentais representa dimensão fundamental para a gestão de políticas públicas, mesmo nas políticas urbanas, devido ao fato que seus efeitos ecoam em diversos contextos de uma forma complexa e disseminativa.

## Proposta de medidas de adequação

As zonas urbanas ressaltam intervenções de infraestrutura sem o devido preparo, levando ao processo dos vazios urbanos e de gentrificação, que bloqueiam a implantação de estruturas de *smart city* na região. Os avanços em urbanização e tecnologias não poderão ser chamados de desenvolvimento se uma parcela da sociedade for prejudicada, marginalizada ou ainda se o meio-ambiente for degradado sem que haja reparação de danos e/ou compensação. Em outras palavras, políticas públicas devem buscar uma homeostase, de modo a permitir o desenvolvimento das cidades, enquanto sana ou minimiza os efeitos colaterais de maneira sustentável do ponto de vista econômico, social e ambiental. O realinhamento das assimetrias resultará na maximização da eficiência, da equidade e da qualidade de vida dos moradores da cidade, mediante antecipação de riscos e desvios e promovendo satisfação da sociedade, conforme demonstram o Diagrama de Ishikawa da Figura 3 e Quadro 2.

**Figura 3:** Diagrama de Ishikawa com foco na proposta de redução das assimetrias



Fonte: Elaboração dos autores.

**Quadro 4:** Especificações das propostas de adequações do Diagrama de Ishikawa

Proposições	Descritivas sobre as proposições de redução das assimetrias
<b>1- Prever para prover</b>	1.1 Promover conhecimento científico e tecnológico junto aos indivíduos, visando a motivação dos agentes para tomada de decisões ótimas na realização e gestão das políticas públicas da Amazônia. 2.2 Realizar a preparação para a chegada de novos habitantes, quando da realização de grandes projetos, como a construção de hidrelétricas, para evitar a especulação imobiliária e a consequente gentrificação.
<b>2- Gestão embasada e flexível</b>	2.1 Habilitar o Estado para satisfazer o cidadão, mediante gestão fundamentada em conhecimento técnico e científico para condução eficiente das políticas públicas da região. 2.2 Amplificar e promover a participação e controle social de fato, através da consulta à população que foi ou será impactada direta ou indiretamente por uma política pública, fortalecendo a democracia.
<b>3- Inovações aplicadas na prática</b>	3.1 Inovação de métodos e processos de forma dinâmica para extinção das ilhas observadas nos efeitos práticos esperados para o desenvolvimento econômico e social na Amazônia. 3.2 Ajustes atendendo aos <i>feedbacks</i> coletados em pesquisas de opinião e satisfação realizadas nas comunidades impactadas pelas políticas públicas.
<b>4-Coordenação federativa</b>	4.1 Cooperação entre as esferas governamentais (União, Estados e Municípios), unindo esforços na gestão das políticas públicas visando fomentar a democracia. 4.2 Estimular o diálogo entre o Executivo, Legislativo e Judiciário, de modo a garantir a promover o equilíbrio institucional e a harmonia entre os poderes na região amazônica.
<b>5-Atenção às peculiaridades locais</b>	5.1 Ajustes das políticas públicas adequadas às características, capacidades e potencialidades dos territórios de aplicação, para garantir a eficiência, eficácia e efetividade dos projetos de governo. 5.2 Realização de pesquisas sociodemográficas para adequação da formulação e gestão de políticas públicas, buscando atender as especificidades locais.
<b>6- Inovações sustentáveis</b>	6.1 Empenhar a temática da sustentabilidade nos diversos fatores que envolvem a tomada de decisão nos processos de inovação. 6.2 Empreender o desenvolvimento econômico, social e ambiental da região amazônica.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise das proposições supracitadas permite alcançar a urgente necessidade de priorização de inovações tanto no campo de capacitação técnica e científica dos agentes públicos envolvidos nas formulações e aplicações de políticas públicas urbanas, visando a preparação prévia na implementação de mudanças de infraestrutura que possam resultar em processos de gentrificação; quanto das formas de controle social, buscando alcançar efetivamente e de forma eficiente a participação direta nas tomadas de decisão por parte das comunidades impactadas por essas políticas públicas. É imprescindível realizar um levantamento das reais necessidades destas para a correção de desvios antes da implantação de

novos projetos de modernização e revitalização urbana, de modo a permitir a antecipação de riscos de aumento da degradação e marginalização dessa parcela da sociedade.

Além do levantamento, a criação de planos de ação para sanar os hiatos e efetivamente executá-los, mediante apoio ativo das demais esferas, parcerias público-privadas e coordenação da União, se possível preenchendo os vazios urbanos com políticas públicas de habitações para amparar as populações gentrificadas e garantindo o cumprimento da Constituição Federal e do Estatuto da Cidade. Talvez aqui exista a possibilidade da realização de alguns projetos de estruturas de *smart city*, desde que priorizem a correção das assimetrias identificadas.

Registrem-se os argumentos de Crutzen (2002), quando se refere ao Antropoceno e às complexidades em escalas. Há de se buscar, por meio da administração de políticas públicas qualificadas, evitar as catástrofes, como as pandemias também, que podem ocorrer a partir de assimetrias geradas da gentrificação; isso porque rompendo com a sustentabilidade de nada vale o progresso alcançado em regiões sensíveis como a Amazônia. Ou então, considere as consequências das queimadas, do desmatamento criminoso, da exploração ilegal dos minérios amazônicos e dos abusos graves, como o uso do mercúrio que contamina lençóis freáticos. Merece então considerar as prescrições em Silva (2014), em defesa da biodiversidade e do desenvolvimento econômico sustentável, com decisões ótimas, amparadas pela inovação.

## CONCLUSÃO

Visto exposto, conclui-se que a população amazônica, principalmente a sociedade portovelhense, urge por um planejamento estratégico e gestão eficiente, eficaz e sustentável das políticas públicas urbanas, alicerçados na inclusão de todas as camadas que compõem a sociedade nos programas de sustentabilidade, qualidade de vida e governança inteligente, levando em consideração as especificidades da região para aumentar as chances de sucesso no cumprimento dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015.

A governança inteligente, mediante transparência e participação social na agenda das políticas públicas urbanas; assim como o levantamento das necessidades locais e a utilização ferramental de análises multicritérios permitirão aos gestores públicos identificarem as alternativas e vias de ação para resolução dos desvios, sua priorização, viabilidade e aplicabilidade para tomadas de decisão antes da aplicação de projetos de revitalizações e requalificações urbanas, minimizando a gentrificação e consequentemente reduzindo ou

eliminando os fatores que bloqueiam a implantação de *smart cities* no contexto amazônico. Dessa forma, responde-se à pergunta de pesquisa proposta no estudo: como poderia a administração das políticas públicas contribuir para a implantação de uma *smart city* na Amazônia?

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos envolvendo todas as capitais da Amazônia Legal, buscando verificar os gargalos das políticas públicas urbanas que resultaram em gentrificação e demais assimetrias que bloqueiam a implantação de *smart cities*, para que se possa explicitar as particularidades da região amazônica e contribuir com o desenvolvimento sustentável de toda Região.

Finalmente, torna-se oportuno citar Thomas Dye (1984), ao definir que política pública é tudo aquilo que o governo decide fazer ou não fazer; no âmbito deste estudo concluído, e em face da onerosa consequência sobre o amazônida, recomenda-se repensar o deixar de fazer em termos de políticas públicas, posto os gravames que se tornam irreparáveis em toda a sua complexidade.

Como limitações da pesquisa, cabe ressaltar a escassez de publicações sobre o tema no contexto da Amazônia Legal no lapso temporal pesquisado; a realização de observação *in loco* de todas as nuances que caracterizam a Região Amazônica não ocorreu, porque não estava previsto no objetivo geral desta tarefa, podendo ser objeto de uma pesquisa posterior em face do significado e importância deste tipo de investigação.

Este estudo é do interesse a gestores públicos em geral, lideranças comprometidas com a responsabilidade social em espaços sensíveis, instituições de ensino e pesquisa, sociólogos e administradores voltados para assessoria e consultoria em assuntos abordados nesta tarefa. É uma contribuição da academia para as adequações de interesse público.

## REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT NETO, CA; ROLT, CR; ALPERSTEDT, GD Acessibilidade e Tecnologia na Construção da Cidade Inteligente. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, pág. 291-310, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170295> . Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48974/acessibilidade-e-tecnologia-na-construcao-da-cidade-inteligente/i/pt-br> . Acesso em 11 nov. 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 17, n. 3, p. 343–357, jul. 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-31571997-0944>. Acesso em 20 set. 2023.

CASTILHO, D.. Hidrelétricas na Amazônia brasileira: da expansão à espoliação. *In: Simposio Internacional de la Historia de la Electrificación. Barcelona. La electricidad y la transformación de la vida urbana y social. Barcelona: Universidad de Barcelona/Geocrítica.* 2019. p. 68-87. Disponível em: <https://www.ub.edu/geocrit/Electricidad-y-transformacion-de-la-vida-urbana/DenisCastilho.pdf> . Acesso em 21 out. 2023.

CRUTZEN, P.. Geology of mankind. *Nature* 415, 23, jan. 2002. DOI: <https://doi.org/10.1038/415023a> . Disponível em: <https://rdcu.be/dnLGM> . Acesso em: 05 out. 2023.

FARINIUK, T. M. D.; SIMÃO, M. M. B.; FIRMINO, R. J.; MENDONÇA, J. H. M. K. B. Estereótipo 'Smart City' no Brasil e sua Relação com o Meio Urbano. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 10, n. 2, p. 159-179, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2020v10n1p159> . Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/59334/estereotipo--smart-city--no-brasil-e-sua-relacao-com-o-meio-urbano/i/pt-br> . Acesso em 09 nov. 2023.

FÉLIX JÚNIOR, LA; GUIMARÃES, LGA; COSTA, WPLB; CRUZ, VL; EL-AOUAR, WA Governança Pública nas Cidades Inteligentes: Revisão Teórica sobre seus Principais Elementos. *Revista do Serviço Público*, v. Edição Especial C, pág. 119-153, 2020. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71.i0.4336> . Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/60693/governanca-publica-nas-cidades-inteligentes--revisao-teorica-sobre-seus-principais-elementos/i/pt-br> . Acesso em: 12 nov. 2023.

FERREIRA, A. L.; SILVA, F. B.. Universalização do acesso ao serviço público de energia elétrica no Brasil: evolução recente e desafios para a Amazônia Legal. *Revista Brasileira de Energia*. v. 27, nº 3, 2021 - Edição Especial I. DOI: <https://doi.org/10.47168/rbe.v27i3.645> . Disponível em: <https://energiaeambiente.org.br/wp-content/uploads/2021/08/UNIVERSALIZACAODOSERVICOPUBLICODEENERGIAELETICAAMAZONIA.pdf> . Acesso em 20 out. 2023.

GALA, P.. A teoria institucional de Douglass North. *Brazilian Journal of Political Economy*, v. 23, n. 2, p. 276–292, abr. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-31572003-0684>. Acesso em 20 set. 2023.

GOMES, A. R.; MORETTI, R. de S.; OLIVEIRA, V. E. de. Tipologia dos municípios e a gestão das políticas públicas urbanas no federalismo brasileiro. *Oculum Ensaios*, [S. l.], v. 19, p. 1–20, 2022. DOI: <https://doi.org/10.24220/2318-0919v19e2022a4754> . Disponível em: <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/oculum/article/view/4754> . Acesso em: 2 out. 2023.

GUIMARAES, A. F.; BARBOSA, V.L.M.; SILVA, M. P. da; PORTUGAL, J. K. A.; REIS, M. H. da S.; GAMA, A. S. M.. Acesso a serviços de saúde por ribeirinhos de um município no interior do estado do Amazonas, Brasil. *Rev Pan-Amaz Saude*, Ananindeua, v. 11, e202000178, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.5123/s2176-6223202000178> . Disponível em: [http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2176-62232020000100012&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2176-62232020000100012&lng=pt&nrm=iso) . Acesso em: 20 out. 2023.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE atualiza limites de municípios no Mapa da Amazônia Legal. **Agência IBGE Notícias**. Ed. Geociências. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30958-ibge-atualiza-limites-de-municipios-no-mapa-da-amazonia-legal> . Acesso em: 18 out. 2023.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE atualiza Mapa da Amazônia Legal. **Agência IBGE Notícias**. Ed. Geociências. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28089-ibge-atualiza-mapa-da-amazonia-legal> . Acesso em: 18 out. 2023.

INSTITUTO TRATA BRASIL. **Ranking de Saneamento 2023**. Disponível em: <https://tratabrasil.org.br/ranking-do-saneamento-2023/> . Acesso em: 21 out. 2023.

NEUBAUER, B. M.; SÃO PEDRO FILHO, F. de. Inovando os processos no *front-office* de um projeto público pelo método estratégico DMAIC. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 6, pág. 10087–10108, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2363> . Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2363> . Acesso em: 20 set. 2023.

PONTE, F. C.; SZLAFSZTEIN, C. F. Indicadores antropogênicos e cartografia de eventos socioespaciais: subsídio à retrospectiva humana na Amazônia brasileira. **Geosp**, v. 26, n. 3, e-190107, dez. 2022. ISSN 2179-0892. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2179-0892.geosp.2022.190107.pt> . Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/geosp/article/view/192343> . Acesso em 04 out. 2023.

RIBEIRO, T. F. Gentrificação: aspectos conceituais e práticos de sua verificação no Brasil / Gentrification: conceptual and practical aspects of its verification in Brazil. **Revista de Direito da Cidade**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 1334–1356, 2018. DOI: <https://doi.org/10.12957/rdc.2018.31328> . Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rdc/article/view/31328> . Acesso em: 27 set. 2023.

SCHUMPETER, J. A.. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=69672&forceview=1> . Acesso em: 27 set. 2023.

SCHUMPETER, J. A.. **Teoria do desenvolvimento econômico: um estudo sobre lucro empresarial, capital, crédito, juro e o ciclo da conjuntura**. 6 Ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2012. Disponível em: <https://dspace.unisa.br/items/4175ff38-9d87-4db0-8625-2f778ef733ce> . Acesso em 27 set. 2023.

SIENA, O., OLIVEIRA, C. M. de, BRAGA, A. A.. Manual para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos: projeto, monografia, dissertação e artigo. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**. v. 12, n. 1, jan. – abr. 2020. DOI: <https://doi.org/10.18361/2176-8366/rara.v12n1p172-320> . Disponível em: <https://periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/5260> . Acesso em 07 out. 2023.

SILVA, S. S. DA .. Proposta de um modelo de análise do comprometimento com a sustentabilidade. **Ambiente & Sociedade**, v. 17, n. 3, p. 35–54, jul. 2014. DOI:

<https://doi.org/10.1590/S1414-753X2014000300004> . Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/asoc/a/Z6BJTR6XNzHDd98cN9SyHWy/#> . Acesso em: 07 out. 2023.

SOUZA, C. M. S. de; SÃO PEDRO FILHO, F. de. Estudo de vazios urbanos no contexto Portovelhense com base na Teoria U / Study of urban voids in Portovelhense context based on Theory U. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 8481–8509, 2022. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv8n2-006> . Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/43579> . Acesso em: 27 set. 2023.

TICONA, R. M. L.; CONDORI, J. L. M.; MAMANI, J. S. M.; SANTOS, F. E. Y.. Paradigma sociocrítico en investigación. **PsiqueMag: Revista Científica Digital de Psicología**. Perú, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 30–39, 2020. DOI: <https://doi.org/10.18050/psiquemag.v9i2.2656> . Disponível em: <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/psiquemag/article/view/216> . Acesso em: 7 out. 2023.

## A atuação do profissional contábil no combate ao excesso de execução, de modo a reduzir o passivo judicial dos entes superendividados: um estudo no município de Porto Velho/RO.

Emerson Pantoja de Carvalho

Graduado em Ciências Contábeis e Graduado em Ciências Econômicas - UNIR.

Richardson Peixoto Ribeiro

Graduado em Ciências Contábeis, Graduado em Matemática - UNIR e Pós-Graduado em Perícia Contábil pela Faculdade UNYLEYA.

Lívia Maria da Silva Santos

Graduada em Ciências Contábeis - UFPB, Mestra em Ciências Contábeis - UFPB, Doutora em Ciências Contábeis PPGCC/UFPB. É professora adjunta da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR.

**RESUMO:** Apesar de ter dimensões continentais, os vinte e seis estados da federação e o Distrito Federal levantam questionamentos a respeito de como financiar as necessidades sociais infinitas com recursos financeiros cada vez mais escassos. Essa escassez é, em parte, devido ao comprometimento do orçamento com Dívidas Públicas, resultando em orçamentos engessados devido às más decisões tomadas pela administração na execução dos programas de governo, corrupção, inovações legislativas e/ou decisões judiciais. O julgador de uma ação também reflete sobre estas ações que podem comprometer ainda mais os recursos das Fazendas Públicas diante de uma variável de difícil equacionamento frente aos complexos estágios em que se encontram alguns entes. Diante do desequilíbrio da relação Receita *versus* Despesa, analisa-se como equalizar a balança financeira ou ao menos reduzir os desembolsos. A presente pesquisa tem como objetivo analisar a condução do processo de liquidação de sentença judicial com a *expertise* do profissional contábil, de forma a garantir que se cumpra o dispositivo do título judicial e, ainda assim, obter redução dos valores requisitados, a partir do estudo do caso do município de Porto Velho/RO. Para tanto, realizou-se uma análise de conteúdo dos Relatórios de Desempenho entre os anos de 2018 a 2020. A intenção não é esgotar o assunto, mas apresentar alternativas viáveis que combatam os incrementos aumentados na Dívida Pública. Verifica-se que a atuação de um profissional contábil capacitado em perícia pode ser uma alternativa para reduzir os gastos com precatórios, requisições de pequeno valor e, ao mesmo tempo, promover fluxos de entrada de recursos.

**Palavras-chave:** Excesso de execução; Dívida Pública; Profissional Contábil; Porto Velho.

**ABSTRACT:** Despite having continental dimensions, the twenty-six states of the federation and the Federal District raise questions about how to finance infinite social needs with increasingly scarce financial resources. This scarcity is partly due to the commitment of the budget to Public Debts, resulting in budgets that are plastered due to bad decisions made by the administration in the execution of government programs, corruption, legislative innovations and/or judicial decisions. The judge of a lawsuit also reflects on these actions that can further compromise the resources of the Public Treasury in the face of a variable that is difficult to equate given the complex stages in which some entities find themselves. Faced with an unbalanced revenue versus expenditure ratio, the question is how to equalize the financial balance or at least reduce disbursements. The aim of this research is to analyze how to conduct the process of settling court judgments with the expertise of accounting professionals, in order to ensure that the provisions of the court order are complied with and, at the same time, obtain a reduction in the amounts requested, based on the case study of the municipality of Porto Velho/RO. To this end, a content analysis of the Performance Reports from 2018 to 2020 was carried out. The intention is not to exhaust the subject, but to present viable alternatives to combat the growing increases in Public Debt. It turns out that the work of an accounting professional trained in forensics can be an alternative to reduce spending on writs of payment, small claims and, at the same time, promote inflows of funds.

**Keywords:** Overenforcement; Public Debt; Accounting professional; Porto Velho.

## INTRODUÇÃO

O endividamento é um tema recorrente na esfera da gestão pública, tendo em vista que quanto maior o seu comprometimento orçamentário com dívidas, menor será a aplicabilidade dos recursos públicos em benefício da sociedade. Quintiliano (2012, p. 2), ao discorrer sobre a aplicação de recursos em face da demanda social, destaca que “a importância das políticas públicas reside justamente em equacionar o dilema do Estado Democrático moderno: como garantir a todos os indivíduos sua infinita liberdade com recursos financeiros finitos”.

A cada ano, observa-se um crescimento das sentenças judiciais e, como consequências disso, os cofres públicos são demandados por valores cada vez mais elevados, tal como assevera o Ministério da Economia (2021), ao constatar que houve um aumento crescente das sentenças judiciais contra a Fazenda Pública Nacional, na ordem de 21% desde 2017.

Neste contexto, verifica-se que para uma boa condução do processo de liquidação de sentença judicial, destaca-se a importância do profissional contábil, cuja atuação é imprescindível na averiguação e adequação dos valores processuais calculados de forma equivocada, evitando a cobrança de valores excessivos no pagamento das dívidas judiciais. Ademais, atesta-se a importância da aplicação de ferramentas da contabilidade neste contexto de análise, bem como do profissional contábil. Luz e Costa (2020) enfatizam que

[...] a contabilidade pública por meio de registro possibilita a gestão, o controle e análise dos fatos ocorridos, tais como: arrecadação de receitas, realização da despesa, administração e guarda de bens pertencentes à Fazenda Pública, bem como, a seguridade da aplicação correta dos recursos e o atendimento às necessidades da população (LUZ; COSTA, 2020, p.12)

Com base no exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Como o profissional contábil pode atuar para conduzir o processo de liquidação de sentença judicial, de forma a garantir que se cumpra o dispositivo do título judicial e, ainda assim, obter redução dos valores requisitados? Nesse sentido, o objetivo geral da pesquisa é analisar a condução do processo de liquidação de sentença judicial com a *expertise* do profissional contábil, de forma a garantir que se cumpra o dispositivo do título judicial e, ainda assim, obter redução dos valores requisitados, a partir do estudo do caso do município de Porto Velho/RO.

O município de Porto Velho, capital do Estado de Rondônia, conforme consta em seus Relatórios de Desempenho de 2018 a 2020, reduziu significativamente o seu estoque de

precatórios, a partir de vitórias judiciais e administrativas, que impactaram positivamente o equilíbrio entre receitas e endividamento.

O tema faz-se relevante, pois permite que tal economia seja revertida em uma melhor oferta de serviços públicos, desde a implantação de programas já existentes ou o desenvolvimento de novos projetos.

## METODOLOGIA

O presente estudo apresenta uma abordagem qualitativa, utilizando a técnica de análise de conteúdo para a análise dos dados, ao estudar o caso do Município de Porto Velho/RO. As fontes utilizadas foram os Relatórios de Desempenho de 2018 a 2020, documentos disponibilizados no portal do município estudado, dados dos relatórios contábeis e da atuação do Departamento de Cálculos e Precatórios (DCP) da Procuradoria Geral do Município de Porto Velho (PGM-PVH), que iniciou sua atividade efetivamente em 2014, sendo apenas em 2018 formalmente instituído.

Embora exista a segregação em segmentos administrativo e judicial, os procedimentos e objetivos são os mesmos, ou seja, ocorre a averiguação dos valores pagos na fase administrativa ou já em litígio. Para a consolidação dos valores finais mencionados no corpo deste artigo, optou-se por valores absolutos e relativos, sem tratamento probabilístico ou mesmo estatístico.

## A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL CONTÁBIL NA ANÁLISE DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS E PROCESSOS JUDICIAIS

As Fazendas Públicas possuem contadores habilitados atuando na gestão patrimonial, elaboração e acompanhamento do orçamento, acompanhando a execução dos programas de políticas públicas. Contudo, para possibilitar que se tragam resultados no menor prazo possível, haja vista que o fator tempo é crucial na Administração Pública, faz-se necessária a implementação de um sistema de controle que avalie a possibilidade de contratar uma empresa com a *expertise* necessária ou capacitar os servidores já existentes.

Um ponto a ser debatido é que os casos de comprometimento da receita têm origem em acordos de parcelamentos, contratos essenciais para a manutenção da gestão, despesas com folha de pagamento, obrigações legais impostas por reveses jurídicos ou com previsão

diretamente na constituição. Logo, todos os motivos expostos não possuem uma margem discricionária para a redução. Diante deste cenário, é possível que o gestor conclua que não existem alternativas a não ser gerir o montante devido sem expectativa de redução, tanto no volume quanto nos valores individuais.

A contabilidade, através de suas várias ramificações, é uma ferramenta importante para a gestão dos recursos públicos. A despeito da utilização unicamente no acompanhamento orçamentário, seu potencial é subutilizado ou sumariamente ignorado, seja por desconhecimento ou falta de incentivo das Fazendas Públicas. Segundo Coelho, Costa e Souza (2018), a contabilidade pública se interessa pelo orçamento público e seu bom andamento na execução, não se voltando apenas aos interesses patrimoniais e suas variações. Ademais, a contabilidade age fornecendo dados que são levantados em relatórios para embasar escolhas tomadas pelo gestor, conhecidos como demonstrações contábeis (ULBRA, 2009).

No caso das sentenças judiciais já transitadas em julgado, muitas vezes, os advogados públicos e procuradores ficam juridicamente limitados a cumprir o que consta no dispositivo da sentença, quando da coisa julgada<sup>1</sup>, enquanto o profissional da área contábil pode ir além, revisando os cálculos e observando a legislação condizente com o processo. Desta forma, é menos provável que ocorra uma execução judicial com valor excedente, o que prejudica o erário, caso não fosse verificado atentamente o processo e suas nuances.

Para o profissional contábil atuar em relação a um título já com trânsito em julgado, questionando os valores da execução, mesmo com robusta legislação e jurisprudência, ou ainda em casos em que não há discricionariedade para alterar os valores acordados, quando o objeto é um acordo administrativo, demanda certo conhecimento da rotina de administração de um ente público, tanto em relação ao procedimento administrativo quanto no judicial. Esse conhecimento abrange desde a divulgação de um edital para contratação de um fornecedor, passando pela execução do contrato e os possíveis imbróglis administrativos e seus desdobramentos.

De forma recorrente, quando as Fazendas Públicas são condenadas a pagar os valores advindos de condenações judiciais, esses valores devem ser corrigidos monetariamente e aplicados juros de mora. O Código Civil, em seu artigo 406, determina que, ainda que não convencionados ou forem, mas sem taxa estipulada, os juros são devidos na mesma base

---

<sup>1</sup> Segundo Soares (2010, p. 86), O termo Trânsito em Julgado, ou simplesmente Coisa Julgada, tem uma definição tradicional, que é o julgado que não se permite mais ser combatido, ordinário ou extraordinariamente. Logo, é um julgamento que não mais permite discussão quanto ao mérito, portanto não pode ser modificado.

prevista para o pagamento dos impostos devidos à Fazenda Nacional, ou seja, 1% ao mês. Ocorre que o exequente - por desconhecimento ou má fé - deixa de aplicar os critérios exclusivos aos débitos Fazendários. Um exemplo clássico é a aplicação dos juros de forma acumulada, provocando anatocismo, ou aplicando os juros de forma simples, porém à base de 1% ao mês, quando os juros aos débitos Fazendários em ações não tributárias são, no máximo, à base de 0,5% ao mês<sup>2</sup>. Desta forma, o valor dos juros cobrados pode ser, pelo menos, o dobro do que é realmente devido.

A atenção que se deve ter não se limita às execuções judiciais. Muitas vezes, os contratos administrativos motivam discussões entre a forma de execução e os termos do pagamento, com potencial de tornarem-se obrigações de fazer ou pagar. O contador que detém o conhecimento econômico-contábil reduz o risco e incertezas que podem repercutir durante vários exercícios financeiros.

Na condição de ciência social, a contabilidade mostra-se sensível às alterações nas demandas sociais, e suas técnicas oferecem ferramentas capazes de organizar a gestão (escrituração), garantir confiabilidade aos seus processos (auditoria), controlar o endividamento (demonstrações contábeis e sua análise).

Para o caso do estudo, a perícia ainda se mostra imprescindível para a revisão dos valores cobrados e dos vários pedidos de revisão contratual. Ademais, devido o serviço ser basicamente contábil-jurídico, as metodologias necessitam ser avaliadas e revistas constantemente.

Na verdade, a celebração do contrato entre o público e o privado pode ser uma imposição do mandatário, que pretende evitar uma ação judicial ou imposição de responsabilidade por parte dos órgãos de controle externo<sup>3</sup>, que podem inviabilizar a sua trajetória política. Além disso, os gestores necessitam de frequente capacitação, viabilizando a estes profissionais a aquisição de conhecimentos mais aprofundados acerca do funcionamento da administração pública e de suas necessidades técnicas.

---

<sup>2</sup> A Lei Federal nº 11.960/2009, determina que os juros aplicados aos débitos fazendários sejam os juros aplicados à Caderneta de Poupança. Por sua vez, a Lei nº 12.703/2012, que em seu artigo 1º altera o artigo 12 da Lei nº 8.177/1991, determina que os juros aplicados à poupança devam ser de 70% da SELIC mensalizada, caso esta esteja inferior a 8,5% ao ano e 0,5% ao mês em caso contrário.

<sup>3</sup> Segundo a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 31, prevê que os Municípios serão fiscalizados por seus Poderes Legislativos mediante controle externo, sendo este exercido pelos Tribunais de Contas dos Estados ou do Município ou dos Conselhos ou Tribunais de Contas dos Municípios onde houver, conforme previsto em seu parágrafo 1º.

O corpo técnico, apesar de apresentar algumas exceções<sup>4</sup>, também não fornece condições necessárias à tomada de decisões mais acertadas, principalmente quando o tema perpassa pelos meandros contábeis, jurídicos e econômicos. Essa observação independe do tamanho da Fazenda Pública, ou seja, quanto maior o ente, maiores as necessidades, e as alternativas técnicas não são necessariamente fartas, pois, conforme afirma Quintiliano (2012, p. 9), “os cargos públicos de direção e assessoramento são preenchidos por correligionários, sem qualquer critério técnico”.

Mesmo os Tribunais de Justiça, quando enfrentam demandas com esses temas, tendem a nomear peritos judiciais com especialidade nas referidas áreas de conhecimento, para que manifestem sua opinião acerca dos documentos e alegações juntadas aos autos. De acordo com Neves Júnior e Moreira (2011), o laudo pericial é de fundamental importância para a condenação ou absolvição do réu, pois é a partir da manifestação do perito, que o juízo se decide de forma definitiva.

Em tese, os gestores podem nomear, em seus cargos de confiança, qualquer pessoa que, a seu entender, possua os conhecimentos necessários, para auxiliá-lo a conduzir o bem público, caso compreenda ser a melhor forma. Porém, tais escolhas carecem de uma equipe igualmente técnica e qualificada. Assim, no afã de melhor gerir os recursos, os gestores tomam decisões que podem acarretar em maior imobilidade das disponibilidades financeiras. Quintiliano (2012, p. 9), ao discorrer sobre tais causas, esclarece que, “entre as inúmeras causas imediatas, pode-se apontar a má administração, a judicialização das políticas públicas, a supervalorização das dívidas judiciais devido à correção monetária do principal ou à incidência de altas taxas de juros”.

O problema é que, conforme exposto, as ações dos gestores têm consequências, e estas podem ser deveras negativas. Uma desapropriação para a construção de casas populares, que, por um lado, gera redução dos custos do acesso à moradia, possibilita maior acesso à população de menor poder aquisitivo, o que representa a maior parte da população. Segundo a Agência IBGE de Notícias (2020), a taxa de desocupados, há, pelo menos, dois anos, subiu de 23,5%,

---

<sup>4</sup> O que se pretende com essa afirmação é dizer que embora os servidores públicos que respondem pelas áreas em comento, apesar de competentes para o exercício de suas atribuições, não possuem um conhecimento mais acurado, por exemplo, dos cálculos necessários para fazer uma previsão futura dos custos de um investimento que deve ser corrigido por um indexador pós-fixado conjugado com um sistema de amortização. Devido ao alto índice de informatização, nem os próprios atores financeiros dominam com a acurácia aqui apontada como necessária, pois apenas alimentam sistemas que realizam tais cálculos.

em 2017, para 27,5%, em 2020. Por outro lado, no entanto, pode gerar um passivo judicial, caso a desapropriação seja questionada na justiça.

As desapropriações de patrimônio privado geram controvérsia quanto ao valor do bem, e, por vezes, essas discussões são resolvidas na esfera judicial, resultando em passivos assumidos pelas Fazendas Públicas. Para a quitação deste débito, devido aos valores vultosos, são emitidos precatórios, que são “requisições procedidas pelo Poder Judiciário ao Executivo para a quitação de títulos judiciais quando este tenha sido declarado vendido em uma demanda judicial” (FERNANDES; SBICCA, 2011, p.1). Dada a importância desse assunto, sua previsão está insculpida na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 100, conforme dispõe:

Art. 100. Os pagamentos devidos pelas Fazendas Públicas Federal, Estaduais, Distrital e Municipal, em virtude de sentença judiciária, far-se-ão exclusivamente na ordem cronológica de apresentação dos precatórios e à conta dos créditos respectivos proibidos a designação de casos ou de pessoas nas dotações orçamentárias e nos créditos adicionais abertos para este fim.

Outro problema que gera requisição de precatórios é a edição de leis infraconstitucionais que alteram, extinguem ou criam direitos. Ocorre que, a partir de interpretações diversas, enseja litígios, e se forem trabalhistas, por exemplo, resultam em processos ou em uma ação coletiva que, devido à quantidade de atores, geram valores elevados e, conseqüentemente, novos precatórios.

Mazza (2019) destaca que, ao Poder Público, são conferidas certas prerrogativas, como as cláusulas exorbitantes nos contratos públicos. Há que se registrar que isso não significa um salvo conduto à impunidade. Apesar disso, há casos em que o ente é equiparado ao particular. Dois exemplos clássicos são a atuação no mercado financeiro e no imobiliário.

A corrupção pode ser considerada como um duto por onde correm quantidades significativas de recursos públicos e que desperdiçam oportunidades de promover o bem-estar social a uma parte da população local. Embora seja um tema de farta discussão e exemplos concretos recentes, é complexo apontar uma causa objetiva para cada uma das modalidades. Geralmente, quando são apuradas as responsabilidades dos atores nas questões de lesão e responsabilização, já se passaram vários anos desde o ato em si até o julgamento final, o que dificulta uma apuração com a acurácia necessária a coibir de forma contundente os responsáveis pela lesão aos cofres públicos.

O contador atuando como perito a favor da boa gestão do patrimônio público, através da emissão de tabelas demonstrativas, associadas a laudos técnicos, consegue suprir essa carência de dados substanciais, o que confere certeza a uma responsabilização. Sua principal

atribuição é detectar elementos que não tenham sido combatidos durante o curso processual, mas que sejam pertinentes ao cálculo; desta forma, o contador passa a conduzir a liquidação da sentença.

Como demonstrado, várias são as possibilidades, com origens das mais diversas, de aumento da dívida pública. No entanto, o presente trabalho concentrar-se-á nas alternativas que tenham soluções pela atuação da perícia contábil e demais atribuições do contador. Em sua esfera, a perícia pode apresentar provas que evidenciam como foram tomadas as decisões administrativas e judiciais, além de apresentar os pontos obscuros que dificultam a ação dos órgãos de controle.

## CASOS DE ATUAÇÃO DO PERITO CONTÁBIL

Devido ao fato de os Entes Federativos, via de regra, não criarem os produtos que consomem para a promoção de suas atividades fim, diversas são as formas de as Fazendas Públicas serem acionadas para cumprirem com obrigações financeiras em relação à contratação de fornecedores, para a manutenção de sua estrutura administrativa e operacional. Segundo Fernandes (2010), as compras podem ser tratadas como políticas públicas, pois permitem uma compreensão das intenções de atuação da administração.

Embora as áreas de aplicação dos recursos sejam as mais diversas, todas estão associadas a um índice de atualização monetária<sup>5</sup> e a um valor percentual de juros que pune a administração pelo lapso temporal, em relação ao surgimento do direito e o efetivo pagamento, ou seja, a mora<sup>6</sup>. Os juros de mora têm vasta previsão na legislação, seja na aplicação de multas ou no cumprimento de uma decisão judicial.

---

<sup>5</sup> Para fins de generalização, o presente trabalho ao mencionar o termo ATUALIZAÇÃO MONETÁRIA, utiliza-o como sinônimo de CORREÇÃO MONETÁRIA, que nada mais é do que a recomposição da inflação medida por um dos indexadores oficiais. O Índice de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA, medido e divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE é um deles. Logo, ao se referir a um valor corrigido ou atualizado, significa dizer que a este valor foi adotado um complemento monetário que em tese recompõe os efeitos da inflação, medida por um indexador no período compreendido entre duas datas.

<sup>6</sup> A mora nada mais é do que o termo utilizado para atraso, em específico para o tempo decorrido entre o reconhecimento do direito e o efetivo pagamento de uma obrigação. Grosso modo, a mora é popularmente chamada de “juros de mora”, pois o valor relativo mantém o valor a ser apurado entre duas datas e aplicado sobre um valor atualizado.

Assim, existem previsões legais para que seus débitos tenham tanto correção quanto juros de mora de forma diferenciada<sup>7</sup>. O objetivo do legislador não é garantir às Fazendas Públicas uma vantagem em relação ao particular, mas garantir que aquela não seja financeiramente impedida de assegurar à população seus direitos constitucionais.

Os contratos públicos, independente de seu objeto, necessitam de acompanhamento contábil, seja na previsão futura de orçamento, na análise dos pedidos de reajuste dos valores ou na defesa destes, caso ultrapassem a esfera administrativa e alcancem a judicial. A partir do exposto, será demonstrada uma breve síntese sobre os conceitos que devem ser observados quando o contador for atuar em defesa de uma Fazenda Pública.

### **Da correção monetária aplicada aos débitos fazendários**

O contador que irá defender os interesses de uma Fazenda Pública deve observar a legislação acerca dos critérios a serem utilizados. Para a realidade do estado de Rondônia, mais especificamente, do Município de Porto Velho, existem duas legislações distintas para a atualização dos valores.

Na esfera administrativa, o artigo 282 da Lei Complementar Municipal nº 199/2004 determina que os débitos dos contribuintes devem ser atualizados pela Unidade Padrão Fiscal (UPF) municipal, que, por sua vez, é atualizada pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) acumulado relativamente aos doze meses que antecedem o mês de dezembro do ano anterior ao da sua vigência.

Em linhas gerais, um débito administrativo de um munícipe deve ser dividido pela UPF do exercício em que ocorreu o fato gerador e multiplicado pela UPF do exercício presente. Conforme o critério de atualização da UPF, um débito de janeiro corrigido até dezembro do mesmo ano não sofrerá correção alguma.

De outra forma, se o débito estiver sob a tutela do Poder Judiciário estadual, consideram-se duas situações, em especial o polo passivo, mais especificamente, se a Fazenda Pública figura como ré na demanda judicial. Se a resposta for positiva, o indexador será o Índice de Preços ao

---

<sup>7</sup> A Corregedoria Geral do Tribunal de Justiça do estado de Rondônia divulgou, e ainda está em vigor, o Provimento nº 013/1998. Esse referido provimento estabelece o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) quando o débito for entre particulares e juros de mora de 1%. Contudo, se uma Fazenda Pública figurar no polo passivo, esse débito será corrigido pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo Especial (IPCA-E), mais juros de mora de 0,50%. Nos dois casos, os juros de mora são apurados de forma simples.

Consumidor Amplo Especial (IPCA-E). Caso contrário, o débito será corrigido pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), de acordo com o Provimento 013/98, CG/TJRO.

Embora o citado provimento tenha edição datada de 1998, é importante ressaltar que ele se encontra atualizado e em vigor. Apesar de, anteriormente, a Taxa Referencial – TR, ser o indexador eleito, hoje vigora o IPCA-E<sup>8</sup>, sendo considerado vigente o chamado Provimento 013/98. A título de comparação, o Quadro 1 apresenta os valores acumulados no ano dos indexadores INPC e IPCA-E, coletados no *site* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Quadro 1

INPC e IPCA-E acumulados no ano		
Ano/Index	INPC	IPCA-E
2017	2,07	2,94
2018	3,43	3,86
2019	4,48	3,91
2020	5,45	4,23
2021*	5,01	5,81
<b>Acumulado</b>	<b>22,14</b>	<b>22,52</b>

\* Para o exercício de 2021 os percentuais no mês, até o momento, estão assim divulgados:

**INPC** - Janeiro a Julho;

**IPCA-E** - Janeiro a Agosto.

Consulta realizada em: 07/09/2021

Fonte: dados da pesquisa 2021

Embora o acumulado do IPCA-E se mostre maior que o INPC no mesmo período, é importante ressaltar que se deve seguir a legislação e jurisprudência quanto ao tema. Outro ponto a considerar é que as Fazendas Públicas não visam lucro, e sim a melhor gestão do Bem Público. Para Oliveira (2018), o Estado é responsável por assegurar a isonomia material de oportunidades, ações e resultados. Desta forma, mesmo que o Fator de Correção Monetária (FCM) utilizado pelo exequente se apresente menor, este deve ser combatido.

Nem sempre o IPCA-E leva vantagem sobre o INPC, considerando-se o valor mensal ou mesmo o acumulado em períodos semelhantes. Embora os dois indexadores sejam medidos e divulgados pelo IBGE, suas metodologias de apuração e divulgação são distintas. No ano de 2020, por exemplo, o INPC foi superior ao IPCA-E, como se observa no Quadro 2:

---

<sup>8</sup> A partir do julgamento definitivo do RE 870.947/SE (Dje de 20/11/2017), o chamado Tema 810, o artigo 1º F da Lei Federal nº 9.494/1997, que por sua vez teve sua redação alterada pelo artigo 5º da também Lei Federal nº 11.960/2009, restou determinado o IPCA-E em substituição à TR, pelo fato de esta não recompor os efeitos financeiros da inflação sobre as verbas.

Quadro 2

Exercício 2020**		
Mês/Index	INPC	IPCA-E
Jan	0,19	0,71
Fev	0,17	0,22
Mar	0,18	0,02
Abr	-0,23	-0,01
Mai	-0,25	-0,59
Jun	0,30	0,02
Jul	0,44	0,30
Ago	0,36	0,23
Set	0,87	0,45
Out	0,89	0,94
Nov	0,95	0,81
Dez	1,46	1,06
<b>Acumulado</b>	<b>5,45</b>	<b>4,23</b>

\* Dados disponíveis em:

<<http://www.yahii.com.br/ipcaE.html>>.

<<http://www.yahii.com.br/inpc.html>>.

Fonte: dados da pesquisa 2021

É recorrente que os credores, ao terem sua demanda tutelada pela justiça, utilizem índices diversos para a confecção de seus cálculos, quando apresentam cálculos de liquidação contra as Fazendas Públicas. Geralmente, o indexador é o INPC, pelo fato de o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJRO) disponibilizar uma ferramenta virtual para auxiliar seus jurisdicionados na tarefa de realização dos cálculos.

Todavia, é importante ressaltar que a referida ferramenta não possui a configuração para as execuções contra as Fazendas Públicas, diferente do que ocorria anteriormente, à discussão sobre a constitucionalidade ou não da TR para correção de débitos. Diante disso, criou-se uma insegurança jurídica em relação a este indexador. Quando houve o julgamento definitivo sobre esta situação, o Tribunal de Justiça não reconfigurou seu sistema.

Embora o INPC seja equivocadamente utilizado nos cálculos contra a Fazenda Pública, não é o único que os exequentes utilizam. Segundo os técnicos do Departamento de Cálculos e Precatórios (DCP/PGM), indexadores como IPCA, IGP-M e TR já foram utilizados e efetivamente combatidos.

Pelo fato de o DCP pertencer a uma Procuradoria, mas ser necessariamente um departamento que elabora cálculos, esses dois fatores repercutem em todas as demandas, pois são intrínsecos ao valor final, porém não são os únicos temas a serem observados e combatidos. A seguir, apresentam-se as principais matérias de atuação do DCP:

- Precatórios;
- Execuções Fiscais;
- Apuração e Cobrança de Honorários Sucumbenciais;
- Vantagem pessoal por tempo de serviço;
- Retroativo do Piso Nacional;
- Gratificação de Produtividade;
- Vantagens Pessoais;
- Desapropriação;
- Diferenças de Quinquênio sobre a verba denominada Vencimento Básico;
- Conversão de Licença Prêmio em Pecúnia;
- Matérias trabalhistas – responsabilidade subsidiária do Município relativamente aos celetistas das empresas terceirizadas;
- Adicional Noturno, Insalubridade, horas extras, etc.;
- Ações Cíveis Públicas;
- Execução de Liquidação de Sentença Coletiva; e
- Indenizações em Geral.

Mesmo que o indexador se apresente de forma mais vantajosa ao município de Porto Velho, o valor final do cálculo, ao ser somado aos juros, pode vir a ser superior. Isso se deve ao fato de os juros serem utilizados em uma base que acumula, ao menos, o dobro do previsto na legislação aplicada às Fazendas Públicas. Ou seja, se o valor atualizado for inferior ao efetivamente devido, mas se os juros forem apurados em um percentual superior ao que lhe impõe a lei, o valor final deverá ser questionado.

Embora os critérios de apresentação dos cálculos contra a Fazenda Pública tenham previsão legal,<sup>9</sup> não se pode afirmar que a planilha elaborada pelo advogado será apresentada em conformidade com os parâmetros legalmente previstos. No entanto, estes operadores do direito deveriam observar a necessidade de usufruir dos serviços de um especialista contábil

---

<sup>9</sup> O cumprimento de sentença contra as Fazendas Públicas possui previsão expressa no artigo 534 da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Ademais, o Código de Processo Civil, descreve a forma e os critérios de apresentação desses cálculos.

para a elaboração de suas planilhas, quando do início da execução, quer seja contra uma Fazenda Pública ou contra um particular.

É fato que existem várias ferramentas *online* disponibilizadas de forma gratuita, no entanto, existem ressalvas quanto à sua utilização, pois não estão parametrizadas para situações específicas. Planilhas que necessitam de um cálculo prévio para a determinação das bases de cálculo até uma determinada data em que se efetuou um ou mais pagamentos, para, então, ser atualizada, e feita a aplicação de juros sobre os valores remanescentes até uma terceira data, é um exemplo clássico de limitação das ferramentas virtuais.

Não que essas particularidades inviabilizam tais recursos por completo, contudo, o alerta que se faz para o caso descrito é que são necessárias várias etapas de forma manual para que o produto final seja atualizado. Ademais, tal procedimento, quando realizado por um profissional que não acompanha as constantes variações do entendimento do judiciário, abre margem para erros que comprometem todo o trabalho.

Sendo assim, é desejável que as Fazendas Públicas possuam técnicos capacitados para identificar e saber abordar tais procedimentos, a fim de fornecer o suporte necessário para a correta parametrização dos valores em execução, ou seja, voltado para o dispositivo sentencial do título executivo que originou a obrigação.

Sem a observância da metodologia eleita pela legislação vigente e a jurisprudência consolidada pelo judiciário no âmbito nacional, quanto aos critérios de atualização dos débitos, as Fazendas Públicas passam a concordar com excessos grosseiros e, conseqüentemente, pagar valores indevidos. Um dos maiores vilões do aumento indevido são os juros de mora.

## **Dos Juros de mora aplicados aos débitos fazendários**

É comum as Fazendas Públicas serem executadas por débitos com juros apurados à base de 1% ao mês, prática essa que vai de encontro à legislação e jurisprudência vigentes, pois os juros aplicados a esses débitos seriam de, no máximo, 0,50% ao mês. A expressão “no máximo” deve ser utilizada, pois a taxa aplicada aos débitos fazendários é a mesma aplicada às cadernetas de poupança. Esses, por sua vez, devem ser aplicados à taxa unitária de 70% da Selic

mensalizada, caso esta esteja inferior a 8,50% ao ano e 0,50%, no caso da Selic ser igual ou superior a esse limite.

O Quadro 3 apresenta, a título de exemplo, a importância econômica de se considerar a correta aplicação dos juros da poupança em relação aos juros empregados aos débitos em geral, quando é aplicado 1% ao mês, sobre a mesma base de cálculo:

Quadro 3

SELIC atual (percentual ao ano)*	Valor mensalizado	70% do valor mensalizado
5,25	0,44	0,30625

\* Valor atual da taxa selic considerando a última reunião do Comitê de Política Monetária - Copom em 04/08/2021. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasjuros>>

Fonte: dados da pesquisa 2021

A partir do exposto, torna-se evidente o benefício da correta parametrização dos juros, para a redução dos valores devidos pelas Fazendas Públicas. O Quadro 4 apresenta os percentuais possíveis nas execuções aplicadas sobre uma base de cálculo, considerando apenas um mês de atraso, ou seja, um mês de juros de mora.

Quadro 4

Descrição	Valor dos juros (sobre R\$ 100.000,00)	Diferença em relação aos juros de 1%	Diferença em relação aos juros de 0,50%*
Juros de 1% ao mês	1.000,00	0,00	0,00
Juros de 0,50% ao mês	500,00	500,00	0,00
Juros de 0,306%	306,00	694,00	194,00

\* Para evidenciar a diferença nos resultados da aplicação dos juros devidos pelas Fazendas Públicas, os valores negativos foram exibidos como nulos.

Fonte: dados da pesquisa 2021

Visualiza-se, a partir do Quadro 4, que foram aplicados juros de 1%, 0,50% e 0,306% ao mês, sobre uma mesma base, já aplicado o Fator de Correção Monetária (FCM), no valor de R\$ 100.000,00 (Cem Mil Reais). Importante enfatizar que, independentemente do tamanho do município ou estado, os valores, na casa das dezenas ou centenas de milhares, são bastante recorrentes.

Neste aspecto, caso a Fazenda Pública fosse cobrada, conforme a metodologia apresentada, o débito seria no montante de R\$ 101.000,00 (Cento e Um Mil Reais), R\$

100.500,00 (Cem Mil e Quinhentos Reais) ou R\$ 100.306,00 (Cem Mil Trezentos e Seis Reais). Não por acaso, o valor correto, conforme já comentado sobre a legislação, seria o menor dos três valores.

Ressalta-se o fato da não discussão sobre o mérito do débito, ou seja, se é ou não devido, e sim, partindo do pressuposto de que o judiciário já consolidou a condenação da Fazenda Pública, isto é, já transitou em julgado, e não cabem mais recursos quanto ao mérito. Sendo assim, apenas resta cumprir a condenação em seus termos exatos.

Logo, percebe-se que, no cenário hipotético, em apenas um mês, o excesso na execução seria de R\$ 500,00 (Quinhentos Reais), caso os juros fossem cobrados à base de 1% ao mês e a Fazenda Pública embargasse o valor, alegando que os juros devidos seriam à base de 0,50% ao mês. Em virtude disso, essa metodologia duplica os juros sobre o valor que é realmente devido.

Todavia, ainda assim, haveria excesso na execução em comento, pois os juros aplicados às Fazendas Públicas são os que remuneram a poupança. Logo, a metodologia correta seria a que demonstra o excesso no montante de R\$694,00 (Seiscentos e noventa e quatro reais); isso considerando apenas um mês de mora, pois, quanto maior a quantidade de meses, maior a significância da diferença. Para esta situação, fala-se de apenas um débito, mas, no cotidiano, são várias as execuções, considerando os âmbitos judicial e administrativo.

No âmbito administrativo, o Município de Porto Velho corrige seus débitos em geral à base de 0,5% ao mês, e de 0,50% a 1% ao mês, se esse débito for referente ao Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISSQN, conforme se verifica nos artigos 87 e 87-A, da Lei Complementar municipal nº 369/2009. Sendo assim, considerando o conteúdo do quadro anterior, os juros da poupança não se aplicariam devido à legislação própria.

Por fim, e igualmente importante para os interesses fazendários, convém destacar que os juros sempre devem ser apurados de forma simples. Não raro, os exequentes utilizam metodologias que calculam os juros de forma composta, incorrendo em uma prática vedada de anatocismo, sendo este termo referido à utilização de um valor já majorado por juros como base de cálculo para os juros de um período posterior. Ou seja, é o mesmo que afirmar que foram

calculados juros sobre juros. A jurisprudência afasta, de forma veemente, esta prática dos cálculos fazendários.

## **Das requisições de pequeno valor (RPV) e dos precatórios**

Esclarecidos os critérios de Correção Monetária e Juros aplicados aos débitos das Fazendas Públicas, será abordado um assunto que gera intensos debates na esfera federal, pois os critérios de correção e juros para os precatórios segue, basicamente<sup>10</sup>, os mesmos utilizados para os débitos fazendários.

A partir de 01 de janeiro de 2021, o valor da Requisição de Pequeno Valor (RPV), no Município de Porto Velho, passou a ser de 10 salários-mínimos<sup>11</sup>. Isso significa dizer que as condenações judiciais impostas às Fazendas Públicas, com valores acima de R\$ 11.000,00 (Onze Mil Reais), deverão compor o estoque de precatórios do ente para exercícios futuros<sup>12</sup>.

Embora os precatórios sejam títulos executivos já julgados e transitados, é possível que os valores, e apenas estes, sejam questionados junto à Presidência dos Tribunais de Justiça de cada estado. São dois os dispositivos legais que conferem, de forma explícita, o direito às Fazendas Públicas de questionar tais valores, obedecendo a certos critérios. Ainda que seja pouco utilizada, ou formulada equivocadamente pelos entes, essa alternativa tem previsão legal desde 2001<sup>13</sup>, ao ser incluído na Lei nº 9.494/1997, conforme consta no “Art. 1º E. São passíveis de revisão, pelo Presidente do Tribunal, de ofício ou a requerimento das partes, as contas elaboradas para aferir o valor dos precatórios antes de seu pagamento ao credor”.

Insta salientar que os precatórios são geridos de forma direta pela Presidência dos Tribunais de Justiça, e, por este motivo, faz menção expressa ao Presidente do Tribunal. Quanto aos critérios para a admissibilidade dos requerimentos de revisão dos valores inscritos, estes estão insculpidos nos artigos 26 e 27 da Resolução nº 303/2019, do Conselho Nacional de

---

10. O já citado Provimento 013/98, CG-TJRO, determina que a tabela dos FCM será divulgada mensalmente no site do tribunal, porém será elaborada pelo Dr. Gilberto da Silva Melo em seu site: <<https://www.gilbertomelo.com.br/>>.

11 A Lei nº 14.158/2021, fixou o salário-mínimo vigente no Brasil em 2021 no valor de R\$ 1.100,00 (mil e cem reais), a partir de 1º de janeiro do corrente. senado – Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/06/04/rodrigo-pacheco-promulga-lei-do-salario-minimo-de-r-1-1-1-mil>.

12 Os precatórios informados aos chefes dos executivos até 1º de julho, devem ser incluídos no orçamento para pagamento até o fim do exercício seguinte, caso o ente seja do Regime Geral, em caso contrário, deverá compor a base de cálculo para o repasse mensal em valor apurado a partir da RCL.

13 O artigo 1º E foi incluído na Lei nº 9.494/1997 a partir da Medida Provisória nº 2.180-35, de 2001.

Justiça (CNJ). Nos dois parágrafos do artigo 26, está a confirmação do art. 1ºE da Lei nº 9.494/97 e os casos:

Art. 26. Não se cuidando de revisão de ofício pelo presidente do tribunal ou determinada pela Corregedoria Nacional de Justiça, o **pedido de revisão de cálculos** fundamentado no art. 1ºE da Lei nº 9.494, de 10 de setembro de 1997, será apresentado ao presidente do tribunal quando o questionamento se referir a **critérios de atualização monetária e juros aplicados** após a apresentação do ofício precatório.

§1º O procedimento de que trata o *caput* deste artigo pode **abranger a apreciação das inexatidões materiais presentes nas contas** do precatório, **incluídos os cálculos produzidos pelo juízo da execução**, não alcançando, sob qualquer aspecto, a análise dos critérios de cálculo.

§2º Tratando-se de questionamento relativo a critério de cálculo judicial, assim considerado aquele constante das escolhas do julgador, **competirá a revisão da conta ao juízo da execução** (grifo nosso).

A partir disso, observa-se que os cálculos de execução e os já inscritos em precatório, mesmo os realizados pela contadoria do juízo, podem ser questionados. Outro ponto que cabe destacar é que, a partir da Resolução 303, a revisão do cálculo fica a cargo do juízo de origem, ou do juízo da execução. Já no artigo 27, constam os critérios objetivos para o pedido de revisão.

Art. 27. Em qualquer das situações tratadas no art. 26, constituem-se requisitos cumulativos para a apresentação e processamento do pedido de revisão ou impugnação do cálculo:

- a) o requerente **apontar e especificar claramente** quais são **as incorreções existentes** no cálculo, **discriminando o montante que entende correto e devido**;
- b) a demonstração de que **o defeito no cálculo se refere à incorreção material ou fato superveniente** a título executivo, segundo o Código de Processo Civil; e
- c) a **demonstração de que não ocorreu a preclusão relativamente aos critérios de cálculo** aplicados na elaboração da conta de liquidação na fase de conhecimento, liquidação, execução ou cumprimento de sentença, nos termos dos arts. 507 e 508 do Código de Processo Civil. (grifo nosso)

Aos credores dos precatórios está prevista a aplicação do contraditório e da ampla defesa, no parágrafo 1º da alínea “c”. Porém, ao credor, até pelo princípio de isonomia, aplicam-se os mesmos critérios para a validação de suas argumentações, não bastando simplesmente questionar a impugnação do ente devedor. Ou seja, em tese, os valores devem ser rebatidos ponto a ponto.

Os citados artigos do CPC, na alínea “c”, contábil e objetivamente, vedam rediscutir argumentos já superados pelo trânsito em julgado e, conseqüentemente, afastados pelo juiz *a*

quo, ou que tenham lapso temporal definido<sup>14</sup> para sua propositura. No caso da correção monetária e dos juros, foram declarados pelo Superior Tribunal de Justiça como sendo matéria de ordem pública<sup>15</sup>.

Em relação ao cálculo em si, a correção monetária dos precatórios segue dois critérios. Para os débitos inscritos até 25/03/2015, os critérios são os mesmos aplicados aos débitos fazendários. Já para os débitos anteriores, utiliza-se a Taxa Referencial (TR) de dezembro/2009. A partir de 26/03/2015, passou a utilizar o Índice de Preços ao Consumidor Amplo-Especial (IPCA-E).<sup>16</sup>

Desta forma, são possíveis dois momentos para a análise dos valores inscritos em precatório: no momento da liquidação da sentença e anterior à homologação do cálculo, e outro após a inscrição em precatório, para avaliar a metodologia empregada após o período de graça<sup>17</sup>. Assim, entre o dia 1º de julho e o último dia do exercício seguinte, seria o período isento de juros de mora.

Logo, os pontos a serem observados, quando da análise dos cálculos, são os marcos iniciais dos juros e da correção monetária, a base dos juros, a forma de acumulação simples ou composta e o indexador, ou lista de indexadores que forma o FCM, e ainda se a base de cálculo dos juros já não está majorada por juros. Já para os precatórios, além de todos os itens já citados,

---

14 A título de exemplo de direito precluso, o artigo 975 do CPC prevê que dentro do prazo de dois anos a partir do trânsito, há possibilidade de ação rescisória. Este tipo de recurso anula por completo a decisão.

15 Nos casos em que não haja previsão constitucional, a última instância é o STJ. No recente julgado do RE/STJ nº 1698089 - SP, o Tribunal Superior reafirmou a jurisprudência no sentido de que a correção monetária e os juros de mora têm natureza de ordem pública.

16 A relação completa com os indexadores habilitados para a atualização dos precatórios consta no artigo 21 da Resolução nº 303/2019 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

17 O período de graça compreende o momento da inclusão no orçamento e o fim do exercício seguinte. Segundo o artigo 24 da Res CNJ nº 303/2019, “não incidirão juros de mora no período compreendido entre o dia 1º de julho e o último dia do exercício seguinte”.

os marcos de início e fim do período de graça, e valores eventualmente pagos a título de antecipação humanitária<sup>18</sup>.

## OS RESULTADOS EXPERIMENTADOS PELO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO

A Procuradoria Geral do Município de Porto Velho possuía, em sua estrutura, a Subprocuradoria de Cálculos e Avaliações (SCA), que, a princípio, corrigia os valores em dívida ativa e as multas aplicadas para o mesmo fim. A partir de uma mudança na chefia, foram adotados procedimentos de análise, propiciando, assim, a atualização dos valores em execução e dos precatórios.

Com os resultados apresentados pela então Subprocuradoria de Cálculos e Avaliações, foi editada a Lei Complementar nº 689 de outubro de 2017, que alterou a nomenclatura para Departamento de Cálculos e Precatórios (DCP), não apenas reestruturando e fortalecendo a equipe que iniciou os estudos técnicos, mas também criando condições para a expansão da equipe, que é eminentemente contábil.

Os relatórios de desempenho do DCP, disponíveis no *site* da Prefeitura do Município de Porto Velho, traduzem, em números, o trabalho desenvolvido. A consequência da análise dos

---

<sup>18</sup> Assim compreendidas as verbas descritas no §2º do artigo 100 da CF/88, que são os débitos alimentares cujos titulares originários ou por sucessão hereditária tenham 60 anos de idade ou portadores de doenças graves, pessoa com deficiência, terão a oportunidade de ter o crédito fracionado até o triplo do valor equivalente à RPV.

processos em execução e recálculo de precatórios é apresentada no Quadro 5, sintetizando os resultados para os exercícios de 2018 a 2020.

Quadro 5

EXERCÍCIO	QUANTITATIVO DE PROCESSOS ANALISADOS	QUANTITATIVO DE RELATÓRIOS CONTÁBEIS	VALOR DO DESÁGIO NAS EXECUÇÕES
2018	5.901	191	85.369.493,56
2019	3.644	321	56.713.598,29
2020	4.329	376	129.762.946,24

Fonte: dados da pesquisa 2021

Os valores expressivos representam a diferença entre o total das execuções e os valores homologados pela justiça. Embora as homologações não sejam exatamente os valores juntados nos autos pelo DCP, é perceptível que houve economia massiva em relação ao que fora executado. Outro fator contribuinte para a diferença entre os valores é referente ao fator tempo. Passado, ao menos um mês, entre a juntada nos autos do valor da execução e o julgamento dos embargos propostos, ocorre o incremento de juros e correção monetária referente ao montante.

## 5.1 Dos Critérios para atualização e apuração dos juros

A economia apresentada, conforme demonstrado no Quadro 5, é fruto do cumprimento dos dispositivos sentenciais. É importante frisar que a presente pesquisa não pretende extinguir a cobrança judicial. O que se pretende é averiguar se o rito de liquidação e execução judicial, determinado na legislação aplicável aos débitos fazendários, está sendo realizado corretamente,

evitando gastos excessivos ao erário. Assim, apresenta-se a equação 1 genérica para correção dos Débitos Fazendários, sendo esta:

$$VFAJ^t = VA + \%^t, \text{ Onde:}$$

$$VA = VH * FCM;$$

$$\%^t = (VA * FCM) * \Delta^t\%;$$

$$\Delta^t\% = \sum \%_i + \%_{i+1} + \dots + \%_n;$$

$VFAJ^t$  - representa o Valor Final Atualizado somado aos juros em um período avaliado;

$VH$  - é o Valor Histórico, ou seja, os valores que são trazidos com a inicial, ou valores inicialmente acordados;

$VA$  - é o Valor atualizado, quando sobre o  $VH$  já foi aplicado um Fator de Correção Monetária (FCM);

$FCM$  - significa Fator de Correção Monetária, que conforme já tratado, representa um número índice que tem como indexador o IPCA-E; e por fim

$\Delta^t\%$  que é a variação percentual do início ao fim do período apurado. No caso das Fazendas Públicas é utilizada a mesma base dos juros da poupança, de forma simples, aplicado uma única vez a cada período.

O  $VFAJ$  é totalmente dependente das demais variáveis da equação, no entanto, o  $VH$  é um valor que consta nos autos, geralmente trazido na petição inicial ou no corpo de um contrato que gerou a discussão judicial. Existem ainda os casos em que o valor histórico pode ser o próprio vencimento do servidor que reivindica alguma verba da qual julga ter direito e que lhe foi negada na esfera administrativa. Como exemplo, pode-se citar o adicional de insalubridade.

## **5.2 Da revisão de um valor anteriormente corrigido para a sua atualização com juros**

A equação 1 atualiza e apura juros de valores históricos, ou seja, aqueles sobre os quais ainda não foram aplicados os índices de correção e, principalmente, não foram somados os juros de mora ao valor atualizado. Uma vez que o valor já tenha sido atualizado e o novo cálculo

parte da data final do primeiro cálculo, se fazem necessárias algumas observações, a fim de se evitar o anatocismo. Para ilustrar o exposto, apresenta-se a equação 2.

$$VFAJ^2 = (VA + \%^1) * FCM^2 + \%^2;$$

Onde:

*VA* representa o valor atualizado anterior, que aqui será considerado para ser novamente atualizado a uma data posterior, geralmente até a data atual;

$\%^1$  o percentual anterior deve ser atualizado, pois agora representa um valor financeiro em R\$, no entanto, um acessório com origem em juros;

$FCM^2$  significa o fator de correção monetária da data final anterior, que passa a ser a data inicial do período seguinte, até a data final;

$\%^2$  são os juros do segundo período, apurados exatamente igual ao  $\%^1$ , porém considerando o período atual. Estes juros têm como base para incidência tão somente o valor atualizado anterior, atualizado novamente até o fim do segundo período ( $VA * FCM^2$ )

Apesar de serem estritamente vinculadas à legislação e à jurisprudência, conforme já exposto, as duas últimas variáveis são as responsáveis pelas maiores distorções nos valores. De forma discricionária, e até inconsequente, os exequentes utilizam indexadores diversos do IPCA-E e juros de 1% nas suas peças, quando da liquidação da sentença contra o Município de Porto Velho.

Entre os principais equívocos de cálculo encontrados pelo DCP, o mais recorrente, sendo mencionados em seus três relatórios de desempenho é “aplicação incorreta de índices de correção monetária: modulação das ADI’s nº 4357 e 4425- IPCA (a partir de 26/03/2015)” (DCP, 2018, p.14).

O Departamento também combate, conforme seus relatórios evidenciam equívocos nas sentenças que parametrizam os cálculos. Mesmo o Judiciário ainda determina que seja aplicada a correção da poupança aos débitos das Fazendas Públicas, porém isso pode ser corrigido de ofício, por se tratar de matéria de ordem pública.

Outro equívoco recorrente, conforme descrito nos relatórios, é a “apuração incorreta dos juros de mora – termo inicial/citação/trânsito, base de cálculo, taxa de 6% (débitos da Fazenda Pública) – Juros Poupança – (Art. 1º - “F” Lei nº 9.494/97), anatocismo/capitalização sobre juros” (DCP, 2018, p.14). Em todas as matérias trazidas, conclui-se, a partir da leitura do texto

legal destinado ao tema, que os valores devem basicamente ser apresentados de acordo com o VFAJ, respeitando as regras para a formação de suas variáveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos fatos analisados, por meio dos dados dispostos, é possível concluir que existe uma alternativa às Fazendas Públicas, classificadas como superendividadadas. O Município de Porto Velho, através das ações desenvolvidas pelo Departamento de Cálculos e Precatórios, em seus relatórios de desempenho referentes ao período de 2018 a 2020, empenhou-se em combater, de forma concomitante, o aumento do índice de endividamento público.

Restou também demonstrado que as medidas, a serem adotadas, são de caráter revisional. No caso dos débitos judiciais, a revisão dos valores em liquidação e em execução judicial. Nos demais casos, como no acompanhamento da evolução da dívida de contratos administrativos e de financiamento das políticas públicas, também podem ser objetivo de acompanhamento.

Acerca da fundamentação desta pesquisa, constatou-se ainda a escassez de pesquisas com esse enfoque, sendo isto, pois, um complicador para balizar os resultados experimentados pelo Município de Porto Velho com os vividos por outros entes subnacionais, e, até mesmo, com a Administração Federal. O dilema do equacionamento dos gastos públicos mediante a receita permanece sendo um tema relevante; todavia, as ferramentas devem ser aperfeiçoadas e adequadas a cada realidade.

Convém enfatizar que a redução do endividamento permite aos entes subnacionais reverterem o valor economizado para propiciar melhores ofertas de serviços públicos, tais como a realização dos programas já existentes, ou ainda o desenvolvimento de novos projetos mediante procedimento legal, o que cria o surgimento de uma funcionalidade a mais para a equipe multidisciplinar.

Por fim, evidenciou-se, por meio desta pesquisa, que este modelo de atuação beneficia a economia da sociedade brasileira, servindo, portanto, de base para novos estudos e análises acerca da atuação do perito contábil, abrindo caminho para a discussão acerca da possível

alteração na distribuição dos honorários provenientes desta atuação entre o advogado e o contador, pois este é quem permite a obtenção de todos os resultados apresentados.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS. Síntese de indicadores sociais em 2019: Proporção de pobres cai para 24,7% e extrema pobreza se mantém em 6,5% da população. 12. Nov. 2020. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/29431-sintese-de-indicadores-sociais-em-2019-proporcao-de-pobres-cai-para-24-7-e-extrema-pobreza-se-mantem-em-6-5-da-populacao>>. Acesso em: 19 Out. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Taxa de juros básica** - Histórico. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasjuros>>. Acesso em 22 set. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao)>. Acesso em: 06 ago. 2021.

**Casa Civil**. Subchefia para assuntos Jurídicos. Lei nº 9.494 de 10 de setembro de 1997. Brasília: Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, 1997.

COELHO, Jaqueline K. V; COSTA, Helder Rodrigues C; SOUSA, Marta Alves. **A importância da contabilidade pública como instrumento de controle na administração pública**. 2018.

Criação do Departamento de Cálculos e Precatórios. Disponível em: <<https://pgm.portovelho.ro.gov.br/uploads/arquivos/2019/07/31754/1579714976lei-complementar-no-689-de-31-de-outubro-de-2017.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2021.

Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Porto Velho. Disponível em: <<https://sapl.portovelho.ro.leg.br/ta/2/text>>. Acesso em: 10 set. 2021.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. **Política de compras e contratações: trajetória e mudanças na administração pública federal brasileira**. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2010.

Histórico das reuniões do Copom para a fixação da SELIC pelo Banco Central do Brasil: Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasjuros>. Acesso em: 25 Set. 2021.

MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo** – 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Precatório**: Crescimento das sentenças judiciais chega a 21% ao ano no período posterior a 2017. Publicado em 10 de Ago. de 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/crescimento-das-sentencas-judiciais-chega-a-21-ao-ano-no-periodo-posterior-a-2017>>. Acesso em 03 out. 2021.

OLIVEIRA, Fernando Silva de. **Economia Financeira dos Precatórios: O caso do Distrito Federal**. Projeto de graduação, Brasília, 2018. Disponível em: <<https://bdm.unb.br/handle/10483/21155>>. Acesso em: 11 set. 2021.

SAKAI, MARIANA KATSUE. Precatório: Cômputo dos juros moratórios e a súmula vinculante nº 17 do STF. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Ed.58, v.1, ago. 2014.

SIENA, O; OLIVEIRA, C. M.; BRAGA, A. A. Manual para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos: Projeto, Monografia, Dissertação e Artigo. **RARA - Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v.12, n.1, jan./abr. 2020.

Sistema de apoio ao processo legislativo. Câmara Municipal de Porto Velho. Prefeitura do Município de Porto Velho. Disponível em: <<https://sapl.portovelho.ro.leg.br/ta/9/text?print>>. Acesso em: 11 set. 2021.

SOARES, Carlos Henrique. **Revista CEJ**, Brasília, ano XIV, n. 51, p. 85-88, out/dez. 2010.

Relatório de Desempenho do DCP referente ao ano de 2018. Disponível em: <<https://pgm.portovelho.ro.gov.br/uploads/arquivos/2020/01/33778/1579632137relatorio-2018.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2021.

Relatório de Desempenho do DCP referente ao ano de 2019. Disponível em: <<https://pgm.portovelho.ro.gov.br/uploads/arquivos/2020/01/33778/1579715422relatorio-de-desempenho-2019.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2021.

Relatório de Desempenho DCP referente ao ano de 2020. Disponível em: <<https://pgm.portovelho.ro.gov.br/uploads/arquivos/2021/04/33778/1617899221relatorio-de-desempenho-2020.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2021.

ULBRA, Universidade Luterana do Brasil. **Estrutura e análise das demonstrações contábeis**. Curitiba: Ibpex, 2009.

## Home office na Universidade Federal de Rondônia: diagnóstico e proposta.

Aline Cristina Helfenstein

Mestre em Administração Pública pela UNIR, discente doutoranda em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente também pela UNIR. Técnica Administrativa na UNIR, Docente e Coordenadora dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis da Estácio Unijipa. E-mail: [alinecristinah@gmail.com](mailto:alinecristinah@gmail.com)

Marlene Valério dos Santos Arenas

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Professora do Magistério Superior na UNIR, Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da UNIR. E-mail: [marlenearenas@unir.br](mailto:marlenearenas@unir.br)

**RESUMO:** Desde o final de 2019 o mundo tem adaptado seu cotidiano em virtude da Covid-19. As organizações foram forçadas a adotar o trabalho de forma remota. Visando contribuir com este cenário de transformação, este trabalho tem o objetivo de realizar um diagnóstico sobre a situação do *home office* na Universidade Federal de Rondônia (UNIR), propondo a implementação da modalidade de trabalho pós pandemia. A importância científica da pesquisa é de que ainda não existem estudos sobre o teletrabalho na instituição e regulamentação para os servidores. A pesquisa é do tipo descritiva com fins de aplicação. Para investigação foram utilizados instrumentos de coleta de dados elaborados de acordo com a teoria estudada, de caráter quantitativo e qualitativo, com confiabilidade confirmada por meio do Alfa de *Cronbach*. Através dos resultados constatou-se a melhora da qualidade de vida dos teletrabalhadores, economia com percurso, menor exposição a violência e trânsito, aumento na produtividade e comprometimento com o trabalho. As dificuldades foram pouco percebidas pelos participantes, todavia existe uma lacuna com relação ao planejamento e controle das atividades. Observou-se economia de 23,8% com energia elétrica, água, telefonia e internet e serviços de limpeza e conservação, concluindo-se pela viabilidade de implantação do teletrabalho.

**Palavras-chave:** Governança. Gestão de Pessoas. Teletrabalho.

**ABSTRACT:** Since the end of 2019, the world has adapted its daily lives due to Covid-19. Organizations were forced to adopt work remotely. Aiming to contribute to this transformation scenario, this work aims to carry out a diagnosis of the situation of the home office at the Federal University of Rondônia (UNIR), proposing the implementation of the post-pandemic work modality. The scientific importance of the research is that there are still no studies on teleworking in the institution and regulation for servers. The research is descriptive for application purposes. For investigation, data collection instruments elaborated according to the studied theory, of quantitative and qualitative character, with reliability confirmed through Cronbach's Alpha, were used. The results showed an improvement in the quality of life of teleworkers, economy with travel, less exposure to violence and traffic, increased productivity and commitment to work. The difficulties were little perceived by the participants, however there is a gap regarding the planning and control of activities. There was a 23.8% savings in electricity, water, telephone and internet, as well as cleaning and conservation services, concluding that teleworking is feasible.

**Keywords:** Governance. People Management. Teleworking.

### INTRODUÇÃO

No ano de 2020, o mundo deparou-se com uma situação atípica, um cenário de pandemia mundial em que o vírus SARS COV2 disseminou-se rapidamente, contaminando inúmeras pessoas por meio do contato. Para frear o contágio foram propostas medidas de isolamento

social e diretrizes operacionais para o *home office*, que ficou conhecido por referenciar o trabalho executado pelas pessoas de suas casas.

Diante deste cenário de pandemia o teletrabalho, que vinha sendo pensado e implantado em alguns segmentos organizacionais, teve seu processo de implantação acelerado, e o *home office* foi implantado de forma abrupta, devido à necessidade sanitária, em muitas instituições.

Essa situação pode ser presenciada também na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em um cenário de recente implantação de ponto eletrônico para servidores administrativos, mas que diante da pandemia, precisaram adaptar-se para executar suas rotinas de trabalho de suas casas.

Esta modalidade parece ter poupado uma parte significativa dos recursos das instituições, principalmente públicas. Com os servidores trabalhando de suas residências, durante os meses de abril a junho de 2020, o governo economizou 466,4 milhões de reais, provenientes de despesas com viagens, energia, água, comunicação e impressão (Universo Online, 2020) e em agosto foi percebida uma economia de mais de 1 bilhão de reais com o trabalho remoto dos servidores, sendo que os gastos reduzidos envolvem o uso de diárias e passagens, energia elétrica, cópias e impressões, serviços de comunicação, água e esgoto e ainda auxílios para servidores (Martello, 2020). Outros recursos, como limpeza aparentemente também podem ser reduzidos com uma implementação do teletrabalho, já que o trânsito de pessoas nas repartições será menor e a frequência de limpeza pode ser reduzida. Diante de cenários de contingenciamento que o setor público está sendo submetido, a economia alcançada, poderá ser revertida em investimentos, melhorias nas atividades fins pelos órgãos e setores da administração pública.

Diante da realidade, verifica-se a necessidade e oportunidade de expandir e aprimorar as formas de *home office* na UNIR, estabelecendo assim uma proposta de implantação até mesmo em um cenário pós pandêmico, em virtude das vantagens deste modelo de trabalho.

Nesse sentido, o problema da presente pesquisa é: Após a vivência do teletrabalho na UNIR durante a pandemia da Covid-19 é viável a implantação desta modalidade de trabalho em um cenário de pós pandemia?

A pesquisa demonstra sua relevância no campo científico, pois são poucos os estudos existentes sobre o teletrabalho em instituições públicas, considerando que dos artigos selecionados para leitura apenas seis abordavam o assunto em instituições públicas, a UNIR não foi objeto de nenhum estudo relacionado ao teletrabalho e não possui regulamentação

específica desta forma de trabalho, o que a faz pujante no cenário de evolução que as instituições estão vivenciando.

O objetivo geral do estudo é realizar um diagnóstico sobre a situação do *home office* na UNIR, com intuito de indicar uma proposta de implementação desta modalidade de trabalho em cenário pós pandêmico. Para o atingimento deste, serão seguidos os seguintes objetivos específicos: apontar as fragilidades e virtudes do *home office* entre os chefes e técnicos dos setores (1); verificar a economia de recursos pela experimentada pela universidade (2); conhecer as necessidades e opinião dos técnicos e chefes de setores ou unidades com relação a esta modalidade de trabalho (3);

O presente artigo é proveniente da pesquisa de dissertação de mestrado da autora, sendo que no presente os resultados estatísticos foram resumidos. No trabalho base constam outros resultados apurados e uma proposta de resolução para implantação do teletrabalho.

## APORTE TEÓRICO

O presente capítulo apresenta as teorias e conceitos envolvidos na discussão do assunto e objeto da pesquisa e aborda a governança e modernidade no setor público, o *home office* e teletrabalho, o *home office* em outras realidades, o histórico da Fundação Universidade Federal de Rondônia e o sistema de pessoal civil da administração federal.

### **Governança e modernidade no setor público**

A governança e a modernidade vêm trilhando novos caminhos em todos os tipos de organizações e não seria diferente nas repartições públicas.

Pereira (2010) explica que a crise econômica mundial dos anos mais recentes provocou mudanças em todas as atividades humanas e obrigou as entidades do setor público a se adaptar. Essa adaptação passa pelo aperfeiçoamento do desempenho estatal, exigindo de seus gestores ações inovadoras, promovendo intervenções e regulações (Pereira, 2010). Observa-se que no ano de 2020 o Estado também teve que aperfeiçoar sua governança para continuar atendendo a população, em virtude das medidas de isolamento implementadas. A governança, segundo Souza (2013) é o conjunto de práticas e estudos a respeito da administração de uma organização e seu relacionamento com seus diversos públicos.

Dias e Cario (2014) afirmam que a modernidade fez com que instituições públicas modificassem suas atividades, em prol de maior celeridade e qualidade na prestação de seus serviços. Baracho e Souza (2011) em paralelo reiteram isso, quando dizem que no novo modelo de estado brasileiro, o estado social, as atividades públicas devem ser mais céleres, levando a administração pública a desburocratizar suas ações, aprimorando seus serviços. Para Teixeira e Gomes (2019) a governança é primordial na construção da reforma estatal, de forma que o Estado seja mais gerencial e menos burocrático.

Em consequência dos avanços tecnológicos surge ainda a governança digital, em que órgãos públicos procuram estar mais próximos dos cidadãos, abrangendo o acesso das pessoas aos serviços públicos por meio de plataformas digitais (Gomes, Moreira e Silva Filho, 2020).

Em paralelo a governança, observa-se o surgimento do termo modernidade líquida, que Bauman (2001) compara metafóricamente a sociedade com os líquidos, que se adaptam as novas realidades e novas formas. O autor afirma ainda que as coisas começam a fluir e tornarem-se líquidas aos poucos, de acordo com a necessidade de adaptação. Observa-se que as atividades sejam particulares ou públicas têm se transformado em suas maneiras de realização, em atenção as alterações ocorridas no meio. Atividades que antes eram executadas em tempo maior, hoje precisam ser praticamente instantâneas, e principalmente o serviço público precisa se tornar cada vez mais célere e eficaz.

A luta entre espaço e tempo são os pilares da expansão da modernidade, sendo que o espaço representa o tradicional e sólido e o tempo representa o alternativo, o dinâmico, o líquido (Bauman, 2001). Com essa competição entre espaço e tempo, o tempo vem ganhando a batalha, já que o acesso a meios cada vez mais rápidos tem feito da velocidade a maior ferramenta de poder e dominação (Bauman, 2001).

Após a crise fiscal de 1980, a governança e a modernidade ganharam força no setor público, devido a necessidade da implementação de uma gestão pública mais eficiente, íntegra e transparente (Tribunal de Contas da União, 2014). Abriu espaço para inovações no setor público, inclusive na forma como os agentes executam suas atividades, forçando o serviço público a se modernizar, ser mais eficiente e eficaz, servindo-se de meios digitais. O teletrabalho e o *home office* portanto surgem no serviço público como uma alternativa de celeridade nesse processo de transformação e aprimoramento das atividades públicas e como uma resposta às forças impulsionadoras do tempo proposta pela modernidade líquida.

## Home office e Teletrabalho

Por meio do avanço da tecnologia, da difusão da internet e seu uso cada vez mais comum entre as pessoas, as formas de trabalho passaram por adaptações, reavaliando a utilização dos espaços físicos, abrindo caminhos para que as atividades laborais possam ser executadas em locais distintos da sede da organização, surgindo assim o teletrabalho (Taschetto e Froehlich, 2019).

A modalidade de teletrabalho surgiu mediante as constantes mudanças que vem ocorrendo nos processos de trabalho, a saber, a pluralidade de trabalhos, a ênfase nas competências dos colaboradores, a competitividade e a necessidade de melhorias na gestão de pessoas, impostas pela globalização (Aderaldo, Aderaldo e Lima, 2017). Taschetto e Froehlich (2019) definem como teletrabalho aquele executado à distância, em que o colaborador desempenha suas atividades de casa e não dentro da organização.

O surgimento do teletrabalho advém principalmente do avanço da tecnologia, das comunicações e as novas formas de relação de trabalho, mais flexibilizadas, nas quais as organizações romperam seus limites físicos (Barros e Silva, 2010; Rocha e Amador, 2018; Taschetto e Froehlich, 2019). Sakuda (2001) firmava que a evolução da tecnologia era responsável por efetivar as principais mudanças nas formas de trabalho, sendo condição necessária para que mudanças ocorram, mas que no Brasil, empregadores e governo não estavam muito empenhados em acompanhar essas mudanças tampouco com o tema teletrabalho.

Biasi e Souza (2006) trazem à baila outros fatores influenciadores para o surgimento desta modalidade de trabalho, que são as dificuldades enfrentadas pelas pessoas, que com o passar dos anos, passaram a viver a maior parte do seu dia, nos seus locais de trabalho, bem como no trajeto que percorrem para chegar até as organizações que prestam seus serviços, seja por conta das longas distâncias ou do trânsito sobrecarregado.

Em resposta a demanda de legalização do teletrabalho, o Governo Federal brasileiro publicou a Instrução Normativa n.º 01 de 31 de agosto de 2018, com vistas orientar e estabelecer critérios e procedimentos gerais a serem observados com relação a gestão de pessoas, inovando com a inclusão de novas modalidades de trabalho, dispensando o controle de frequência: o teletrabalho, semipresencial e por tarefa (Instrução Normativa n. 01, 2018). Nos três modelos é indispensável o uso de equipamentos e tecnologias para realização das atividades, o que difere

um do outro é o quanto cada modelo permite o trabalho remoto (Instrução Normativa n. 01, 2018).

O programa de gestão implementado pela Instrução Normativa 01/2018 impõe meios de controle do trabalho a serem adotados para a utilização destas novas modalidades de desempenho das atribuições, como o plano de trabalho (que constam as atividades, metas, metodologias e outras informações referente a execução das tarefas no setor ou órgão) e o relatório de acompanhamento (que permite avaliar o desempenho e atingimento das metas impostas no plano) (Instrução Normativa n. 01, 2018).

Com a publicação desta norma, observa-se a consolidação do empreendedorismo no setor público, que, conforme Morais et al. (2015) se referem a um aperfeiçoamento com atividades inovadoras, desenvolvendo novos serviços ou novas modalidades de execução, utilizando tecnologias, técnicas administrativas e aprimoramento de estratégias.

Barros e Silva (2010) em apoio ao que diz a Instrução Normativa 01/2018, afirmam que o teletrabalho é quando o colaborador desempenha suas atividades funcionais de casa, permanecendo com vínculo formal com a organização. Também pode ser chamado de *home office*, trabalho remoto, trabalho à distância, apresentando diversas nomenclaturas para o mesmo tipo de trabalho (Rocha e Amador, 2018).

Sakuda (2001) posiciona o teletrabalho como a evolução do trabalho presencial, assim como ocorreu com a mudança do trabalho no campo para o trabalho urbano. Para Rosenfield e Alves (2011) o teletrabalho é a forma que os trabalhadores executam suas atividades à distância utilizando as tecnologias de informação e comunicação. Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) em seu estudo apresentam o conceito de teletrabalho adotado pela Organização Internacional do Trabalho, no qual as atividades laborais são efetuadas fora dos escritórios centrais ou dos centros de produção.

Observa-se que o teletrabalho é uma maneira alternativa de trabalho que evidencia os recursos humanos da própria empresa e as novas tecnologias de informação e telecomunicações, é também conhecido como trabalho remoto ou trabalho em casa e caracteriza-se pelo uso total ou parcial das tecnologias de informação e telecomunicações pelos trabalhadores para desempenho de suas atividades laborais em locais diferentes e remotamente (Péres, Sánchez e Carnicer, 2002).

O teletrabalho não é passível de aplicação em todo tipo de atividade, em geral as atividades que contemplam esta modalidade estão relacionadas a produção, tratamento e

distribuição de informações e exploração e manutenção dos sistemas de informação (Freitas, 2008).

Entre as vantagens do modelo de teletrabalho, Sakuda (2001) elenca o maior envolvimento e estabilidade do colaborador com sua comunidade, a redução do trânsito e poluição, a possibilidade de novas formas organizacionais e por fim o crescimento com relação a impessoalidade no trabalho e fortalecimento de laços com suas famílias. Nohara, Acevedo, Ribeiro, Silva (2010) identificaram que os teletrabalhadores estavam satisfeitos com sua modalidade de trabalho, pois assim, não enfrentavam trânsito, conseguiam conciliar atividades de lazer e esportivas, além do convívio familiar.

Péres, Sánchez e Carnicer (2002), Redinha (1999) e Mello, Santos, Kuniyoshi, Gaspar e Kubo (2014) identificaram que as principais vantagens do teletrabalho para as organizações são a economia de custos com imóveis e o aumento da produtividade do trabalhador e para o colaborador, as principais vantagens são a flexibilidade da jornada de trabalho e a economia de tempo e dinheiro com o deslocamento ao trabalho. O teletrabalho para a organização é sobretudo um recurso para aumento da produtividade e diminuição de despesas, principalmente com instalações físicas (Redinha, 1999). Em complemento a esta economia, Haubrich e Froehlich (2020) demonstraram que o teletrabalho é a forma mais eficaz e rápida para reduzir a utilização de espaços físicos em concordância com Redinha (1999) que disse que a infraestrutura física utilizada por organizações que adotam o teletrabalho é bem menor.

Freitas (2008) aponta economia de tempo e financeira com o percurso ao trabalho, realizar refeições em casa, menor exposição à violência e maior segurança, flexibilidade de horários, autonomia para organizar as tarefas, maior concentração, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional como vantagens para o teletrabalhador. Para o empregador estão a redução de custos estruturais e menor absenteísmo; e para a sociedade a diminuição da poluição, do tráfego nas ruas, o desenvolvimento de áreas não pertencentes aos grandes centros urbanos (Freitas, 2008).

Rocha e Amador (2018) delimitaram como vantagens do modelo: para os trabalhadores, a flexibilização da jornada de trabalho, a possibilidade de conciliar o trabalho com as demandas sociais, familiares e de lazer, a economia de tempo e financeira com o deslocamento de casa até o trabalho e a autonomia que tem para trabalhar; para a organização, a economia com espaço físico, compra e manutenção de equipamentos, retenção de talentos, aumento da produtividade e redução do absenteísmo; para a comunidade, melhorias no meio ambiente, com menor

circulação de veículos nos mesmos horários, menos poluição e cidades que se desenvolvem de maneira mais uniforme e não somente nos grandes centros.

Nohara et al. (2010) identificaram que os teletrabalhadores estão satisfeitos com a flexibilidade do horário, local e a organização de seus trabalhos, permitindo melhor desempenho com liberdade de planejamento pelo próprio trabalhador, sem contar que, ao surgir uma ideia nova ou a solução para um problema, pode simplesmente implementá-la, pois o escritório é o lar e o horário de trabalho é adaptável, demonstrando assim, maior envolvimento dos trabalhadores com suas atividades.

Com relação a produtividade, Péres, Sánchez e Carnicer (2002) identificaram que a do teletrabalhador é superior à do trabalhador convencional, sendo que o principal fator motivador desse aumento seja o pagamento por produtividade. A maior concentração também é apontada por Freitas (2008) como um fator para o aumento da produtividade, quando o trabalhador tem liberdade para executar as atividades nos momentos que tem mais facilidade de concentração. De forma geral, observa-se que o bem-estar gerado ao trabalhador interfere positivamente na sua relação com o trabalho.

Apesar de se demonstrar tão bom, o teletrabalho também conta com algumas implicações, como o acesso à tecnologia pelos colaboradores e a integração do teletrabalho com a estratégia e estrutura organizacional da empresa, bem como a motivação e o controle do teletrabalho por parte do trabalhador e chefia (Péres, Sánchez e Carnicer, 2002).

Como aspectos negativos desta forma de trabalho, destacam-se os conflitos com os trabalhadores não contemplados na modalidade, a não aprendizagem interativa que ocorreria junto com os colegas, as dificuldades na coordenação e organização do trabalho e possível indisponibilidade dos trabalhadores em momentos específicos (Péres, Sánchez e Carnicer, 2002).

O domínio da organização dos horários de trabalho e a disciplina para realizar as atividades, são fatores percebidos nos estudos de Nohara et al. (2010) como características importantes que os teletrabalhadores devem possuir.

Freitas (2008) destaca como desvantagens para o trabalhador o aumento nos custos de água e luz, gasto com equipamentos, falta de infraestrutura, ausência de treinamento, tecnologia disponível insuficiente, distração com atividades domiciliares, dificuldade com controle, concentração e motivação, falta de reconhecimento e supervisão, maior cobrança, dificuldade de adaptação e isolamento social.

## O Home office em outras realidades

A modalidade de teletrabalho, tem conquistado espaço em repartições públicas brasileiras. Por exemplo, o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e a Receita Federal do Brasil (RFB), implantaram essa forma de trabalho em 2012, por meio da Portaria RFB nº 947 (Portaria RFB 947, 2012). Essas repartições foram estudadas por Filardi, Castro e Zanini (2020), que encontraram vantagens do teletrabalho como melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores, equilíbrio com relação ao trabalho e a família, aumento de produtividade, flexibilidade, estabelecimento de métricas, redução de custo para as instituições, diminuição do estresse, tempo de deslocamento, exposição à violência e relação mais próxima à demanda de trabalho. Como desvantagens foram identificadas a falta de adaptação ao modelo, falta de comunicação, perda de vínculo com a organização, dificuldades psicológicas, ausência de infraestrutura adequada e controle do colaborador (Filardi, Castro e Zanini, 2020).

Filardi, Castro e Zanini, (2020) explicam que outros órgãos implantaram o trabalho remoto. O Tribunal de Contas da União (TCU) iniciou a implantação em 2009, a Advocacia Geral da União (AGU), o Tribunal Superior do Trabalho (TST) e o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJRJ), tiveram início do teletrabalho em 2011, 2012 e 2016, respectivamente (Filardi, Castro e Zanini, 2020). O Poder Judiciário Brasileiro, de forma geral adotou o teletrabalho a partir de 2016, quando o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou a Resolução CNJ nº 227 de 15/06/2016, estabelecendo diretrizes para o servidor trabalhar fora de suas dependências (Resolução CNJ nº 227, 2016).

Semelhante ao presente trabalho, Araújo, França, Cavalcante e Medeiros (2019) elaboraram uma proposta de implantação do teletrabalho na Editora da Universidade Federal da Paraíba (EDUFPB), delimitando os cargos existentes e a descrição de suas atividades, com intuito de melhorar a qualidade do trabalho e reduzir prazos, atendendo a necessidade da repartição.

Barros e Silva (2010) verificaram a percepção dos colaboradores submetidos ao teletrabalho, na Shell do Brasil. Os resultados apresentados mostram que os benefícios deste tipo de trabalho são maiores que as dificuldades enfrentadas e em geral todos aparentaram estar satisfeitos com o regime de trabalho. Os autores destacaram como principais benefícios a autonomia na organização das tarefas, flexibilidade de tempo, melhoria na qualidade de vida e relações familiares. Como implicações, são destacadas a falta do prestígio profissional visível e administrar o trabalho com a vida pessoal (Barros e Silva, 2010).

Chiaretto, Cabral e Resende (2018) avaliaram o impacto do teletrabalho na vida dos colaboradores de uma instituição financeira da América Latina. Os resultados mostram que os trabalhadores estão satisfeitos e que pretendem continuar trabalhando de casa. Essas pessoas relataram ter conseguido conciliar com o trabalho as atividades esportivas e de lazer, que dividiram com familiares os momentos que estariam disponíveis para o trabalho. Além disso, passaram a fazer as refeições com a família, alcançaram melhoria no sono e que as dificuldades encontradas no regime são superadas pelos benefícios que o sistema lhes proporciona (Chiaretto, Cabral e Resende, 2018).

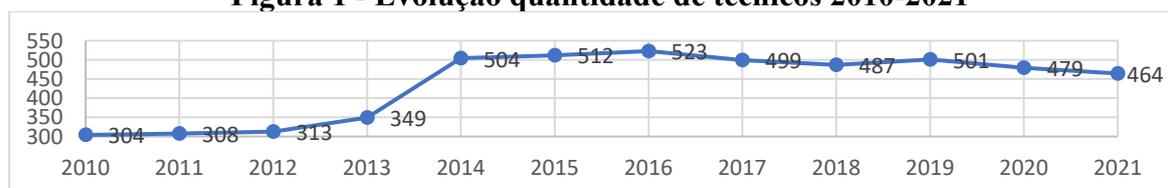
## A Fundação Universidade Federal de Rondônia

A Universidade Federal de Rondônia foi fundada pouco tempo depois (pouco mais de 6 meses) da criação do Estado de Rondônia, em 08 de julho de 1982, por meio da Lei nº 7011 (Lei nº. 7011, 1982). A estrutura atual é composta pela sede administrativa localizada em Porto Velho e mais oito *campis* distribuídos pelo Estado nas cidades de Porto Velho, Guajará Mirim, Ariquemes, Ji-Paraná, Presidente Médici, Rolim de Moura, Cacoal e Vilhena.

Trata-se de uma autarquia federal em regime especial, cuja prestação de serviços está voltada para o ensino, pesquisa e extensão, em que as atividades administrativas são as atividades meio, facilitadoras da atividade fim da instituição.

Atualmente o corpo técnico é composto por 464 servidores sendo 248 do sexo feminino e 216 do sexo masculino (UNIR, 2019). Na figura 1 a seguir, apresenta-se a evolução na quantidade de servidores técnicos na UNIR desde o ano de 2010 até o ano de 2021. Observa-se que em relação aos anos iniciais a UNIR teve um incremento na quantidade de servidores, principalmente no ano de 2014, quando ocorreu um aumento de 155 servidores. No ano de 2016, a instituição atingiu seu pico de servidores técnicos, com um total de 523, e a partir daí, passou a perder servidores.

**Figura 1 - Evolução quantidade de técnicos 2010-2021**



Fonte: Elaborado pelas autoras (dados obtidos via e-mail com setor de Recursos Humanos).

Para controle de pessoal utiliza-se o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) criado por meio do Decreto Presidencial nº 67.326 de 1970 e assim agrupa todas as unidades organizacionais da administração pública direta e das autarquias (Decreto Presidencial n. 67.326, 1970).

Nesse sistema estão vinculadas as unidades responsáveis pela gestão de pessoal, com objetivo de gerenciar carreiras, cargos efetivos e empregos, promover a seleção de pessoal, administrar cadastro e lotação de servidores, normatizar questões de pessoal, promover aperfeiçoamento de pessoal e atenção à saúde e segurança do trabalho (Ministério da Economia, 2021).

A Instrução Normativa 65 de 2020 apresenta novos critérios e orientações para a implementação do programa de gestão nas organizações públicas federais. Esse programa surge para atender a demanda de institucionalização do controle do trabalho realizado por meio do teletrabalho (Instrução Normativa n. 65, 2020) complementando o que estabelecia a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018. Logo qualquer entidade pública pertencente ao SIPEC, deve orientar-se pela utilização deste programa para gerenciamento do teletrabalho.

## METODOLOGIA

Com intuito de atender ao objetivo desta pesquisa, organizou-se um planejamento para execução dos estudos e neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos percorridos para realização da pesquisa e atingimento do objetivo geral e um resumo dos métodos utilizados encontra-se na Tabela 1 abaixo.

**Tabela 1 – Procedimentos metodológicos**

<b>Etapa</b>	<b>Tipo de metodologia empregada</b>	<b>Breve descrição</b>
<b>Tipo da Pesquisa</b>	Descritiva Aplicada (Gil, 1946)	Levantam-se hipóteses de satisfação e insatisfação entre servidores e chefes, bem como economia ou não de recursos pela instituição, que serão investigadas e após seus resultados, poderão influenciar em uma proposta de implantação definitiva do teletrabalho na UNIR
<b>Estratégia de Investigação</b>	Quantitativa e Qualitativa	Dois instrumentos de coleta de dados, com perguntas fechadas e abertas, um para chefes de setores e unidades e outro para técnicos administrativos, com objetivo de identificar a percepção destes com relação ao teletrabalho que vem sendo executado desde o início da pandemia da Covid-19.
<b>Instrumento de Coleta de Dados</b>	Elaborado com base na teoria e caracterização da amostra	Foram elaboradas afirmações, com escala Likert de concordância com cinco pontos, onde 1 representa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”, de aspectos levantados na teoria estudada, que foram divididos nos indicadores: estruturais, físicos e de bem-estar, pessoal, profissional, psicológico e social. Além disso, foram coletados dados de unidade de

<b>Etapa</b>	<b>Tipo de metodologia empregada</b>	<b>Breve descrição</b>
		lotação, sexo, idade, estado civil, quantidade de filhos, quantidade de pessoas que residem na casa, tempo de instituição, e, para os chefes, tempo no cargo de chefia.
<b>Validação da Pesquisa</b>	Ética	A pesquisa foi avaliada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Rondônia, sendo aprovada sob parecer n. 4.599.057 de 18 de março de 2021.
	Confiabilidade	Foi realizado pré-teste com dezessete técnicos e nove chefes, conforme recomendação de Malhotra (2012) e calculado o Alfa de Cronbach através do <i>software Statistical Package for the Social Sciences</i> , versão 25 (SPSS 25) para as questões escalares, que inicialmente resultaram em 0,548 para técnicos e 0,653 para chefes, após foram retiradas duas questões do questionário de técnicos e o alfa final ficou em 0,692. Tais resultados são considerados confiáveis por Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), Freitas e Rodrigues (2005), Malhotra (2012) e Field (2009).
<b>Amostra da Pesquisa</b>	Amostra do tipo probabilística aleatória simples (Malhotra, 2012)	O universo de respondentes é composto de 186 chefes e 464 técnicos. A amostra foi calculada segundo recomendações de Silva (1997), onde obteve-se 105 respostas de chefes e 230 de técnicos, o que resultou em nível de confiança de 95% para as duas amostras, margem de erro de 2% para técnicos e 2,7% para chefes de setores. Os questionários foram disponibilizados via Google Forms pelo período de 25 de março a 28 de abril de 2021 através dos e-mails institucionais dos servidores.
<b>Análise Qualitativa</b>	Análise de conteúdo (Bardin, 1977)	É a ferramenta metodológica qualitativa utilizada para manipulação das palavras e suas significações, procurando encontrar as informações que não estão propriamente expressas nas palavras (Bardin, 1977). É uma maneira clássica para análise de textos com diversas origens, sendo adequada sua utilização para este estudo (Flick, 2013).
<b>Análise de dados quantitativos</b>	Estatística Descritiva	Para cálculo da concordância foram utilizadas as medidas de média e cálculo percentual, que são as medidas adequadas para esse tipo de escala (Malhotra, 2012).
	Testes de Normalidade e Homogeneidade	Testes mais apurados foram utilizados na comparação das variáveis semelhantes entre os instrumentos dos dois segmentos, a fim de verificar diferenças entre as respostas apresentadas. Então, primeiramente verificou-se a normalidade dos dados por meio dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, que são os testes mais utilizados para este fim, e a homogeneidade, por meio do Teste de Homogeneidade de Variâncias Estatísticas de Levene, com nível de confiança de 95%, que é um teste mais robusto e menos sensível aos desvios de normalidade (Fávero e Belfiore, 2017). Através destes testes, observou-se que a distribuição não cumpre com os requisitos para utilização dos testes paramétricos e optou-se para o uso de testes não paramétricos e neste caso, o teste U de Mann Whitney que identifica diferenças significativas entre as repostas de técnicos e chefes para as perguntas semelhantes de seus questionários. (Field, 2009; Fávero e Belfiore, 2017).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa atendendo aos objetivos propostos e de acordo com a metodologia definida.

## Fragilidades e Virtudes do Home office na UNIR

Nesta seção são apresentadas as observações feitas pelos participantes da pesquisa com relação ao teletrabalho, na questão qualitativa do instrumento de coleta de dados, demonstrando o que é percebido pelos servidores técnicos e chefes de setores e/ou unidades como fragilidades e benefícios do *home office* na organização, para facilitar a organização dos inúmeros resultados, optou-se pelo uso da Tabela 2 abaixo.

**Tabela 2 – Análise qualitativa dos dados da pesquisa**

Aspecto Observado	Segmento	Relação com a teoria
Dificuldade com tecnologia	Chefes	Freitas (2008): necessário treinamento para os teletrabalhadores, seja no uso de ferramentas digitais, equipamentos ou softwares. Filardi, Castro e Zanini (2020): a falta de treinamento na área de tecnologia é um fator de risco para o teletrabalho.
Treinamento e disponibilização de suporte técnico para uso de sistemas	Técnicos	Sakuda (2001): as inovações tecnológicas estão alterando o cenário de trabalho, independente do trabalho ser presencial ou por <i>home office</i> .
Teletrabalho de maneira híbrida ideal para integração e evitar isolamento	Técnicos e Chefes	Péres, Sánchez e Carnicer (2002): os trabalhadores não se sentiam integrados à organização; Nohara et al. (2010): parte dos colaboradores tinham medo de serem excluídos do convívio social da organização e isso acabava diminuindo seu comprometimento com o trabalho; Filardi, Castro e Zanini (2020): o isolamento profissional e a falta de comunicação instantânea são desvantagens do teletrabalho.
Dificuldade em conciliar atividades domésticas e familiares com o trabalho	Técnicos e Chefes	Freitas (2008): a distração com atividades domiciliares é dificuldade enfrentada; Filardi, Castro e Zanini (2020): as atividades domésticas podem atrapalhar o trabalhador e assim os familiares precisam ser conscientizados sobre a realidade vivida na residência permitindo que o trabalho seja executado de maneira eficaz.
O teletrabalho propicia qualidade de vida aos servidores, economia financeira com alimentação, transporte e vestuário e de tempo com deslocamento, permitindo a realização de outras atividades como exercícios físicos	Técnicos e Chefes	Nohara et al. (2010): os participantes de seus estudos se demonstraram satisfeitos por não precisarem enfrentar trânsito carregado e conseguirem conciliar atividades de lazer e esportivas; Freitas (2008): possibilidade de fazer refeições em casa; Freitas (2008) e Rocha e Amador (2018): a economia de tempo e financeira com percurso para o trabalho; Chiareto, Cabral e Resende (2018): possibilidade de realizar esportes e lazer.
Dificuldade com servidores procrastinadores tanto no presencial como no home office e falta de comprometimento em trabalhar de casa.	Chefes	Nohara et al. (2010): a organização dos horários e a disciplina para realizar as atividades são fatores necessários aos teletrabalhadores

Aspecto Observado	Segmento	Relação com a teoria
Disciplina e comprometimento com o trabalho	Técnicos	
É necessária a implantação de um sistema de controle das atividades dos servidores, que esteja de acordo com normas regulamentares	Técnicos e Chefes	Péres, Sánchez e Carnicer (2002): a gestão dos trabalhadores é uma barreira presente para o teletrabalho; Filardi, Castro e Zanini (2020): o controle é uma dificuldade imposta neste tipo de regime.
Existem atividades, funções e setores que não contemplam o exercício das atividades por meio do teletrabalho, que precisam ser realizados de maneira presencial na organização	Técnicos e Chefes	Freitas (2008): o teletrabalho contempla atividades relacionadas a produção, tratamento e distribuição de informações e exploração e manutenção dos sistemas de informação.
Economia de recursos pela administração pública, com abastecimento de água, fornecimento de energia elétrica, material de expediente e outras despesas	Técnicos e Chefes	Freitas (2008), Rocha e Amador (2018), Redinha (1999), Péres, Sánchez e Carnicer (2002) e Mello et al. (2014): a diminuição de gastos estruturais e de manutenção da organização é uma das principais vantagens para implantação do modelo de teletrabalho.
Alguns teletrabalhadores não dispõem de uma estrutura adequada para o exercício de suas atividades, como internet veloz, mobiliário adequado ou computador que satisfaça a necessidade, sugerindo que a organização participe de alguma forma dessa estruturação para o servidor, evitando inclusive danos posturais e possíveis ações decorrentes	Técnicos e Chefes	Freitas (2008): os teletrabalhadores tiveram aumento nos custos com água, luz e equipamentos e sofrem com a falta de infraestrutura adequada.
É uma solução para a falta de espaços da organização	Técnicos e Chefes	Haubrich e Froehlich (2020): permitir o trabalho por <i>home office</i> é a forma mais ágil de reduzir espaços físicos; Redinha (1999): o espaço a ser utilizado pela organização com teletrabalho é menor.
Menor exposição a acidentes e violência	Técnicos	Filardi, Castro e Zanini (2020): os teletrabalhadores ficam menos expostos a violência
<b>Fortificar a motivação no trabalho presencial e <i>home office</i></b>	Técnicos	Freitas (2008) e Péres, Sánchez e Carnicer (2002): a falta de motivação dos servidores para o desempenho de suas atividades é um problema a ser enfrentado no teletrabalho.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## Diagnóstico Econômico do Home office.

Para verificar se ocorreram economias com o trabalho por meio de *home office* na UNIR, foram verificados os gastos com energia, água e esgoto, telefonia e limpeza e conservação no período de pandemia da COVID-19 e comparadas com igual período antes da pandemia, comparando-se os dados destas despesas liquidadas nos meses de março a dezembro de 2020 as do mesmo período em 2019.

Inicialmente previa-se também a comparação dos gastos com impressão, contudo, ao iniciar o levantamento de dados verificou-se que a UNIR teve um problema com relação ao

contrato de locação das impressoras e por isso, os dados de liquidações podiam não representar de fato o consumo ocorrido. Além disso, 2019 e 2020 correspondem a um período de pós-implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) na instituição. Tais sistemas foram responsáveis por informatizar diversos documentos que antes eram impressos e por esses motivos, os gastos com impressão foram retirados das análises.

A Figura 2 abaixo representa o total de gastos dos dois períodos comparados.

**Figura 2 – Comparativo de despesas liquidadas em 2019 e 2020**



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os percentuais de economia detalhados por tipo de despesa são os constantes na Tabela 1 abaixo.

**Tabela 1 – Valores economizados por tipo de despesa e geral**

Tipo de Despesa	2019	2020	Economizado	
Limpeza e Conservação	R\$ 4.628.146,56	R\$ 4.449.362,72	R\$ 178.783,84	3,9%
Abastecimento de água e tratamento de esgoto	R\$ 941.615,39	R\$ 494.516,84	R\$ 447.098,55	47,5%
Telefonia	R\$ 54.184,31	R\$ 52.271,99	R\$ 1.912,32	3,5%
Energia elétrica	R\$ 3.247.506,78	R\$ 1.759.711,64	R\$ 1.487.795,14	45,8%
Total	R\$ 8.873.472,04	R\$ 6.757.883,19	R\$ 2.115.589,85	23,8%

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Como resultado do diagnóstico econômico da UNIR com a implantação do teletrabalho, verificou-se uma economia total de R\$2.115.589,85 em apenas um ano. Obviamente a ausência de aulas presenciais contribuem para essa economia e não se tem como efetuar um levantamento de gastos somente das repartições administrativas. Mas é sabido que setores administrativos funcionando o dia todo e alguns até mesmo a noite, precisam de aparelhos de ar-condicionado ligados, serviço de limpeza de maneira regular e frequente, utilização de água em banheiros e bebedouros e serviço telefônico e de internet.

Em concordância com os estudos de Freitas (2008) e Rocha e Amador (2018) o teletrabalho desenvolvido no período de pandemia da Covid-19 na UNIR trouxe significativa economia aos cofres públicos, demonstrando-se economicamente vantajoso.

Observando ainda as pesquisas de Péres, Sanchez e Carnicer (2002) e Haubrich e Froehlich (2020) a UNIR pode ainda ganhar espaço físico com a implantação do *home office* como forma de trabalho administrativa. Atualmente, há uma demanda latente de espaços e equipamentos. Todas as salas estão ocupadas e sempre há demanda de novos espaços para acomodar os servidores em suas atividades, bem como o fornecimento de equipamentos para o desempenho das atividades. Com a utilização do teletrabalho, mesmo que em regime híbrido (no qual o servidor frequenta o ambiente de trabalho em parte da carga horária), os espaços, móveis e equipamentos poderiam ser compartilhados por vários servidores, pois seria possível a realização de uma escala de comparecimento na organização e assim um mesmo mobiliário, computador e sala atenderia vários servidores.

## Diagnóstico Situacional do Home office na UNIR

Na tabela 2 são apresentados os resultados estatísticos descritivos com relação às variáveis de percepção, contendo o percentual de concordância com as proposições, as médias encontradas e a relação dos resultados com a teoria estudada, demonstrando se a teoria foi confirmada ou contrariada através dos resultados da pesquisa na Instituição.

**Tabela 2 - Resultados estatísticos descritivos**

Aspecto Observado	Técnicos		Chefes		Relação dos resultados com a teoria
	Percentual concordância	Média	Percentual concordância	Média	
Aumento das despesas domésticas / Redução das despesas da UNIR	60,4	3,7	85,7	4,5	Confirmam Freitas (2008)
Disponibilidade de tecnologias	73	4	33,3	2,99	De técnicos contrariam Freitas (2008) e chefes fica neutro.
Satisfação com o teletrabalho	57,8	3,7	-	-	Confirmam Sakuda (2001), Nohara et al. (2010) e Freitas (2008)
Pertencimento a UNIR	86,1	4,47	-	-	Confirmam Péres, Sánchez e Carnicer (2002) e Filardi, Castro e Zanini (2020) e contrariam Nohara et al. (2010)
Boa integração e comunicação – Não integração e comunicação	79,1	4,23	6,7	1,98	Contrariam Freitas (2008) e Péres, Sánchez e Carnicer (2002)
Motivação para o teletrabalho	72,6	4,07	48,6	3,36	Contrariam Freitas (2008) e Péres, Sánchez e Carnicer (2002)
Flexibilidade local de trabalho	70,9	4,12	-	-	Confirmam Nohara et al. (2010)
Economia com percurso p/ trabalho	78,7	4,27	-	-	Confirmam Freitas (2008) e Rocha e Amador (2018)
Não economia com percurso	11,3	1,78	-	-	

Aspecto Observado	Técnicos		Chefes		Relação dos resultados com a teoria
	Percentual concordância	Média	Percentual concordância	Média	
Redução custos alimentação	34,8	2,87	-	-	Contrariam Freitas (2008)
Redução custos vestuário	76,1	4,21	-	-	Confirmam Freitas (2008)
Flexibilidade jornada de trabalho	50,4	3,39	-	-	Confirmam Nohara et al. (2010), Freitas (2008), Péres, Sánchez e Carnicer (2002) e Rocha e Amador (2018)
Flexibilidade para atividades sociais, esportivas, familiares e de lazer	59,1	3,67	-	-	Confirmam Rocha e Amador (2018), Nohara et al. (2010), Chiareto, Cabral e Resende (2018) e Filardi, Castro e Zanini (2020)
Maior segurança	80,9	4,32	62,9	3,76	Confirmam Freitas (2008)
Adaptação ao teletrabalho	76,1	4,17	-	-	Contrariam Freitas (2008)
Fortalecimento dos laços familiares	70	4	-	-	Confirmam Sakuda (2001), Rocha e Amador (2018), Nohara et al. (2010), Barros e Silva (2010) e Filardi, Castro e Zanini (2020)
Conflitos familiares	13,9	1,82	-	-	Contrariam Freitas (2008)
Melhoria do meio ambiente	77,8	4,22	67,6	3,99	Confirmam Sakuda (2001), Rocha e Amador (2018) e Freitas (2008)
Crescimento regional e descentralizado	44,8	3,27	24,8	2,82	Resultados de técnicos confirmam Rocha e Amador (2018) e Freitas (2008) e o de chefes contraria
Conflitos entre teletrabalhadores X trabalhadores presenciais	10	1,87	9,5	1,69	Contrariam Péres, Sánchez e Carnicer (2002)
Atrapalha na aprendizagem interativa	17,4	2,13	35,2	2,76	Contrariam Péres, Sánchez e Carnicer (2002)
Alguma frequência é mais vantajosa	66,1	3,85	50,5	3,4	Confirmam Péres, Sánchez e Carnicer (2002)
Frequência facilita as atividades laborais	64,3	3,71	57,1	3,41	Confirmam Péres, Sánchez e Carnicer (2002)
Frequência facilita divisão de tarefas	54,3	3,4	50,5	3,17	Confirmam Péres, Sánchez e Carnicer (2002)
Trabalham mais que presencialmente	63,5	3,86	-	-	Confirmam Péres, Sánchez e Carnicer (2002), Rocha e Amador (2018), Filardi, Castro e Zanini (2020) e Freitas (2008)
Maior / MENOR produtividade	50,9	3,46	18,1	2,42	Confirmam Sakuda (2001), Nohara et al. (2010) e Filardi, Castro e Zanini (2020)
Maior envolvimento com o trabalho	47	3,43	41,9	3,32	
Existência de controle das atividades	74,8	4,06	81	4,22	
Servidores não aceitam o controle	-	-	11,4	1,82	Contrariam Freitas (2008), Filardi, Castro e Zanini (2020), Péres, Sánchez e Carnicer (2002)
Recebimento ou NÃO de plano de atividades	45,7	3,2	23,8	2,67	
Apresentação de relatório de atividades	50,4	3,36	41,9	3,27	

Aspecto Observado	Técnicos		Chefes		Relação dos resultados com a teoria
	Percentual concordância	Média	Percentual concordância	Média	
Dificuldade na organização das tarefas	-	-	9,5	2	Contrariam Péres, Sánchez e Carnicer (2002)
Dificuldade na divisão de tarefas	-	-	15,2	2,1	
Atraso nas tarefas	-	-	16,2	,06	Confirmam Péres, Sánchez e Carnicer (2002), Rocha e Amador (2018), Filardi, Castro e Zanini (2020) e Freitas (2008)
Maior dispersão e morosidade	-	-	19	2,23	
Dificuldade quando precisa de servidor	-	-	28,6	2,54	Contrariam Péres, Sánchez e Carnicer (2002)
Redução qualidade do trabalho	-	-	14,3	2,13	Confirmam Sakuda (2001) e Nohara et al. (2010)
Falta responsabilidade com o trabalho	-	-	19	2,19	Confirmam Péres, Sánchez e Carnicer (2002), Rocha e Amador (2018), Filardi, Castro e Zanini (2020) e Freitas (2008)

Fonte: Elaboradas pelas autoras.

Com intuito de verificar diferenças significativas entre as percepções dos técnicos e chefes, foi montado um terceiro banco de dados, com as questões que se relacionam de chefes e técnicos e suas respectivas respostas. Após aplicou-se o teste não paramétrico U de Mann-Whitney, por meio do qual foi possível verificar, em quais perguntas chefes e técnicos possuem padrões de respostas diferentes. Os próximos parágrafos trazem estas diferenças e suas considerações.

Na variável “Disponibilidade de estrutura e ferramentas” 73% dos técnicos concordam que possuem as ferramentas necessárias, já os chefes em sua maioria discordam com 34,3% das respostas. Observa-se ainda, que os chefes têm suas respostas bem divididas, já que 33,3% concordam com a variável e 32,4% ficaram neutros. Estes resultados revelam que o problema listado por Péres, Sánchez e Carnicer (2002), Filardi, Castro e Zanini (2020) e Freitas (2008) parece existir na UNIR no ponto de vista dos chefes, contudo não se confirma com a opinião dos técnicos. Como é uma questão para saber se os técnicos possuem as tecnologias necessárias, conclui-se que na UNIR eles possuem as ferramentas necessárias para o teletrabalho contrariando os estudos acima mencionados.

Com relação a “Motivação do teletrabalhador”, chefes e técnicos, percebem os servidores em *home office* motivados a desenvolver suas atividades, contudo, no segmento chefe essa percepção é mais moderada, alcançando 48,6% de concordância contra 72,6% dos técnicos. Por meio desta comparação, verifica-se que a motivação do teletrabalhador verificada

por Péres, Sánchez e Carnicer (2002) existe entre os técnicos, mas os chefes não conseguem percebê-la tão fortemente.

Quanto ao “Aumento de segurança e menor exposição à violência”, os dois segmentos percebem a contribuição do teletrabalho para tal, contudo as diferenças estatísticas revelam que a percepção dos técnicos é muito mais presente, com 80,9% de concordância com relação a 62,9% dos chefes, revelando uma diferença de 18. O sentimento de segurança, gerado pelo trabalho em casa, identificado por Freitas (2008) é percebido por chefes e técnicos, sendo que estes são mais convictos quanto a este sentimento de segurança.

Em relação ao “crescimento uniforme das cidades” sugerido por Rocha e Amador (2018) e Freitas (2008) como consequência do teletrabalho demonstra-se ainda como uma incerteza pelos servidores da UNIR. Essa conclusão pode ser inferida pela vasta distribuição das respostas, principalmente na neutralidade. Ainda assim, técnicos conseguem perceber um pouco esse desenvolvimento, 44,8% deles concordou com afirmação e 27% se declararam neutros. Esta percepção não é confirmada entre os chefes, visto que a maioria deles discorda com a afirmação, alcançando 38,1% em relação e 37,1% que estão neutros.

Quanto a variável “o teletrabalho atrapalha na aprendizagem interativa e na troca de experiências entre os técnicos”, os dois segmentos discordam da afirmação, contudo esta visão é mais evidente entre os técnicos, com 64,8% em relação a 43,8% de discordância dos chefes. Estes resultados revelam que a preocupação de Péres, Sánchez e Carnicer (2002) quanto a dificuldades de troca de experiências e aprendizagem em grupo não é manifesta entre os técnicos e um pouco percebida pelos chefes na UNIR. Neste sentido também estão Nohara et al. (2010) que em suas pesquisas encontraram pessoas que preferiam trabalhar isolados enquanto outros sentiam falta do contato. Infere-se que os técnicos não estão transmitindo aos seus chefes de forma tão satisfatória a troca de informações que ocorre entre eles e os colegas.

Para as variáveis “A composição do teletrabalho com alguma frequência ao local de trabalho é mais vantajosa” e “A presença no local de trabalho de uma a duas vezes por semana pode facilitar o desempenho das atividades laborais” os dois segmentos tiveram a maioria de suas respostas dentro do nível de concordância, mas com diferenças significativas. Na primeira afirmação, 66,1% dos técnicos concordaram contra 50,5% dos chefes, já na segunda, 64,3% dos técnicos concordaram, contra 57,1%. Estes resultados demonstram que os técnicos percebem mais que os chefes o problema que a integração entre colegas e chefe pode acarretar, confirmando os estudos de Péres, Sánchez e Carnicer (2002) e Filardi, Castro e Zanini (2020).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o diagnóstico situacional realizado por meio de levantamento de dados e análise estatística destes, concluiu-se que o teletrabalho na UNIR é um modelo de gestão de atividades que pode ser implementado definitivamente após a pandemia da Covid-19, que chefes e técnicos vislumbram seus benefícios, sendo suas desvantagens foram pouco mensuradas pelos participantes, demonstrando a pré-disposição dos servidores em atuar nesse regime, seja trabalhando ou gerenciando teletrabalhadores.

O objetivo geral da pesquisa de realizar um diagnóstico sobre a situação do *home office* na UNIR, com intuito de indicar uma proposta de implementação desta modalidade de trabalho em cenário pós-pandêmico, considera-se que foi atingido, com a limitação de aprofundar-se mais em pequenas questões que foram demonstradas durante o levantamento de dados como verificar de forma aprofundada como os chefes planejam e controlam as atividades desenvolvidas pelos técnicos e como estes prestam relatórios a seus superiores e ainda a influência de fatores psicossociais no controle ou gerenciamento realizado pelos chefes.

Em geral, servidores e chefes estão satisfeitos com o teletrabalho que vem sendo desenvolvido na UNIR, apontando alguns tópicos que podem ser melhorados e ainda concordam com a implantação do regime híbrido do sistema em um cenário pós-pandêmico.

A implementação do teletrabalho na UNIR também servirá para dar mais celeridade aos serviços prestados pela Instituição e aprimorar seus recursos tecnológicos e se modernizando para enfrentar os desafios impostos pela globalização e pela modernidade nos órgãos públicos.

Quanto aos recursos econômicos, verificou-se que a UNIR economizou mais de 2 milhões de reais em 2020, o que representa uma economia de 23,8% em relação ao mesmo período de 2019. Isto confirma o que a teoria estudada aponta e traz uma possível solução para a rotineira dificuldade com corte de recursos vivenciadas todos os anos pelas instituições federais de ensino.

A avaliação dos servidores técnicos e chefes sobre o *home office* desempenhado na UNIR, bem como a opinião destes em relação a implantação pós pandemia é a principal contribuição deste trabalho para a organização. No ponto de vista teórico, a pesquisa contribuiu para confirmar e trazer novas constatações para os estudos de diversos autores, como Freitas (2008), Sakuda (2001), Rocha e Amador (2018), Péres, Sanchez e Carnicer (2002), Nohara et al. (2010) e Filardi, Castro e Zanini (2020) Filardi, na realidade de uma instituição pública e

federal de ensino. Além disso contribui para o enriquecimento de trabalhos no assunto, visto que por se tratar de um assunto relativamente recente, ainda não existem tantos estudos relacionados.

As limitações encontradas nesta pesquisa e consequente sugestão para pesquisas futuras giram em torno de identificar claramente como é realizado o controle e planejamento das atividades por chefes e como os técnicos prestam contas das atividades realizadas (haja vista a divergência de opiniões encontrada), verificar a possível economia de espaços com a utilização do *home office*, diagnosticar se outros custos da UNIR foram economizados ou ocorreram incrementos com o teletrabalho, como por exemplo material de expediente e por fim, verificar se o teletrabalho influenciou na qualidade de vida dos servidores a ponto de efetivar alguma redução no índice de afastamentos do trabalho, conhecer a opinião de discentes e docentes sobre o modelo de trabalho destinado a técnicos.

## REFERÊNCIAS

Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15, 512-533, set. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395160287>.

Araujo, A. A.; França, F. S., Cavalcante, G. F. F., Medeiros, J. W. M. (2019). TELETRABALHO (TELEWORK): uma prospecção para a Editora Universitária da UFPB. *Informação em Pauta*, 4(especial), 132-151. <https://doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v4iEspecial.2019.42611.132-151>.

Baracho, H. U., Souza, J. F. (2011). As reformas econômicas no estado brasileiro pós constituição federal de 1988: uma proposta desenvolvimentista. *Revista Direito e Desenvolvimento*, 2(3), 29-44. <https://45.227.6.12/index.php/direitoedesenvolvimento/article/view/164/147>.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barros, A. M., Silva, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1), 72-91. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>.

Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Biasi, D., Souza, F. A. P. (2006). O teletrabalho e a qualidade de vida nos *contact centers*. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 5(2) 25-33, Recuperado de: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/26880/o-teletrabalho-e-a-qualidade-de-vida-nos-contact-centers/i/pt-br>.

*Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970*. (1970). Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências. Brasília. Recuperado de:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1970-1979/d67326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/d67326.htm). Acesso em: 05 mar. 2021.

*Instrução Normativa nº 1*. (2018). Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, n. 170, p. 92, 03 set 2018.

*Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020*. (2020). Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, n. 146, p. 21, 31 jul. 2020.

*Lei nº 7.011, de 8 de julho de 1982*. (1982). Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Rondônia. Brasília, DF, 08 jul. 1982. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1980-1988/17011.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/17011.htm). Acesso em 06 mar. 2021.

Chiaretto, S., Cabral, J. R., Resende, L. B. (2018). Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa. *RMGC – Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, 3(2), 71-86. Recuperado de: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/56993/estudo-sobre-as-consequencias-do-teletrabalho-na-qualidade-de-vida-do-trabalhador-e-da-empresa-/i/pt-br>.

*Resolução CNJ n. 227 de 15 de junho de 2016*. (2016). Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Recuperado de: <https://www.26notas.com.br/blog/?p=12299>. Acesso em: 14 jan. 2021.

Dias, T., Cario, S. A. F. (2014). Sociedade, desenvolvimento e o papel estratégico do Estado: uma reflexão sobre o surgimento da Governança Pública. *Ensaio FEE*, 35(2), 337-362. <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v13n25p219-243>.

Fávero, L. P., Belfiore, P. (2017). *Manual de análise de dados*. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.

Filardi, F., Castro, R. M. P., Zanini, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cad. EBAP.BR*, 18(1). DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>.

Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso.

Freitas, A. L. P., Rodrigues, S. G. (2005). A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. *Anais do XII SIMPEP*, Bauru: UNESP. 10.13140/2.1.3075.6808.

Freitas, S. R. (2008). Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI. *Tese (Doutorado em Administração)*, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

Recuperado de: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3522>.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Gomes, D. F. R., Moreira, M. F., Silva Filho, E. P. (2020). Participação cidadã: o gap da governança digital nas autarquias e fundações da educação no Brasil. *Revista Organizações & Sociedade*, 27(94), 431-458. <https://doi.org/10.1590/1984-9270943>.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham R. L. (2009) *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.

Haubrich, D. B., Froehlich, C. (2020). Benefícios e Desafios do *Home office* em Empresas de Tecnologia da Informação. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 167-184. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184>.

Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.

Martello, (Setembro, 2020). A. *Home office no serviço público gerou economia de R\$ 1 bilhão em 5 meses, diz governo federal*. G1, Brasília. Recuperado de: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/09/25/home-office-no-servico-publico-gerou-economia-de-r-1-bilhao-em-5-meses-diz-governo.ghtml>.

Mello, A. A. A., Santos, S. A.; Kuniyoshi, M. S., Gaspar, M. A., Kubo, E. K. M. (2014). Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center / contact center. *Rev. Adm. UFSM*, 7(3), 373-388, Recuperado de: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36180/teletrabalho-como-fator-de-inclusao-social-e-digital-em-empresas-de-call-center-contact-center/i/pt-br>.

Ministério da Economia. (2021). *Sistemas estruturadores – Administração Pública Federal*. Recuperado de: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/sistemas-estruturadores>. Acesso em 12 maio 2021.

Morais, M., Valadares, J. L., Emmendoerfer, M., Tonelli, D. (2015). Polissêmias do empreendedorismo no setor público. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(1), 26-53. Recuperado de: XXX. <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v4i1.200>.

Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., Silva, M. M. (2010). O teletrabalho na percepção de teletrabalhadores. *Revista de Administração e Inovação*, 7(2), 150-170. Recuperado de: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>.

Pereira, J. M. (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *APGS*, 2(1), 109-134. Recuperado de: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>.

Pérez, M. P., Sánchez, A. M., Carnicer, M. P. L. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovatio*, 22(12), 775-783. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4).

Pinheiro, D. R., Oliva, E. C. (2020). A atuação da auditoria interna na governança pública: um estudo baseado na visão da alta administração das universidades públicas federais brasileiras. *Contabilidade Vista & Revista*, 31(2), 46-67. <https://doi.org/10.22561/cvr.v31i2.4933>.

Portaria RFB nº 947, de 20 de abril de 2012. (2012). Regulamenta a experiência-piloto de Teletrabalho no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. Recuperado de: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=37824>. Acesso em: 14 jan. 2021

Redinha, M. R. G. (2001). O teletrabalho. *Questões laborais*, 8(17), 1-26. Recuperado de: <https://blook.pt/publications/fulltext/78a2b327e113/>.

Rocha, C. T. M., Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAP.E.BR*, 16(1), 153-162. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>.

Rosenfield, C. L., Alves, D. A. (2011). Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho. *DADOS – Revista de Ciências Sociais*, 54(1), 207-233. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>.

Sakuda, L. O. (2001). Teletrabalho: desafios e perspectivas. *Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação da EAESP/FGV, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, SP*. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4832/1200101410.pdf?sequenc e=1&isAllowed=y>.

Silva, E. M., Murolo, A. C., Silva E. M., Gonçalves, V. (1997). *Estatística: para os cursos de Economia, Administração, e Ciências Contábeis*. Vol 2. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Souza, A. C. (2013). Gerenciamento de impressão no Brasil: uma análise das mensagens dos presidentes publicadas nos relatórios anuais. *Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC*. Recuperado de: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101070>.

Taschetto, M., Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3), 349-375. <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>.

Teixeira, A. F., Gomes, R. Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público, Brasília*, 70(4), 519-550. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>.

Tribunal de Contas da União. (2014). *Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria*. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Recuperado de: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica-e-acoes-indutoras-de-melhoria.htm>.

Universidade Federal de Rondônia. (2019). *Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: 2019-2024*. Recuperado de:

[http://www.pdi.unir.br/uploads/91293291/arquivos/27395\\_plano\\_0226437\\_ultima\\_versao\\_do\\_pdi\\_2019\\_\\_1\\_\\_final\\_3\\_485060022.pdf](http://www.pdi.unir.br/uploads/91293291/arquivos/27395_plano_0226437_ultima_versao_do_pdi_2019__1__final_3_485060022.pdf).

Universo Online. *Governo federal economiza R\$ 466,4 milhões com home office entre servidores*. Recuperado de: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/08/03/governo-federal-r-4664-milhoes-economia-home-office.htm>. Acesso em: 13 de set. 2020.

## Contribuições para a gestão de obras públicas a partir da análise das práticas de uma secretaria estadual da região norte do país

Felipe Alexandre Souza da Silva

Mestrando em Administração Pública pela Universidade Federal de Rondônia - PROFIAP/UNIR -  
flp\_alexandre@hotmail.com

Marlene Valério dos Santos Arenas

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) - marlenearenas@unir.br

**RESUMO:** Este trabalho buscou analisar as práticas adotadas por uma Secretaria Estadual para a realização de obras públicas sob a ótica dos princípios contidos nas metodologias de gerenciamento de projetos. Trata-se de uma pesquisa exploratória, com aplicação de três diferentes instrumentos de coleta de dados, elaborados de acordo com as etapas do processo de contratação de obras públicas: fase de desenvolvimento de estudos iniciais e projetos de engenharia e arquitetura; fase de elaboração do projeto básico e fase de fiscalização contratual. A pesquisa contou com a participação de 64 respondentes de um grupo de 70 colaboradores e os resultados indicaram que boa parte das práticas estão de alguma forma inseridas nos processos do órgão, mas precisam de maior desenvolvimento para serem consideradas plenamente implementadas e favorecerem um maior índice de sucesso dos projetos públicos desenvolvidos na organização. Dentre os fatores que contribuem para que haja alguma adesão aos princípios de gestão de projetos, destacam-se os instrumentos exigidos pela Lei de Licitações e que contribuem para uma boa gestão contratual, como estudos iniciais, controle de cronograma, projetos detalhados e realização de recebimento de serviços de forma criteriosa. Alguns pontos de melhoria foram identificados na Secretaria, como o excesso de contratos para serem fiscalizados pelos servidores disponíveis, o que pode prejudicar a qualidade do trabalho e impactar indiretamente a obra, além da necessidade de um melhor controle do descarte de resíduos sólidos, maior número de inspeções das obras, melhoria da gestão de riscos e a disseminação do uso do BIM no desenvolvimento de projetos.

**Palavras-chave:** Obras Públicas; Gerenciamento de Projetos; Lei de Licitações.

### **CONTRIBUTIONS TO THE MANAGEMENT OF PUBLIC WORKS BASED ON THE ANALYSIS OF THE PRACTICES OF A STATE SECRETARIAT IN THE NORTHERN REGION OF THE COUNTRY**

**ABSTRACT:** This work sought to analyze the practices adopted by a State Secretariat to carry out public works from the perspective of the principles contained in project management methodologies. This is an exploratory research, using three different data collection instruments, prepared according to the stages of the public works contracting process: development phase of initial studies and engineering and architectural projects; basic project preparation phase and contractual inspection phase. The research included the participation of 64 respondents from a group of 70 employees and the results indicated that a good part of the practices are somehow included in the organization's processes, but need further development to be considered fully implemented and favor a higher rate of success of public projects developed in the organization. Among the factors that contribute to some adherence to project management principles, the instruments required by the Tender Law and that contribute to good contractual management stand out, such as initial studies, schedule control, detailed projects and receipt services carefully. Some points for improvement were identified at the Secretariat, such as the excess of contracts to be inspected by available employees, which could harm the quality of work and indirectly impact the work, in addition to the need for better control over the disposal of solid waste, a greater number construction inspections, improving risk management and disseminating the use of BIM in project development.

**Keywords:** Public Works; Project management; Bidding Law.

## INTRODUÇÃO

As dimensões continentais do território brasileiro, assim como a sua localização tropical, privilegiam o país com o acesso à diversos recursos que lhe colocam em uma posição estratégica dentro do cenário econômico mundial. Um grande desafio enfrentado, entretanto, é a necessidade de uma infraestrutura adequada que proporcione a qualidade de vida de sua população e permita uma logística eficiente para o desenvolvimento nacional sustentável.

Essas dificuldades são retratadas em diversos estudos que mostram a posição de desvantagem da infraestrutura brasileira em relação a outras nações. O relatório global de competitividade apresentado em 2019 no Fórum Econômico Mundial (SCHWAB, 2019), por exemplo, classificou o País na posição 71<sup>a</sup> de competitividade entre nações.

No quesito saneamento básico, a Pesquisa Nacional de Saneamento Básico para o ano de 2017, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), indicou que cerca de 35 milhões de brasileiros não têm acesso a água tratada e metade da população não dispõe de acesso aos serviços de água e esgoto. No que diz respeito à moradia, de acordo com os dados revisados pela Fundação João Pinheiro, ano base de 2019, o déficit habitacional em todo o Brasil foi de 5,8 milhões de moradias, impactando em especial as famílias que vivem com até três salários-mínimos.

Em um contexto de limitação da capacidade de investimentos brasileira em meio à grave crise fiscal, dos problemas orçamentários e das dificuldades atravessadas pela economia mundial, que ainda se recupera dos efeitos da pandemia iniciada em 2020, é imprescindível, portanto, que os recursos disponíveis, sejam bem aplicados e tragam ganhos relevantes para a sociedade e para o desenvolvimento econômico da nação.

Os investimentos do Governo em infraestrutura se materializam por meio de suas obras públicas. Infelizmente, boa parte dos recursos destinados às obras públicas acabam não gerando o valor social esperado, pois, muitas sequer são concluídas, enquanto outras são entregues sem possibilidade de uso em razão da falha de planejamento.

O relatório do Fiscobras de 2021, divulgado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), possibilita uma visão mais abrangente dos tipos de irregularidades mais encontradas em obras públicas, segundo o qual pelo menos 35% dos achados encontrados nas auditorias realizadas advém de problemas em projetos e planilhas orçamentárias, ou seja, mais de um terço das irregularidades presentes em obras públicas estão relacionadas a falhas técnicas decorrentes da atuação de profissionais de engenharia e arquitetura.

As obras analisadas pelo TCU que culminaram nos resultados citados acima são oriundas dos mais diversos níveis da administração pública: federal, estadual e municipal. Nota-se, portanto, que as dificuldades de ordem técnica que impactam na qualidade das obras públicas se manifestam em diferentes culturas, formas de organização e qualificação da mão de obra existentes no País.

Esta constatação nos leva a refletir sobre as verdadeiras causas que dão origem às deficiências que há décadas estão presentes nas obras públicas. As falhas na elaboração de projetos ou de planilhas orçamentárias na administração pública decorrem exclusivamente da baixa qualidade do corpo técnico de engenheiros e arquitetos de todo o Brasil? O sistema político e a forma de organização da administração pública contribuem para o insucesso dessas obras?

Este trabalho, fruto de uma pesquisa de dissertação de mestrado, pretende lançar luz à estas questões e auxiliar em um melhor entendimento a respeito das dificuldades enfrentadas pelos agentes públicos na realização das obras de engenharia, utilizando como referência as metodologias de gerenciamento de projetos e as recomendações da Lei de Licitações e Contratos, a partir da avaliação das práticas adotadas nos processos de contratação de obras públicas de uma Secretaria Estadual.

Dessa forma, o objetivo geral deste artigo é analisar as práticas adotadas por uma Secretaria Estadual para a realização de obras públicas sob a ótica dos princípios contidos nas metodologias de gerenciamento de projetos. Almeja-se que com a contribuição desta pesquisa não somente o órgão objeto de estudo, mais também outras organizações públicas, possam melhorar a sua gestão e performance no que diz respeito aos processos de obras públicas, por meio do uso de princípios contidos nas metodologias de gerenciamento de projetos.

## REFERÊNCIAL TEÓRICO

### **Gerenciamento de projetos**

O gerenciamento de projetos, embora tenha tido uma maior ênfase enquanto metodologia no último século, está presente desde as civilizações do mundo antigo, a exemplo das grandes pirâmides do Egito, templos e esculturas da época. No entanto, para entender claramente a sua estrutura e aplicação nesta pesquisa se faz necessário explorar alguns conceitos essenciais a sua compreensão.

O primeiro é a noção de projetos. Derivado do latim, *proicio*, que significa “lançar a diante” (Maximiano, 2009), o termo encontra uma literatura vasta que procura defini-lo e que, resguardada as variações inerentes à cada uma das metodologias de gerenciamento de projetos, seguem um mesmo sentido que é representado pela vontade ou necessidade de se obter algum resultado exclusivo em um determinado período.

Esse entendimento é reforçado por uma das maiores associações de profissionais de gerenciamento de projetos do mundo, o Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute–PMI*), o qual afirma que um projeto é um conjunto de atividades temporárias, executadas por um grupo de pessoas, com o objetivo de produzir um produto, um serviço ou resultados únicos.

Uma primeira conclusão que se pode chegar a partir dessa definição é que os projetos se diferenciam das operações rotineiras da organização, em razão destas serem contínuas e repetitivas. Logo, são um meio de organizar atividades que busquem trazer alguma transformação ou entregas relacionadas à novas demandas oriundas do mercado, dos clientes, dos usuários, ou mesmo em razão da necessidade organizacional, do surgimento de novas tecnologias e de requisitos legais.

Uma outra distinção importante está relacionada a uma possível confusão entre projetos de engenharia e arquitetura e o projeto nos termos definidos anteriormente. Os primeiros são elaborados exclusivamente por profissionais de engenharia e arquitetura para subsidiar a realização de uma determinada obra e não compreendem todas as atividades necessárias para se entregar um determinado produto, serviço ou resultado almejados.

Segundo Kreutz e Vieira (2018), a gerência efetiva de projetos tem sua origem nos Estados Unidos com os trabalhos desenvolvidos por Henry Gantt, relacionados ao desenvolvimento de ferramentas de planejamento e controle de projetos, e por Frederick Winslow Taylor, por meio das teorias da administração científica. A partir de 1950 as contribuições desses precursores foram sendo somadas a outras iniciativas, dentre as quais destaca-se a elaboração do *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* pelo *Project Management Institute (PMI)* que se tornou na década de 80 o principal guia de referência para o gerenciamento de projetos.

O PMBOK (2013, p. 5) define que a gestão de projetos “[...] é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”. Dentre esses requisitos estão o controle de tempo, qualidade e desempenho

almejados, que somados a outras atividades de gerenciamento contribuem com o sucesso dos projetos nas organizações.

Kerzner (1992) aponta diversos benefícios obtidos com a utilização do gerenciamento de projetos, segundo o qual é possível tecer de forma clara as responsabilidades de cada membro envolvido, reduzir as demandas de consulta aos superiores hierárquicos, obter maior clareza na identificação dos limites de tempo para a programação, desenvolver um melhor acompanhamento dos planos, promover uma identificação e tratamento mais rápido dos problemas, entre outros.

## **Gerenciamento de projetos na administração pública brasileira**

A utilização do gerenciamento de projetos na administração pública é fruto de uma mudança que se iniciou a partir dos anos 1980 com os modelos gerenciais pós-burocráticos que vieram substituir o modelo de Max Weber (SECCHI, 2009). Este novo modelo adotou como valores a eficiência, eficácia e competitividade dando mais liberdade de decisão aos gerentes e mudando a forma de se atender aos cidadãos, que deixam de ser vistos como usuários e passam a serem considerados clientes.

Nesse sentido, Furtado, Fortunato e Teixeira (2011) afirmam que o modelo gerencial desloca o foco da administração pública, deixando de concentrar-se apenas nos procedimentos para avaliar também os resultados, além de fomentar uma maior abertura à sociedade civil e aos agentes privados. Para tanto, segundo o autor, a estratégia da administração pública gerencial deve voltar-se para a definição dos objetivos que o gestor deve atingir em sua organização, a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos e o controle dos resultados em uma fase posterior.

Dessa forma, o gerenciamento de projetos é considerado uma prática emergente nas instituições públicas fomentada por novos métodos de gestão que, por meio de autonomia e estratégia, buscam elevar os níveis de eficiência e qualidade na entrega das obras e serviços e, com isso, atingir melhores resultados (MEREDITH; MANTEL JR., 2003).

Pisa e Oliveira (2013) enumeram seis diferenças principais da administração pública em relação à privada que impactam no desenvolvimento dos projetos: (i) a finalidade social das ações governamentais; (ii) a forma de disponibilização dos recursos, por meio das leis orçamentárias; (iii) a obediência à legislação referente às contratações públicas; (iv) a enorme

quantidade de normas em geral que comprometem a execução dos projetos; (v) os diferentes órgãos de controle existentes nas diversas esferas de governo e (vi) a necessidade de *accountability* na gestão pública.

A nova Gestão Pública ou reforma gerencial, como ficou conhecida, chegou no Brasil em meados dos anos 90 incentivada pelo agravamento da crise financeira do Estado, e pela emergência da realização das reformas estruturais da administração pública que, de acordo com Marini (2005) dava sinais claros de esgotamento do modelo burocrático existente.

Um dos marcos de sua implantação é o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado que procurou se afastar da visão neoliberal do Estado Mínimo, propondo um novo modelo de desenvolvimento em que o Estado liberal passaria a ser democrático social, atuando como um facilitador do desenvolvimento econômico e social através de sua ação reguladora. Para tanto, o plano previa a estruturação da governança pública, em que a administração burocrática, rígida e ineficiente daria lugar a uma administração pública gerencial, flexível, eficiente e voltada para o atendimento do cidadão (BRASIL, 1995).

Pisa e Oliveira (2013) enfatizam que a partir dessas mudanças que se sucederam no governo Fernando Henrique e com o Plano Plurianual (PPA) 2000/2003 o planejamento governamental obteve papel importante no País. Marini (2005) destaca que o referido PPA estabeleceu um novo conceito de programa, realizando a integração entre o plano, o orçamento e a gestão.

No tocante à gestão das obras públicas esta passou a fazer parte do planejamento, estando inserida nos programas governamentais. Entretanto, como destacado neste trabalho, a performance desses investimentos no Brasil tem sido insuficiente com milhares de obras descontinuadas e alguns milhões de reais desperdiçados com obras inacabadas. Nesse sentido, Zoghbi e Martins (2009) chamam a atenção para fatores decisivos que tornam esse tipo de projeto desafiador, como a sucessão de governos, mudança de gestores e a influência política das eleições na administração. Acrescente-se a esse rol as restrições orçamentárias e a limitação de recursos humanos que pesam ainda mais sobre a execução desses empreendimentos.

Cabe destacar ainda o avanço observado da legislação brasileira que cada vez mais tem exigido a incorporação do planejamento nas contratações públicas e utilização dos recursos financeiros. Nesse sentido, a Lei 14.133/2021 define em seu artigo 5º o planejamento como um princípio a ser observado, além de exigir um rol de instrumentos nas contratações que contribuem para um melhor plano, controle e gestão dos gastos públicos, a exemplo, do estudo técnico preliminar, plano de contratações anual, sistema nacional de planejamento e

gerenciamento das contratações, gestão de risco nas contratações, elaboração de projetos de engenharia a nível executivo e modelagem em BIM para as contratações de obras.

Outro fator a destacar é a responsabilização que a nova lei de licitações estabeleceu sobre a alta gestão dos órgãos ou entidades quanto aos resultados obtidos pelas contratações por meio do artigo 11º, cabendo a ela a implementação de processos e estruturas de gestão de risco e de governança para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e respectivos contratos.

Todas estas exigências e medidas a serem adotadas em razão da Lei 14.133/2021 demonstram uma nova forma de se enxergar a atuação da administração pública brasileira e contribuem para o sucesso dos seus projetos uma vez que o foco passa a ser não somente a conformidade dos gastos, mas o alcance dos resultados pretendidos por meio dos investimentos públicos. Essa mudança de paradigma passa por medidas de gestão que englobam todas as etapas do ciclo de vida dos projetos e se bem aplicadas podem mudar a realidade da administração pública e, conseqüentemente, de suas obras de infraestrutura.

## **Métodos de gerenciamento de projetos**

Conforme retratado anteriormente, uma das ferramentas à disposição da administração pública que pode contribuir efetivamente com a organização, planejamento e execução dos seus projetos são as metodologias de gerenciamento de projetos. Há uma diversidade de modelos e métodos de gerenciamento de projetos que podem ser utilizados por profissionais e organizações.

De acordo com o PMI (2021), o gerenciamento típico de projetos deve ser norteado por princípios que expressam as razões e entendimentos a respeito da sua aplicação. Esses princípios devem ser levados em consideração na definição dos modelos, métodos e artefatos adotados, sendo 12 ao todo: servidão, colaboração, empatia, foco no valor, pensamento sistêmico, liderança, *tailoring* (adaptação), qualidade, complexidade, riscos, adaptabilidade e resiliência e mudanças.

O PMI (2021) também estabelece os “domínios de desempenho do projeto”, que diz respeito a um grupo de atividades relacionadas e que são essenciais à entrega de resultados de maneira eficaz. A avaliação da performance de cada um dos domínios de desempenho é realizada por meio de medidas focadas em resultados. Ao todo são descritas oito áreas de foco

interativas, inter-relacionadas e interdependentes que devem trabalhar conjuntamente para o atingimento dos objetivos, quais sejam:

- Partes interessadas: desenvolvimento de uma relação de trabalho produtiva entre as partes interessadas no decorrer do projeto, tais como os clientes, patrocinadores, fornecedores, gerentes e equipe, obtendo maior apoio, reduzindo as resistências e se chegando a uma maior satisfação geral com o projeto.
- Equipe: tarefas e ações relacionadas às pessoas encarregadas de gerar as entregas do projeto que impactam os resultados do negócio, as quais envolvem diversas iniciativas como planejar o gerenciamento, promover a mobilização e o desenvolvimento da equipe, bem como os comportamentos de liderança de todos os membros com vistas a atingir os resultados almejados.
- Abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida: fornece a estrutura da gestão do projeto, sendo influenciado pelo modo como ocorre o desenvolvimento e a cadência das entregas do projeto e suas fases. Essas ações permitem criar um ciclo de vida do projeto composto por etapas que ligam a geração de valor para o negócio e para as partes envolvidas, desde o início até o término do projeto, a partir de critérios de saídas apropriados.
- Planejamento: atividades necessárias para produzir as entregas e os resultados do projeto, fazendo com que avance de maneira organizada, coordenada e deliberada.
- Incerteza e Ambiguidade: trata-se de atividades e funções relacionadas aos riscos, que deve ser gerenciado de modo a maximizar a exposição aos eventos positivos e minimizar a exposição aos eventos que possam prejudicar o projeto.
- Entrega: domínio de desempenho associado à entrega de valor, no qual busca-se assegurar que os projetos contribuam para os objetivos de negócios e o avanço da estratégia, obtenha os resultados para os quais foram elaborados, os benefícios almejados sejam conquistados dentro do prazo planejado, haja um entendimento claro dos requisitos e escopo pela equipe do projeto e que as partes interessadas estejam satisfeitas com os resultados entregues.
- Desempenho: assegurar que o desempenho (metas e a geração esperada de valor de negócios) previsto no projeto seja atingido, por meio da realização de medições que permitam uma compreensão assertiva do andamento do projeto, da disponibilidade de dados que facilitem a tomada de decisões e de ações oportunas e apropriadas para se controlar o desempenho do projeto.

- Trabalho no Projeto: imprescindível para o perfeito funcionamento das operações do projeto, incluindo, além de outros, o gerenciamento eficaz das aquisições, a comunicação adequada com e entre as partes interessadas, o gerenciamento eficiente dos recursos físicos, o engajamento da equipe e dos demais envolvidos, o gerenciamento das expectativas em torno da adição de escopo e outros trabalhos que objetivam contribuir com o desenvolvimento satisfatório do projeto. Este domínio possibilita o desempenho eficiente e eficaz do projeto e a melhoria da capacidade da equipe por meio do aprendizado contínuo e melhoria dos processos.

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar as práticas adotadas por uma Secretaria Estadual para a realização de obras públicas sob a ótica dos princípios contidos nas metodologias de gerenciamento de projetos. Com relação aos objetivos, pode ser classificada como descritiva a qual, de acordo com Gil (2008), produz a descrição de um fenômeno ou objeto de estudo por meio do levantamento e registro de suas características, possibilitando o estabelecimento de relações entre as suas variáveis.

Foi adotada a abordagem quantitativa a fim de possibilitar o uso de técnicas estatísticas para quantificar variáveis, examinar relações e fazer inferências sobre a população maior.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa de levantamento com o objetivo de coletar informações referentes às práticas empregadas pela Secretaria para a realização do projeto, desde a sua fase inicial, até a sua execução e encerramento, bem como as características da equipe envolvida, as suas principais dificuldades, os recursos disponíveis e a percepção que os membros têm do contexto vivenciado.

A implementação de uma infraestrutura pública envolve três fases distintas a partir das quais outras tarefas se desenvolvem: a etapa de planejamento, da qual fazem parte os estudos iniciais e a elaboração dos projetos de engenharia e arquitetura; o desenvolvimento do projeto básico, contendo a definição dos requisitos da contratação, como a habilitação, forma de pagamento, penalidades, garantias, entre outros; e a execução da obra, que abrange as atividades de fiscalização, acompanhamento e gestão contratual.

Tendo em vista que essas etapas requerem metodologia e conhecimentos específicos, sendo realizadas por diferentes atores, a aplicação do questionário buscou obter informações do respondente em função da natureza de sua atividade. Assim sendo, foram elaborados pelo mestrando três questionários distintos, um dedicado para a equipe que trabalha no planejamento

e projetos de engenharia e arquitetura, outro ao grupo que atua na elaboração do projeto básico da obra e o terceiro junto a equipe de fiscalização e acompanhamento contratual.

Os três questionários aplicados possuem questões que visam captar informações relacionadas a experiência e capacidade técnica dos profissionais, a disponibilidade de recursos tecnológicos para a elaboração dos projetos e acompanhamento das obras, a utilização de ferramentas de organização e controle das atividades de planejamento, o conhecimento das normas e jurisprudências aplicáveis às obras públicas, a expertise na elaboração do edital e projeto básico e a quantidade necessária de recursos humanos.

A pesquisa de levantamento foi realizada por meio de questionário estruturado, contendo respostas previamente elaboradas, fazendo-se uso da escala Likert de cinco pontos que, de acordo com Malhotra (2008), além de ser de simples entendimento, possibilita ao participante demonstrar com certo grau de refinamento a sua concordância ou discordância com a questão apresentada.

Foi utilizado um formulário eletrônico para aplicação do questionário e estruturação dos dados obtidos com a resposta. O questionário foi elaborado na plataforma do *google forms*, não possibilitando mais de duas respostas por pessoa e preservando o sigilo dos respondentes.

A população total da pesquisa é composta por todos os servidores que atuam diretamente nos contratos de obras públicas da Secretaria. De acordo com as informações apuradas junto à secretaria, há atualmente no quadro um total de 71 servidores que trabalham com os processos de contratação de obras e serviços de engenharia, seja na etapa de elaboração dos projetos, da construção do projeto básico ou na fiscalização.

A aplicação do questionário resultou em 30 respondentes para o grupo 1 de um total de 36 servidores que atuam na elaboração dos projetos de engenharia e arquitetura, cinco respondentes para o grupo 2 o que representa toda a população que atua na elaboração do projeto básico e 29 respondentes para o grupo 3 que atua na fiscalização dos contratos de um montante de 30 profissionais. Dessa forma, ao todo foram obtidas 64 respostas aos questionários aplicados, obtendo-se, portanto, uma boa taxa de colaboração com a pesquisa.

Obtidas as informações a respeito da metodologia empregada pela secretaria nos processos de obras públicas, é necessário que haja uma avaliação dos métodos e ações utilizadas à luz dos princípios contidos nas metodologias de gerenciamento de projetos. Para possibilitar essa análise foram utilizadas como referência as práticas recomendadas pelo guia PMBOK.

De acordo com o descrito na seção 2.1.3, o PMBOK possui oito práticas recomendadas (Partes interessadas, Equipe, Abordagem de desenvolvimento e Ciclo de vida, Planejamento.

Navegando na Incerteza e Ambiguidade, Entrega, Desempenho e Trabalho no Projeto) que constituem os parâmetros utilizados, possibilitando a avaliação do órgão estudado por meio dos questionários aplicados.

Inicialmente, cada questão foi analisada e associada a uma ou mais das práticas trazidas pelo PMBOK, formando os construtos. Essa associação foi realizada a partir da identificação das práticas contidas em cada uma das questões, tendo como referência o conceito e descrição definida pelas metodologias de gerenciamento de projetos adotadas neste trabalho.

A análise dos dados obtidos por meio dos questionários fechados foi, então, realizada por meio de estatística descritiva, utilizando-se o cálculo do ranking médio para se chegar ao grau de concordância dos agentes sobre cada uma das questões que compõem o construto avaliado, possibilitando a avaliação mais ampla das práticas adotadas nos processos de obras da Secretaria em relação aos princípios de gerenciamento de projetos.

Por fim, a análise dos resultados dos valores dos rankings médios encontrados para cada uma das práticas avaliadas foi realizada a partir dos seguintes parâmetros:

- Valores menores que 2: as respostas indicam que o órgão possui uma fraca aderência ao princípio avaliado, sendo necessária a adoção de medidas para a implementação de ações de melhoria que busquem difundí-lo na instituição ou setor.
- Valores maiores ou iguais a 2 e menores que 4: as respostas indicam que o órgão possui uma aderência razoável ao princípio avaliado, indicando que em certa medida a atuação do órgão ou setor é pautada pelo princípio avaliado, porém carece de melhorias.
- Valores maiores ou iguais a 4: as respostas indicam que o órgão possui uma boa aderência ao princípio avaliado, estando devidamente implantado e assimilado no órgão ou setor.

O grau de confiabilidade dos resultados obtidos na aplicação do instrumento de coleta de dados foi avaliado por meio da utilização do coeficiente alfa de Cronbach. De acordo com Warrens (2015), o alfa de Cronbach possibilita estimar a confiabilidade das quebras de um questionário específico, mensurando a relação de coerência. Com a aplicação desse método obtém-se um resultado entre 0 e 1, no qual resultados iguais ou menores a 0,6 representam um grau de confiabilidade interna satisfatória para o caso de pesquisas exploratórias (HAIR et al., 2009).

Realizado os devidos tratamentos nos dados obtidos foi efetuado o cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach para cada um dos questionários, por meio da aplicação da fórmula desenvolvida por Lee J. Cronbach, por meio do programa Excel, obtendo-se os resultados descritos na Tabela 1:

Tabela 1 - Resultados do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach nos questionários

Questionário	Resultado do Alfa de Cronbach
Questionário 1	0,96
Questionário 2	0,72
Questionário 3	0,85

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Diante dos resultados apresentados, considerou-se que a pesquisa apresentou um nível de confiabilidade satisfatório, assim considerado por Hair et al. (2009) aqueles com resultado maior que 0,6.

## RESULTADOS

A partir da aplicação dos instrumentos de coleta junto aos três grupos investigados foi possível avaliar as características e metodologias utilizadas nos processos de contratação de obras pela Secretaria.

Para uma melhor representação dos gráficos apresentados nesta seção, cada questão foi nomeada de acordo com o grupo a que pertence (grupo 1 – servidores que atuam na elaboração dos estudos técnicos preliminares e projetos de engenharia, grupo 2 – servidores que atuam na elaboração do projeto básico e grupo 3 – servidores que atuam na fiscalização) - e a ordem sequencial com que a questão se apresenta no formulário.

Os Quadro 1, Quadro 2 e Quadro 3 inseridos no apêndice, trazem o enunciado das questões e a indicação da sigla adotada nos Gráficos das seções 4.1 e 4.2.

## **Avaliação do grau de aderência das práticas adotadas na secretaria em relação às orientações do PMBOK**

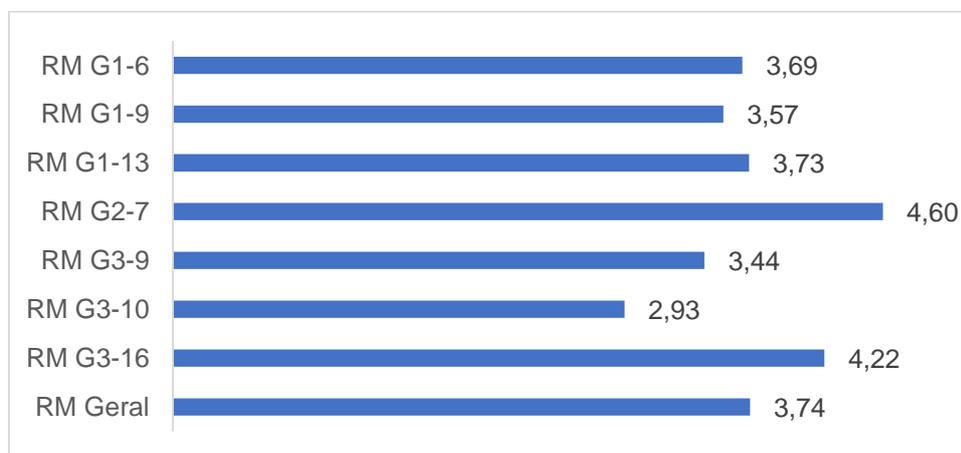
Esta seção se dedica a descrever e avaliar os resultados para cada um dos construtos do PMBOK obtidos com a aplicação dos instrumentos de coleta. Desse modo, após a avaliação de

cada questão de modo a associa-las a um ou mais construtos, foi calculado o seu *ranking* médio de acordo com as respostas obtidas. Este resultado passou a compor os dados de entrada de cada construto, o que possibilitou encontrar o valor médio geral para cada um deles, viabilizando uma análise mais ampla do quão aderente os processos da Secretaria são em relação a cada uma das práticas de gerenciamento de projetos recomendadas pelo PMBOK.

O primeiro construto avaliado foi o “Partes Interessadas”, assim definidas como todo e qualquer indivíduo ou grupo que pode impactar direta ou indiretamente o projeto, ou mesmo ser afetado. As questões relacionadas a esse construto têm relação com a identificação, classificação e priorização dos *stakeholders* e com a adoção de estratégias para diminuir eventuais resistências ao projeto e desenvolver uma maior relação produtiva, obtendo assim uma maior satisfação quando da entrega do projeto.

O ranking médio geral obtido para o construto “Partes Interessadas” foi de 3,74, o que de acordo com a metodologia adotada neste trabalho indica que a Secretaria possui uma aderência razoável a prática avaliada, entretanto carece de melhorias, conforme detalhado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Ranking Médio obtido para a prática "Partes Interessadas" do PMBOK

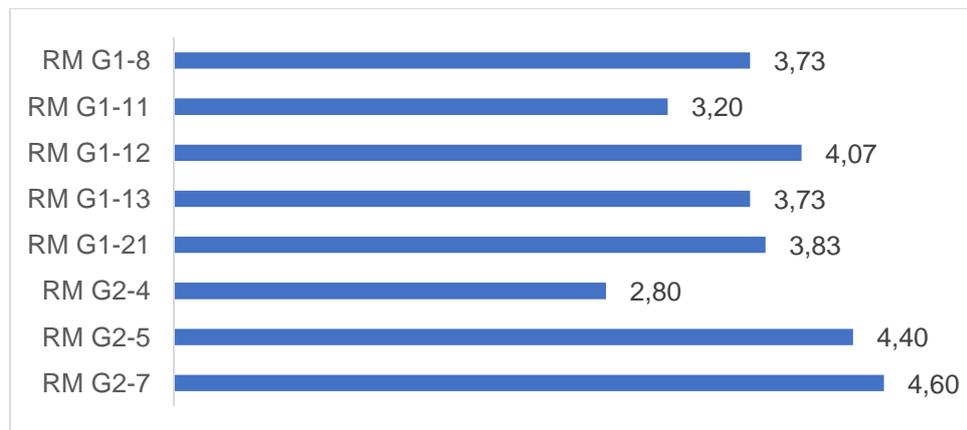


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Destaca-se que duas questões obtiveram rankings bem acima da média, a questão 7 do questionário aplicado ao grupo 2 que buscou avaliar a relação entre diferentes partes interessadas (gestores, técnicos e outros setores) para a consecução do projeto e a questão 16 do questionário aplicado ao grupo 3 que indagou a respeito da regularidade do pagamento das faturas, impactando positivamente junto ao construtor que é um dos principais *stakeholders* da obra.

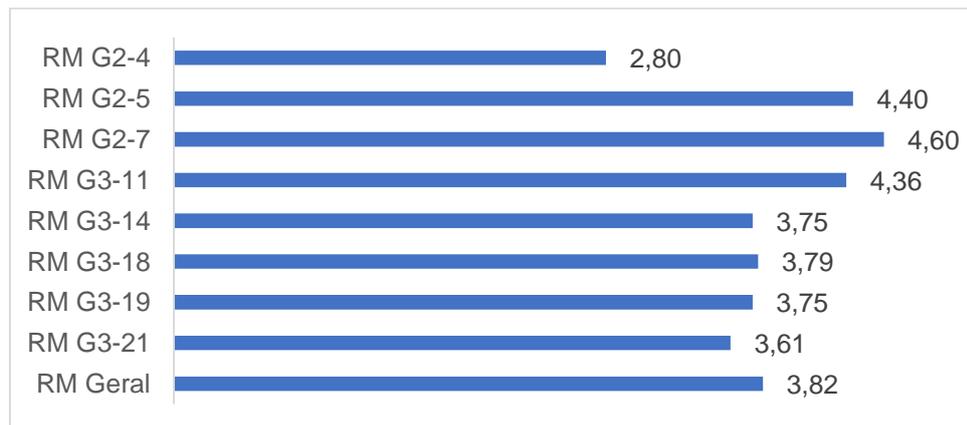
O Gráfico 3 e o Gráfico 4 a seguir apresentam os rankings médios de cada questão relacionada ao construto “Equipe” do PMBOK. Essa prática se encarrega das ações voltadas ao gerenciamento, mobilização, e desenvolvimento das pessoas encarregadas de gerar as entregas do projeto, promovendo, assim, uma equipe de alta performance com comportamentos de liderança.

Gráfico 3 - Ranking Médio obtido para a prática "Equipe" do PMBOK , obtido com a aplicação do questionário ao Grupo 1 e Grupo 2



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Gráfico 4 - Ranking Médio obtido para a prática "Equipe" do PMBOK, obtido com a aplicação do questionário ao Grupo 3 e Ranking Médio Geral



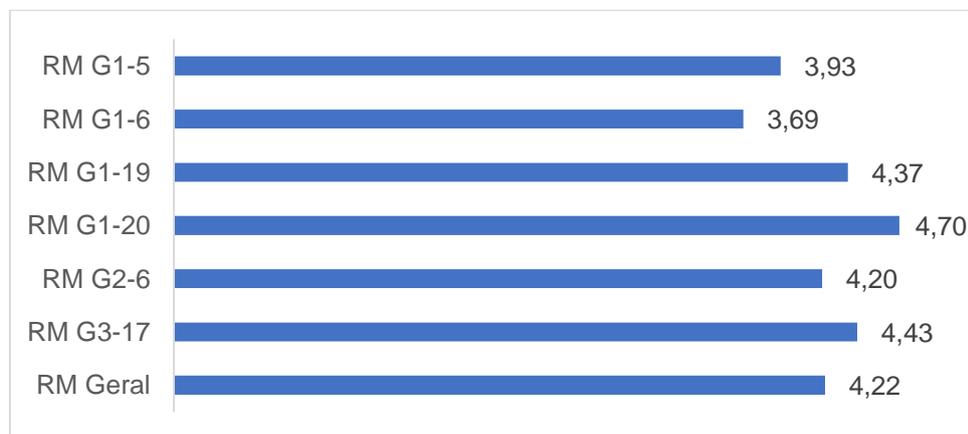
Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

O ranking médio geral encontrado foi de 3,82 para a prática “Equipe”, demonstrando que apesar de uma maturidade de gerenciamento de projeto em alguns aspectos, o órgão carece de melhorias. Ao analisar os gráficos nota-se que algumas ações que contribuem para esse construto estão bem desenvolvidas, porém muitas outras ações ainda carecem de aperfeiçoamento como, por exemplo, a retratada na questão G2-4 que trata da oferta de

capacitações e na G1-11 que avalia as iniciativas da equipe relacionada ao controle de qualidade das peças técnicas entregues pelos projetistas.

A prática “Abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida” fornece a estrutura da gestão de projetos, envolvendo a definição da cadência e desenvolvimento dos projetos, de forma a viabilizar a conexão entre a entrega de valor almejada e as partes interessadas. Esta abordagem foi correlacionada às questões G1-5, G1-6, G1-19, G1-20, G2-6 e G3-17 com seus *rankings* médios demonstrados no Gráfico 5, resultando em um *ranking* médio geral de 4,22. Dessa forma, considera-se que esta prática possui uma boa aderência ao princípio avaliado, estando devidamente implantado e assimilado no setor.

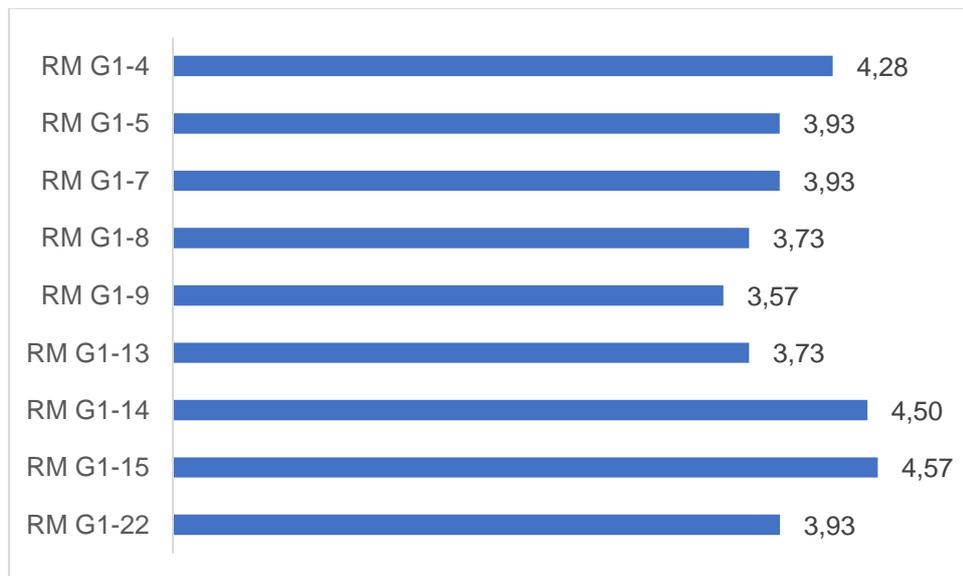
Gráfico 5 - Ranking Médio obtido para a prática "Abordagem de desenvolvimento e Ciclo de vida" do PMBOK



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

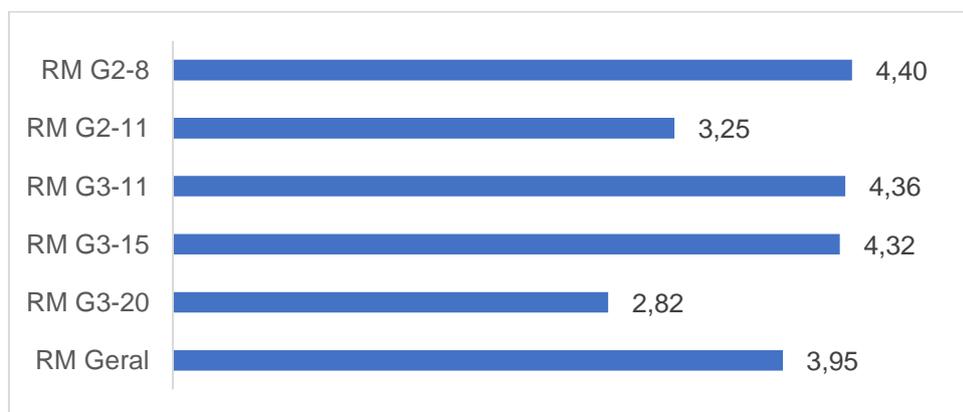
O Gráfico 5 traz o *ranking* médio geral obtido para a prática planejamento a partir das respostas obtidas com as questões G1-4, G1-5, G1-7, G1-8, G1-9, G1-13, G1-14, G1-15, G1-22, G2-8, G2-11, G3-11, G3-15 e G3-20, resultando em uma média geral de 3,95. Nas contratações públicas o planejamento exerce papel crucial, uma vez que definirá, ainda na licitação, os requisitos e metodologia de execução do contrato, que para ser alterado precisa ser submetido a um processo administrativo robusto até ser aprovado o aditivo contratual.

Gráfico 6 - Ranking Médio obtido para a prática "Planejamento" do PMBOK , obtido com a aplicação do questionário ao Grupo 1



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Gráfico 7 - Ranking Médio obtido para a prática "Planejamento" do PMBOK, obtido com a aplicação do questionário ao Grupo 2 e Grupo 3 e Ranking Médio Geral



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

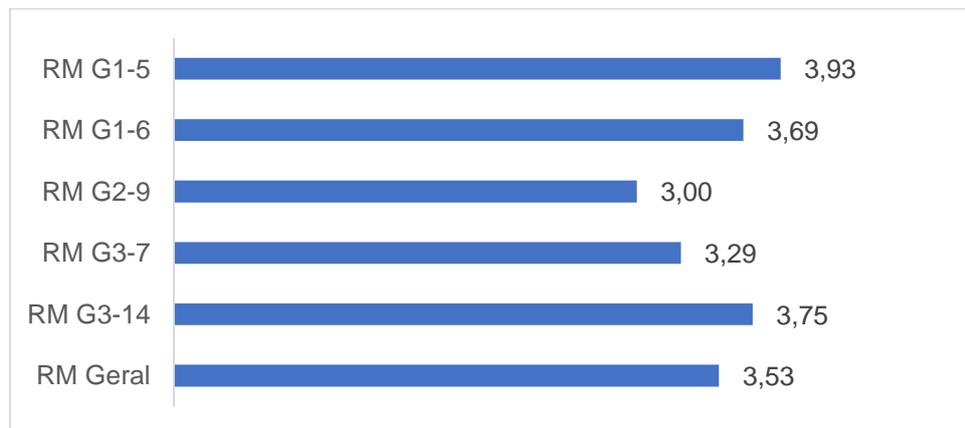
Nota-se que o valor obtido foi muito próximo a 4 e teve sua redução impactada por algumas poucas questões, como a G1-9 (3,57), G2-11 (3,25) E G3-20 (2,82). Essas questões abordaram, respectivamente, a previsão de uma destinação adequada dos resíduos sólidos ainda na etapa de contratação e a disponibilidade de sistemas para controle da obra por parte da fiscalização. Estes pontos podem ser aperfeiçoados pela Secretaria, contribuindo, portanto, para um planejamento adequado às necessidades dos projetos de obras públicas.

A prática “Navegando na incerteza e ambiguidade” aborda as atividades e funções associadas ao risco, na busca de se reduzir os impactos negativos de eventos ou condições

inesperadas sobre a entrega do projeto, bem como aproveitar as ocasiões de oportunidade em prol do desempenho e os resultados do projeto. As questões associadas a esta prática, estão representadas no Gráfico 8 que traz também o ranking médio geral obtido de 3,53.

No geral, todas as questões avaliadas para este princípio obtiveram resultados superiores a 3 e inferiores a 4, o que demonstra uma boa possibilidade de melhoria quanto a esta prática, contribuindo assim com o desempenho geral do projeto.

Gráfico 8 - Ranking Médio obtido para a prática "Navegando na Incerteza e Ambiguidade" do PMBOK

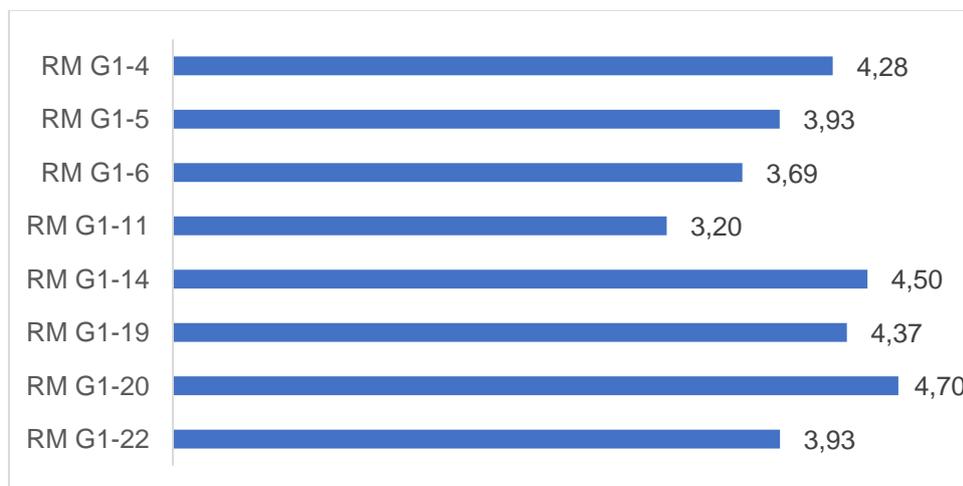


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Os Gráfico 9 e Gráfico 10 trazem as questões e valores associados à prática “Entrega” do PMBOK que diz respeito às atividades que buscam garantir os benefícios almejados pelo projeto, levando em conta os objetivos do negócio e estratégia da organização. A média geral foi de 3,99, muito próxima ao valor 4 que sinaliza que a Secretaria tem este processo bem difundido nos seus processos de obra pública.

Esses dados demonstram um senso de responsabilidade da organização quanto à entrega do projeto, na qual a equipe está disposta a enfrentar eventuais mudanças no decorrer da elaboração dos projetos de engenharia e arquitetura para melhor adequar às necessidades técnicas e objetivos propostos, tem bem assimilada a estrutura de documentos necessários à contratação da obra, realiza recebimentos criteriosos dos serviços prestados, realizam estudos iniciais buscando entender os problemas enfrentados e identificam as necessidades a serem atendidas.

Gráfico 9 - Ranking Médio obtido para a prática "Entrega" do PMBOK , obtido com a aplicação do questionário ao Grupo 1



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

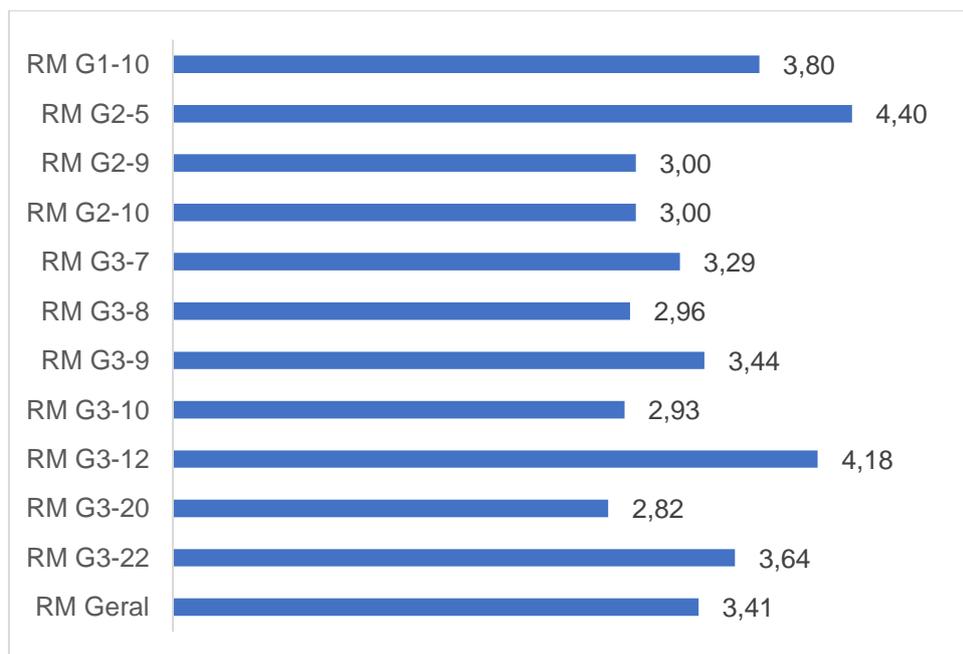
Gráfico 10 – Ranking Médio obtido para a prática "Entrega" do PMBOK , obtido com a aplicação do questionário ao Grupo 2 e Grupo 3 e Ranking Médio Geral



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A prática “desempenho” obteve uma avaliação geral de 3,41, conforme os dados trazidos no Gráfico 11, composta de resultados que variaram entre 2,82 a 4,40. Esse quesito busca assegurar que as metas previstas sejam atingidas por meio de um monitoramento e medições efetivas das entregas em relação ao plano, assim como da utilização dos recursos, orçamento e também por meio da realização de previsões assertivas. No geral, os dados obtidos apontam para uma necessidade de melhoria da Secretaria nos diversos monitoramentos e controles que podem ser efetivados no decorrer do desenvolvimento do projeto e também na disponibilização de ferramentas próprias que possibilitem tais ações.

Gráfico 11 - Ranking Médio obtido para a prática "Desempenho" do PMBOK



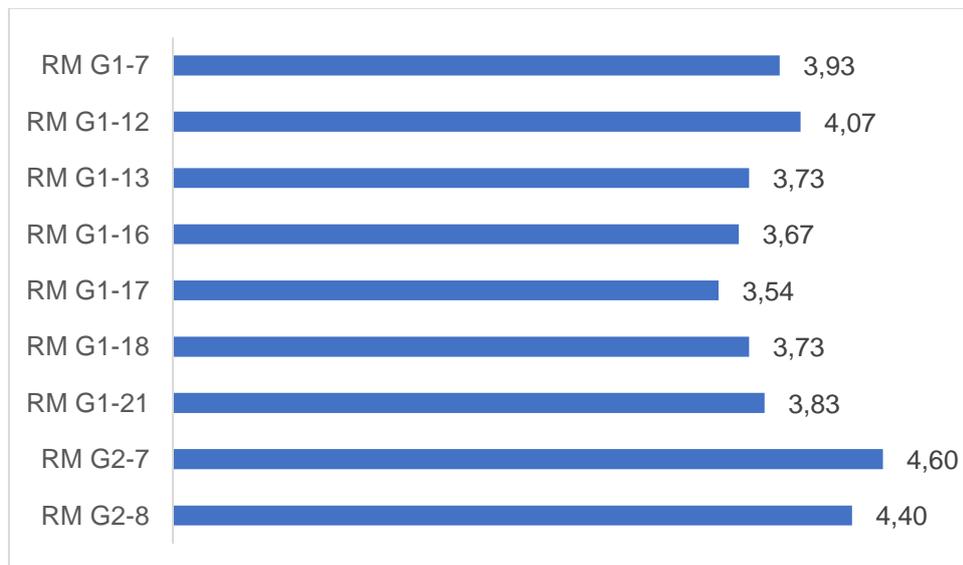
Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

O Gráfico 12 e Gráfico 13 trazem as respostas associadas à prática “trabalho no projeto”, por meio das quais foi possível apurar um ranking médio geral de 3,92, ou seja, muito próximo do valor 4 que indica que a sua implementação está bem sedimentada na Secretaria.

Esta prática está relacionada às operações necessárias para o desenvolvimento satisfatório do projeto, como por exemplo, o gerenciamento eficaz das aquisições e dos recursos, a comunicação adequada com as partes interessadas, o gerenciamento das expectativas em torno da adição de escopo, entre outros, promovendo ainda a melhoria da capacidade da equipe.

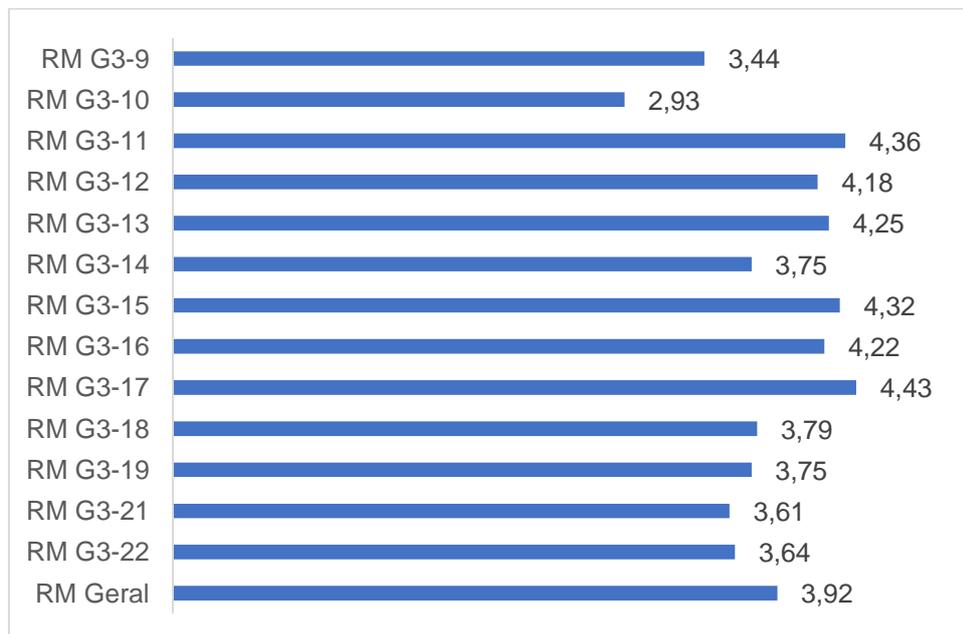
Dessa forma, a partir dos dados obtidos nota-se que algumas pequenas iniciativas podem dar mais efetividade a implementação do “trabalho no projeto, dentre as quais o aumento da atuação da fiscalização junto aos contratados por meio de reuniões e visitas às obras, a utilização de softwares de compatibilização em todos os projetos e uma melhor comunicação entre equipe de desenvolvimento e gestores quando da ocorrência de alterações dos projetos por necessidade técnica.

Gráfico 12 - Ranking Médio obtido para a prática "Trabalho no Projeto" do PMBOK, obtido com a aplicação do questionário ao Grupo 1 e Grupo 2



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Gráfico 13 - Ranking Médio obtido para a prática "Trabalho no Projeto" do PMBOK, obtido com a aplicação do questionário ao Grupo 3 e Ranking Médio Geral



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

## Avaliação geral do grau de aderência das práticas adotadas na secretaria em relação às práticas de gerenciamento de projetos

De maneira geral, os valores encontrados ficaram dentro do intervalo menor que 4 e maiores que 3 para as práticas e temas de cada uma das metodologias, com exceção da prática “abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida” do PMBOK.

Tabela 2 - Resultado Geral dos Rankings Médios obtidos com a avaliação das práticas do PMBOK

<b>Construto</b>	<b>Ranking Médio Geral</b>
1. Partes interessadas	3,74
2. Equipe	3,82
3. Abordagem de desenvolvimento e Ciclo de vida	4,22
4. Planejamento	3,95
5. Navegando na Incerteza e Ambiguidade	3,53
6. Entrega	3,99
7. Desempenho	3,41
8. Trabalho no Projeto.	3,92
<b>Ranking Médio das Práticas do PMBOK</b>	<b>3,82</b>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

O fato de a Lei de Licitações conter algumas exigências quanto a um planejamento prévio à licitação contribui significativamente para uma avaliação mais positiva das práticas avaliadas como fortemente aderentes às metodologias, assim como outras que tiveram notas próximas a 4, como no caso do construto “planejamento”.

Outro aspecto inerente a administração pública é a necessidade de processos formais para autorização de alterações contratuais nas obras públicas, fomentando iniciativas que contribuem com o tema “mudanças” e “trabalho no projeto”, uma vez que é necessário um controle mais efetivo desses ajustes, sob pena de incorrer em irregularidades contratuais por parte do agente público responsável. Destaca-se ainda a necessidade da adequada liquidação da despesa, por meio da atuação dos fiscais de contrato formalmente designados, fazendo com que haja um acompanhamento mais próximo do órgão a respeito do andamento da obra e da atuação da empresa contratada, melhorando os resultados dos construtos “entrega” e “desempenho”.

Dessa forma, muitos aspectos abordados nas metodologias de gerenciamento de projetos estão inseridos no contexto da organização pública e puderam contribuir para o resultado de 3,82. De acordo com a metodologia utilizado neste trabalho, este resultado indica, portanto, que de alguma forma os princípios das metodologias de gerenciamento de projetos estão inseridos na Secretaria, porém carecem de uma maior estruturação e disseminação dentro dos seus processos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar as práticas adotadas por uma Secretaria Estadual para a realização de obras públicas sob a ótica dos princípios contidos nas metodologias de gerenciamento de projetos.

No geral, identificou-se que boa parte das etapas necessárias para a contratação e execução de uma obra pública previstas na lei 14.133/2021 são observadas pela secretaria, a exemplo dos estudos iniciais, da previsão dos recursos orçamentários, da elaboração dos documentos necessários à contratação, controle de cronograma, tratamento de aditivos e a realização de recebimentos criteriosos. No entanto, há ainda algum espaço de melhoria nestas ações que podem contribuir com o alcance de melhores resultados para os projetos.

De acordo com os dados obtidos, alguns outros aspectos precisam ser melhor desenvolvidos, dentre os quais o controle da destinação dos resíduos sólidos, a realização de vistorias das obras, a gestão de risco e a utilização de BIM no desenvolvimento dos projetos.

Ao analisar o grau de aderência entre as práticas recomendadas de gerenciamento de projetos e a metodologia adotada pela Secretaria, os resultados obtidos indicaram um índice geral de aderência de 3,80, em uma escala que varia de 0 a 5, sugerindo que de certa maneira os princípios das metodologias de gerenciamento de projetos estão incorporados na Secretaria, entretanto necessitam de uma maior estruturação e disseminação dentro dos seus processos.

Por fim, cabe salientar que a maior parte das práticas de gerenciamento mais sedimentadas na organização são aquelas exigidas nos normativos legais da Lei de Licitações e outros aplicáveis, a exemplo dos estudos de viabilidade, estudo técnico preliminar, elaboração de cronograma, implementação da gestão de risco, realização criteriosa de medições e recebimentos de serviços e processamento estruturado de alterações contratuais. Logo, se por um lado há uma certa rigidez burocrática no processamento das contratações públicas, por um

outro, se esses instrumentos forem bem aplicados, favorecem o planejamento, transparência e eficácia da administração na realização dos seus projetos.

Como sugestão de trabalhos futuros, propõe-se que haja uma aplicação da metodologia de avaliação das práticas de gerenciamento de projetos adotada nesta pesquisa em outros órgãos e que, a partir da aglutinação das informações obtidas, possa ser feito um comparativo dos resultados de cada instituição no que diz respeito ao sucesso dos seus projetos, possibilitando, assim, uma avaliação mais direta do grau de aderência aos princípios de gerenciamento de projetos e a eficácia da contratação das obras públicas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2022. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 07 jun. 2022.

FURTADO, Maria Alice Pinheiro; FORTUNATO, Graziela; TEIXEIRA, Aridelmo. A percepção dos gestores da área pública sob a política de gerenciamento de projetos. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão volume 6, nº2, p. 167-183, 2011. Disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V6N2A6/V6N2A6> . Acesso em 10/01/2023.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR, Joseph F.; BLACK, Willian; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. Análise multivariada de dados. 6ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa nacional de saneamento básico 2017: abastecimento de água e esgotamento sanitário. Rio de Janeiro, 2020.

KERZNER, Harold. Project Management – a systems approach to planning, scheduling, and controlling. New York: Van Nostrand Reinhold, 1992.

KREUTZ, Rafael Rudolfo, VIEIRA, Kelmara Mendes. A gestão de projetos no setor público: os desafios de suas especificidades. Revista de Gestão Pública, v. 9, n.1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/view/234989/31214>. Acesso em: 02 jul. 2022.

MALHOTRA, Naresh. K. Pesquisa de Marketing. Artmed Bookman. 2008.

MARINI, Caio. Aspectos contemporâneos do debate sobre a reforma da administração pública no Brasil: a agenda herdada e as novas perspectivas. VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá, 28-31. Out. 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. Introdução à Administração. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEREDITH, Jack R.; MANTEL JR., Samuel. J. Administração de projetos: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 2003. 425p.

PISA, Beatriz; OLIVEIRA, Antonio. Gestão de Projetos na Administração Pública: Um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento, v. 2, Curitiba, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). 7. ed. PMI Standard, 2021.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). 5. ed. PMI Standard, 2013.

SCHWAB, Klaus. The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum. Disponível em:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf) Acesso em: 18 jun. 2022.

SECCHI, Leonardo. Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TCU, Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.579/2021. Consolidação das fiscalizações relacionadas a investimentos em obras públicas, exercício de 2021 – Plenário.

WARRENS, M. J. Some Relationships Between Cronbach's Alpha and the Spearman-Brown Formula. Journal of Classification, v. 32, p. 127-137, 2015.

ZOGHBI, Joseane de Fátima Geraldo; MARTINS, Juliana Emanuele Prado. Gestão do conhecimento e da informação em ambientes com elevado turnover na alta chefia: um estudo de caso em projetos de governo. Congresso Consad De Gestão Pública, 2., 2009, Brasília (DF). Anais...Brasília: Consad, 2009.

## Indicadores de desempenho para o acompanhamento da execução do plano de contratações anual

Elias Justo Salvador

Mestrando em Administração Pública, Procuradoria da República em Rondônia (MPF/RO).

Marlene Valerio dos Santos Arenas

Doutora em Administração, Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

Valmir Batista Prestes de Souza

Doutor em Ciência da Informação, Universidade Federal de Rondônia (UNIR),

**Resumo:** A gestão eficiente das contratações e compras públicas é um desafio enfrentado por gestores governamentais, devido às dificuldades no acompanhamento e gerenciamento da execução de extensas listas de compras e contratações orçadas. Essa situação resulta em uma execução orçamentária deficiente, com índices inaceitáveis de contratações não concluídas e devoluções de recursos. Nesse contexto, é fundamental que os gestores desenvolvam planos de contratações e adotem indicadores de desempenho para otimizar a execução orçamentária. Este estudo tem como objetivo geral identificar os indicadores de desempenho mais eficientes no controle e acompanhamento da execução dos planos de contratações anuais, embasado na teoria da Nova Governança Pública. A pesquisa foi realizada com abordagem quali-quantitativa, utilizando métodos dialéticos e procedimentos de pesquisa bibliográfica e empírica. Foram identificados 28 indicadores por meio de estudos anteriores e plataformas relevantes, além de uma pesquisa de campo com gestores públicos. Com base nas informações coletadas, foram selecionados 22 indicadores concisos e bem avaliados, abrangendo aspectos como percentual de execução do plano, tempo médio das fases interna e externa, cumprimento de prazos, economia potencial e valores empenhados e homologados. A utilização desses indicadores contribuirá para o controle e acompanhamento efetivo da execução do Plano de Contratações Anual, promovendo transparência, eficiência e eficácia nas contratações públicas. Essa abordagem baseada em dados está alinhada aos princípios da Nova Governança Pública e busca a excelência na gestão dos recursos públicos.

**Palavras-chaves:** Compras Públicas. Indicadores. Plano de Contratações Anual.

**Abstract:** The efficient management of contracting and public procurement is a challenge faced by government managers, due to the difficulties in monitoring and managing the execution of extensive shopping lists and budgeted contracting. This situation results in poor budget execution, with unacceptable rates of unfinished hires and devolution of funds. In this context, it is essential that managers develop hiring plans and adopt performance indicators to optimize budget execution. The general objective of this study is to identify the most efficient performance indicators in controlling and monitoring the execution of annual hiring plans, based on the theory of New Public Governance. The research was carried out with a quali-quantitative approach, using dialectical methods and bibliographical and empirical research procedures. 28 indicators were identified through previous studies and relevant platforms, in addition to a field survey with public managers. Based on the information collected, 22 concise and well-evaluated indicators were selected, covering aspects such as percentage of plan execution, average time of internal and external phases, compliance with deadlines, potential savings and amounts committed and approved. The use of these indicators will contribute to the effective control and monitoring of the execution of the Annual Procurement Plan, promoting transparency, efficiency and effectiveness in public procurement. This data-based approach is aligned with the New Public Governance principles and seeks excellence in the management of public resources.

**Keywords:** Annual Hiring Plan. Indicators. Public Purchases.

## INTRODUÇÃO

A gestão eficiente das contratações e compras públicas é um desafio enfrentado por gestores governamentais. Frequentemente, eles relatam dificuldades no acompanhamento e gerenciamento da execução de extensas listas de compras e contratações orçadas para o exercício, alegando falta de tempo e pessoal suficiente para lidar com a grande quantidade de procedimentos de contratação. Essa situação resulta em uma execução orçamentária deficiente, com índices inaceitáveis de contratações não concluídas, valores elevados de inscrições em restos a pagar e devoluções de recursos.

O Plano de Contratações Anual (PCA) foi instituído, com esse nome, pela Lei n. 14.133/2021, conhecida como Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), que o tornou de publicação obrigatório e sua regulamentação no âmbito Federal se deu pelo Decreto n. 10.947/2022. Neste estudo, consideramos o PCA como um portfólio de projetos, no qual a aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos é essencial para o planejamento, controle e acompanhamento eficiente das contratações. Portanto, é fundamental que os gestores públicos responsáveis pela área de compras e contratações desenvolvam seus próprios planos de contratações e adotem painéis de indicadores de desempenho como ferramentas orientadoras, com o objetivo de otimizar a execução orçamentária e alcançar resultados mais eficientes.

Diante desse contexto, surge a necessidade de identificar os indicadores de desempenho mais eficientes no controle e acompanhamento da execução dos planos de contratações anuais. Assim, este estudo tem como objetivo geral, embasado na teoria da Nova Governança Pública, identificar esses indicadores por meio de uma abordagem teórica e empírica, a fim de contribuir para o aprimoramento da gestão de compras e contratações públicas.

Para atingir esse objetivo, os seguintes objetivos específicos serão desenvolvidos: demonstrar a necessidade do acompanhamento das contratações anuais por meio de indicadores de desempenho, visando à otimização da execução orçamentária (1); classificar os indicadores de compras e contratações governamentais encontrados em pesquisas acadêmicas sob a perspectiva dos gestores pesquisados (2); e elencar novos indicadores propostos em pesquisa empírica com gestores (3).

Com o intuito de garantir o alcance dos objetivos propostos, a estrutura deste trabalho compreende quatro seções. A primeira seção é uma breve introdução que contextualiza o tema

em questão. Em seguida, é apresentada a teoria adotada, abordando de forma sucinta o embasamento teórico relacionado às elaborações e ao acompanhamento dos Planos de Contratações Anual e do orçamento anual, bem como o uso de indicadores no controle das contratações públicas. Na terceira parte, descreve-se a metodologia aplicada na pesquisa. Por fim, a quarta seção contempla a análise dos dados e a discussão dos resultados, provenientes tanto da pesquisa bibliográfica quanto da pesquisa empírica com gestores públicos. O trabalho é concluído com as considerações finais.

## APORTE TEÓRICO

A presente pesquisa adota a teoria da Nova Governança Pública como base teórica para compreender e analisar a gestão pública de forma mais participativa e eficiente. Segundo Osborne (2006), essa abordagem busca valorizar o capital social como forma de proporcionar maior valor aos usuários na prestação de serviços públicos. Nesse sentido, os órgãos públicos assumem a responsabilidade de governança, visando ao desenvolvimento e aprimoramento desse capital social em benefício da sociedade.

A Nova Governança Pública prioriza a entrega efetiva de serviços públicos aos cidadãos, conforme destacado por Silvestre (2019). Essa abordagem vai além da mera burocracia e enfatiza a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos usuários como objetivos principais. Com isso, busca-se estabelecer uma relação mais próxima e participativa entre o Estado e a sociedade, proporcionando uma governança mais eficaz.

Nesse contexto, a busca por indicadores de excelência para o controle da execução do Plano Anual de Contratação (PCA), visando à perfeita execução do orçamento anual, está em consonância com a teoria da Nova Governança Pública. A adoção de tais indicadores permite uma gestão mais participativa, fundamentada em modelos de governança em rede, coprodução e flexibilidade no uso de instrumentos, conforme proposto por essa abordagem. Para entendermos melhor essa abordagem vamos ver o que a literatura nos fala sobre o Plano de Contratações Anual e o orçamento público e os indicadores de desempenho da execução das contratações públicas.

## O Plano de Contratações Anual e o seu orçamento

A gestão de contratações públicas é um processo complexo envolvendo diversas etapas, desde a identificação das necessidades até a efetiva entrega do bem ou serviço contratado.

O Plano de Contratações Anual (PCA) é um instrumento previsto na Lei n. 14.133/2021, elaborado a partir de documentos de formalização de demandas. O Decreto n. 10.947/2022 é responsável pelo seu regulamento, que estabelece, no Art. 5, objetivos claros para o PCA, tais como a racionalização das contratações, o alinhamento ao planejamento estratégico, a subsidiar a elaboração das leis orçamentárias, a prevenção do fracionamento de despesas e a sinalização de intenções ao mercado fornecedor, visando aumentar o diálogo e a competitividade.

Um dos aspectos relevantes trazidos pelo Decreto é a elaboração do calendário de contratações, considerando a data estimada para o início do processo de contratação e a disponibilidade orçamentária e financeira. Essa prática contribui para um melhor controle e coordenação das atividades relacionadas ao PCA, como o acompanhamento de prazos, a distribuição de processos, a alocação de pessoal, a seleção de prioridades e a gestão de demandas, conforme mencionado por Lionez (2022).

Além disso, o controle do PCA é reforçado pela exigência de elaboração de relatórios de riscos, que devem ser produzidos bimestralmente a partir de julho do ano de execução do Plano. Esses relatórios têm como objetivo identificar e controlar os possíveis eventos impeditivos à efetivação das demandas registradas no Plano, permitindo a adoção de ações imediatas para mitigar os riscos e garantir a execução eficiente do PCA, conforme destacado por Lionez (2022). Esse tipo de controle auxilia os gestores na tomada de decisão, assegurando a execução de um plano realista e evitando alterações não autorizadas, desmoralização do processo de planejamento, falta de monitoramento das demandas ou descumprimento do plano.

Em suma, o Plano de Contratações Anual (PCA) desempenha um papel fundamental na gestão e controle das contratações públicas. Sua elaboração e execução adequadas contribuem para a racionalização das contratações, o alinhamento estratégico, a otimização dos recursos, a transparência, a previsibilidade e a efetividade do processo. Ao adotar o PCA, a Administração Pública busca garantir a excelência na execução orçamentária, evitando desperdícios, fracionamentos indevidos e promovendo uma gestão eficiente e alinhada com os

princípios da Nova Governança Pública. No entanto, dada a complexidade das contratações públicas, é necessário estabelecer indicadores eficientes para esse controle.

## **Indicadores de Desempenho na Gestão de Contratações Públicas**

A gestão e controle do Plano Anual de Contratações (PCA) são atividades de extrema importância para as compras públicas. A magnitude dessas compras, tanto em termos de valores envolvidos quanto de quantidade de processos, tem despertado a necessidade de aprimorar os indicadores utilizados nesse contexto. Costa e Terra (2019) destacam a urgência em desenvolver melhores indicadores, especialmente em relação aos custos e prazos, a fim de promover melhorias no processo e incentivar a inovação nas organizações públicas.

Para uma gestão eficaz do PCA, é fundamental direcionar o foco para o cliente do serviço público e adotar a gestão por resultados. Vieira (2019) ressalta a importância de utilizar indicadores de desempenho que não se restrinjam apenas ao menor custo de contratação, mas também considerem a eficiência e efetividade na entrega dos resultados. Dessa forma, os indicadores permitem avaliar o alcance dos objetivos propostos e direcionar a alocação adequada de recursos.

A definição de indicadores de desempenho também deve levar em conta as partes internas interessadas nas compras públicas eletrônicas. Araújo (2020) destaca a importância de identificar os stakeholders internos, como a administração, auditores, diretores financeiros, usuários do serviço e equipe de suporte, a fim de desenvolver indicadores que considerem suas necessidades e percepções. Esses indicadores permitem uma avaliação mais completa e alinhada às expectativas de todas as partes envolvidas.

Além de promover uma gestão mais eficiente e efetiva, a utilização de indicadores na gestão e controle do PCA tem o potencial de melhorar a alocação de recursos e promover a transparência. Silva (2019) destaca que os indicadores são instrumentos essenciais para avaliar a eficiência do gasto público, a qualidade da gestão e o controle social, além de aprimorar o processo de tomada de decisão. Por meio da definição de indicadores adequados, é possível monitorar o progresso, identificar avanços, corrigir problemas e promover modificações necessárias, contribuindo para o alcance das metas preestabelecidas.

## PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo acadêmico fundado na teoria da Nova Governança Pública, almejando a consecução dos objetivos delineados, empreendeu uma pesquisa de natureza aplicada, embasada no método dialético, adotando uma abordagem quali-quantitativa (mista), utilizando-se de procedimentos de pesquisa bibliográfica e empírica. O escopo da pesquisa foi descritivo e exploratório, visando à proposição de novos indicadores além daqueles identificados na literatura consultada.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em uma ampla gama de fontes, incluindo livros, artigos científicos, trabalhos de conclusão de cursos, dissertações e legislações que abordam o Plano de Contratações Anual (PCA), indicadores de desempenho, gestão e governança pública. Essas fontes serviram como fundamentação teórica necessária para a construção deste estudo, fornecendo os conceitos e conhecimentos essenciais para a sua elaboração.

Com o intuito de alcançar o segundo objetivo específico estabelecido, empreendeu-se uma busca criteriosa por produções acadêmicas que contemplassem listas de indicadores de desempenho utilizados no acompanhamento e controle do Plano de Contratações Anual (PCA). Para tanto, foram definidas as palavras-chave "indicador", "compra", "pública" e "licitação" a fim de realizar uma pesquisa abrangente em todo o corpo do documento, limitando-se a um período temporal de cinco anos e a materiais produzidos em língua portuguesa. Essa delimitação foi adotada visando a busca por estudos mais recentes sobre o tema, alinhados às normativas referentes às compras e contratações governamentais no contexto brasileiro.

A busca pela base de dados ideal para a pesquisa de produções acadêmicas sobre o tema se deu no *site* da CAPES pela área de conhecimento “Administração Pública” e a indicada foi a base de dados da ENAP.

Na base de dados da ENAP, a busca resultou em 142 (cento e quarenta e dois) documentos dentre todo o seu repertório, sendo selecionado apenas as produções acadêmicas no total de 77 (setenta e sete), sendo 8 (oito) artigos, 15 (quinze) dissertações, 38 (trinta e oito) monografias e 16 (livros) livros. Após a análise de duplicidade reduziu-se uma monografia. Na sequência procedeu-se a análise de relevância do título de cada um dos 76 (setenta e seis) documentos, reduzindo-se a 22 (vinte e dois) documentos, sendo 5 (cinco) artigos, 4 (quatro) dissertações, 6 (seis) monografias e 7 (sete) livros. A última análise se deu pela leitura do resumo e visão geral dos documentos restantes, retornando 10 (dez) documentos, sendo 2 (dois)

artigos, 3 (três) dissertações, 2 (duas) monografias e 3 (três) livros cujos conteúdos mostraram-se relevantes e suficientes para o desenvolvimento da presente pesquisa.

Também foi desenvolvido, em complemento, a pesquisa no repositório do Google Acadêmico através da equação ("compras públicas" *or* licitação) +indicadores, gerando 20 resultados que, após as análises de relevância do tema e do texto das produções, retornaram 2 artigos e uma dissertação, somando-se assim um total de 13 documentos suficientes para a produção da lista dos indicadores desejada.

Dessa forma, quantos aos procedimentos técnicos, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, pois envolveu a análise dos dados extraídos dos artigos científicos, e objetivo descritivo, numa abordagem quantitativa por não envolver interpretação dos pesquisadores, apenas extrair uma lista de indicadores, como primeira etapa do método dialético.

Foram obtidos tanto dados primários como dados secundários. Os primários foram extraídos dos 13 documentos selecionados, enquanto os dados secundários foram obtidos a partir dos artigos científicos neles mencionados.

A terceira parte deste trabalho foi desenvolvido através de pesquisa empírica por meio de questionário online e enviado aos gestores das contratações públicas das 31 unidades do Ministério Pública Federal, grupo escolhido por ser o possível beneficiário desta pesquisa aplicada sob o método dialético. Escolheu-se uma amostragem não-probabilística admitindo-se um mínimo de 50% de adesão.

## **ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este tópico busca atender aos três objetivos específicos propostos no início do estudo. Para isso, baseou-se na pesquisa de campo realizada, assim, o próximo tópico apresenta uma lista de vinte e oito indicadores encontrados nos trabalhos acadêmicos pesquisados. Em seguida, apresenta uma classificação desses indicadores, com base na visão dos gestores que participaram da pesquisa, a fim de identificar os mais relevantes da lista. No terceiro subtópico, os gestores pesquisados apontaram novos indicadores que consideraram entre os dez mais relevantes para o controle do PCA, mas que não estavam incluídos na lista inicial de vinte e oito indicadores. Os resultados dessa pesquisa serão apresentados a seguir.

## Indicadores extraídos dos trabalhos pesquisados

Durante a pesquisa bibliográfica para a elaboração deste estudo acadêmico, foram identificados três artigos, duas dissertações e uma monografia que apresentavam listas de indicadores para o acompanhamento de contratações públicas. Essas obras foram desenvolvidas pelos autores Santos (2019), Mendes (2019), Silva (2019), Simões (2020), Fernandes (2021) e Pimenta (2022). A partir de uma análise comparativa entre esses trabalhos, foi possível consolidar a lista a seguir no quadro 1, composta por 28 indicadores.

**QUADRO 1 – Indicadores de desempenho para acompanhamento de contratações públicas.**

INDICADOR	OBRA
Quantidade de itens frustrados	Fernandes (2021)
Valor unitário homologado	Fernandes (2021)
Diferença entre o preço de referência e o preço homologado	Mendes (2019)
Percentual de licitações impugnadas	Mendes (2019)
Tempo entre a publicação do edital e a homologação do resultado	Mendes (2019)
Tempo estimada da abertura do processo até a publicação do Edital	Mendes (2019)
Taxa de sucesso na participação de ME e EPP nas licitações	Mendes (2019); Silva (2019)
Percentual de execução do PCA	Pimenta (2022)
Economia potencial	Santos (2019)
Percentual de economia potencial	Santos (2019)
Percentual de Efetividade	Santos (2019)
Percentual de Itens homologados	Santos (2019)
Quantidade de itens homologados	Santos (2019)
Valor estimados dos itens homologados	Santos (2019)
Valor total empenhado	Santos (2019)
Valor total homologado	Santos (2019)
Percentual de Itens fracassados	Silva (2019)
Percentual de pregões adiados	Silva (2019)
Percentual de pregões suspensos	Silva (2019)
Taxa de compra de produtos e de serviços sustentáveis	Silva (2019)
Taxa de participação de ME e EPP nas licitações	Silva (2019)
Taxa de processos adjudicados	Silva (2019)
Taxa total de economia gerada no processo	Silva (2019)
Taxas de itens desertos nas licitações	Silva (2019)
Empenho por modalidade de licitação	Simões (2020)
Nível de utilização das ARP	Simões (2020)
Quantidade de pregões por pregoeiro	Simões (2020)
Tempo médio da Fase Interna	Simões (2020)

Fonte: os autores.

## Resultado da pesquisa empírica

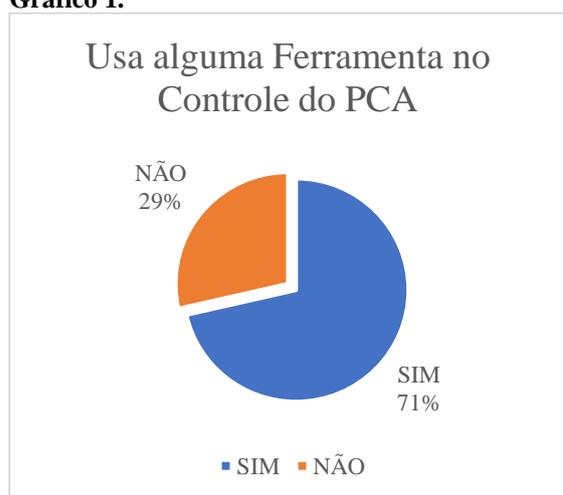
Esta seção apresenta os resultados da pesquisa de campo conduzida com gestores de unidades ministeriais federais por meio de questionários online. O questionário utilizado na

pesquisa consistiu em um total de sete questões, sendo as duas primeiras destinadas à qualificação dos participantes, com o objetivo de identificar o público-alvo da pesquisa. No entanto, para preservar a identidade dos respondentes, essas questões de qualificação não serão consideradas na análise dos dados. Assim, restaram cinco questões que serão analisadas neste estudo. Das respostas obtidas, um total de 21 delas atendeu aos critérios de seleção do público-alvo, ou seja, gestores responsáveis pelo acompanhamento da execução do Plano de Contratações Anual dentre as unidades da instituição pesquisada.

A terceira pergunta formulada foi a seguinte: "Sua unidade faz uso de alguma ferramenta para acompanhar o Plano Anual de Contratação (PCA)?" A análise das respostas revelou que 71% dos participantes utilizam algum tipo de ferramenta para o acompanhamento do desenvolvimento do PCA, enquanto os restantes 29% responderam que não utilizam. Esses resultados estão representados no gráfico 1.

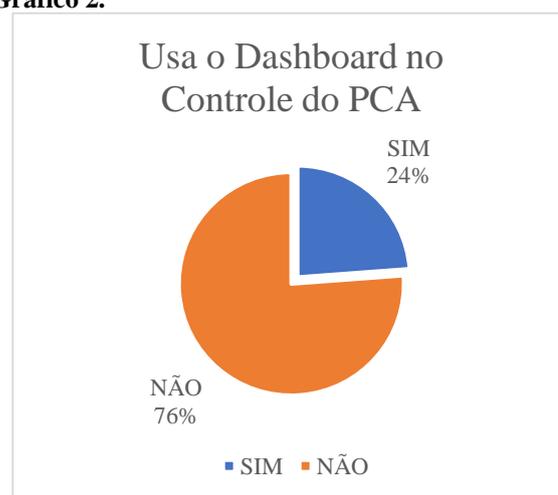
Por sua vez, a quarta pergunta indagou: "O painel de indicadores (dashboard) é uma das ferramentas utilizadas para o acompanhamento do PCA em sua unidade?" Nesta questão, ocorreu uma inversão em relação à pergunta anterior. Apenas 24% dos respondentes indicaram que utilizam o painel de indicadores, enquanto os outros 76% responderam negativamente. Esses resultados estão ilustrados no gráfico 2.

Gráfico 1.



Fonte: os autores.

Gráfico 2.



Fonte: os autores.

A quinta pergunta, intitulada "Se a resposta anterior for sim, selecione até dez indicadores similares aos utilizados em sua unidade", foi condicionada apenas aos respondentes que responderam afirmativamente à pergunta anterior, ou seja, apenas 24% dos participantes.

Isso resultou em uma lista de 17 indicadores selecionados dentre os 28 disponíveis no formulário, conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2: Indicadores selecionados pelos respondentes que usam o Dashboard como uma das ferramentas do controle do PCA**

Indicador	Frequência
Percentual de execução do PCA	5
Tempo médio da Fase Interna	4
Valor total homologado	3
Percentual de Itens fracassados	2
Percentual de pregões suspensos	2
Quantidade de itens frustrados	2
Tempo entre a publicação do edital e a homologação do resultado - Fase Externa	2
Valor total empenhado	2
Diferença entre o preço de referência e o preço homologado	1
Economia potencial = valor estimado homologado - valor homologado	1
Percentual de economia potencial = economia potencial / valor estimado homologado	1
Percentual de Efetividade = empenhado/homologado	1
Percentual de Itens homologados	1
Percentual de pregões adiados	1
Quantidade de itens homologados	1
Taxas de itens desertos nas licitações	1
Tempo estimada da abertura do processo até a publicação do Edital - Fase Interna	1

**Fonte:** os autores.

A sexta pergunta foi formulada da seguinte maneira: "Dentre os indicadores listados, quais deles estariam entre os dez mais importantes que você colocaria em um painel de indicadores de acompanhamento, visando o cumprimento total do seu Plano de Contratações Anual (PCA) dentro do exercício?" Ao contrário da pergunta anterior, essa questão não condicionou o respondente a ser usuário da ferramenta, resultando no descarte de apenas dois indicadores, dentre os vinte e oito apresentados no formulário. O Quadro 3, apresentado abaixo, exibe os indicadores selecionados, ordenados pela quantidade de vezes em que foram indicados pelos gestores pesquisados.

**Quadro 3: Indicadores selecionados pelos respondentes classificados pela ordem dos mais indicados para o controle do PCA**

Indicador	Frequência
Percentual de execução do PCA	16
Tempo entre a publicação do edital e a homologação do resultado - Fase Externa	9
Tempo estimada da abertura do processo até a publicação do Edital - Fase Interna	9
Tempo médio da Fase Interna	9
Quantidade de itens frustrados	8
Taxas de itens desertos nas licitações	8

Indicador	Frequência
Percentual de economia potencial	7
Percentual de Efetividade	7
Percentual de Itens fracassados	7
Valor total empenhado	7
Diferença entre o preço de referência e o preço homologado	6
Taxa total de economia gerada no processo	5
Economia potencial	4
Percentual de licitações impugnadas	4
Percentual de pregões suspensos	3
Taxa de compra de produtos e de serviços sustentáveis	3
Taxa de processos adjudicados	3
Taxa de sucesso na participação de ME e EPP nas licitações	3
Valor total homologado	3
Nível de utilização das ARP	2
Percentual de Itens homologados	2
Percentual de pregões adiados	2
Quantidade de itens homologados	2
Quantidade de pregões por pregoeiro	2
Taxa de participação de ME e EPP nas licitações	2
Empenho por modalidade de licitação	1

**Fonte:** os autores.

A sétima e última foi formulada como uma pergunta aberta: "Elenque até dez indicadores adicionais que, em sua opinião, estão entre os dez mais relevantes para o monitoramento efetivo do Plano de Contratações Anual (PCA), mas que não foram mencionados nas listas de indicadores anteriores." O Quadro 4 apresenta os 22 indicadores adicionais que os gestores pesquisados consideram como sendo relevantes para inclusão entre os dez mais importantes para eles.

**Quadro 4: Indicadores elencados pelos gestores pesquisados que estariam entre os dez mais relevantes para o controle do PCA, mas não estão na lista de indicadores do formulário de pesquisa.**

Contratações com a utilização de SRP
Contratações de custeio
Contratações de investimento
Contratações de investimento e custeio
Contratações de serviços contínuos que não visam substituir contratos em andamento
Contratações de serviços contínuos que visam apenas substituir contratos em andamento
Contratações estratégicas (Alinhadas ao Planejamento Estratégico da Instituição e, de preferência, vinculadas a projetos estratégicos)
Contratações prioritárias
Contratações que visam a economia de recursos da Administração
Contratações repetidas (em razão de deserção, fracasso, revogação etc.)
Média de tempo por etapa da fase interna.
Percentual de cumprimento do prazo previsto para a contratação

Percentual de processos que foram concluídos de acordo com o cronograma estabelecido inicialmente
Percentual de processos que tiveram necessidade de revisão pós-parecer jurídico
Quantidade de conclusão de itens estimados por mês
Quantidade de itens concluídos por mês
Quantidade de itens por etapa da fase interna da contratação
Taxa de etapas que foram cumpridas de acordo com o planejamento inicial (no caso do órgão em que atuo, o PCA contém datas estimadas de entrega final de ETP e TR e de conclusão da contratação)
Tempo entre a homologação do resultado e Assinatura do Contrato/Início dos serviços
Tempo médio da fase interna por demandante
Tempo médio em que o processo (fase interna) fica em cada setor envolvido na contratação
Valor pago no ano, comparado ao valor empenhado no ano

**Fonte:** os autores.

## Indicadores selecionados dentre as duas pesquisas

Com o intuito de alcançar o objetivo de identificar os indicadores de desempenho mais eficazes para o controle e acompanhamento da execução dos Planos de Contratações Anual, foram selecionados os de maior avaliação pelos gestores pesquisados, a partir dos artigos científicos analisados, assim como os indicadores mais concisos dentre aqueles indicados pelos gestores participantes da pesquisa de campo. Essa seleção resultou em uma lista de 22 indicadores, que são apresentados a seguir, acompanhados de suas descrições e forma simplificada de medição:

- **Percentual de execução do PCA:** Mede o progresso da execução do Plano de Contratações Anual em relação ao total planejado. É calculado dividindo o número de contratações realizadas pelo número total de contratações planejadas e multiplicando por 100;
- **Tempo médio da Fase Interna:** Calcula a média de tempo gasto nas etapas da fase interna do processo de contratação. É obtido somando-se o tempo de todas as etapas da fase interna e dividindo pelo número total de contratações que já cumpriram a fase interna;
- **Média de tempo por etapa da fase interna:** Mede o tempo médio gasto em cada etapa da fase interna do processo de contratação. É calculado somando-se o tempo de todas as etapas e dividindo pelo número total de contratações que já cumpriram aquela etapa;
- **Tempo médio da fase interna por demandante:** Avalia o tempo médio gasto em cada etapa da fase interna do processo de contratação por demandante específico. É calculado somando-se

o tempo de todas as etapas realizadas pelo demandante e dividindo pelo número total de contratações por demandante;

- **Percentual de licitações impugnadas:** Mede a proporção de licitações que foram objeto de impugnação durante o processo de contratação. É calculado dividindo o número de licitações impugnadas pelo número total de licitações realizadas e multiplicando por 100;
- **Tempo médio da Fase Externa:** Calcula a média de tempo gasto nas etapas da fase externa do processo de contratação. É obtido somando-se o tempo desde autorização da fase externa até a homologação da contratação;
- **Percentual de cumprimento do prazo previsto para a contratação:** Mede o percentual de contratações concluídas dentro do prazo estabelecido no Plano de Contratações Anual. É calculado dividindo o número de contratações concluídas dentro do prazo pelo número total de contratações realizadas e multiplicando por 100;
- **Percentual de contratações concluídas de acordo com o cronograma estabelecido inicialmente:** Avalia o percentual de contratações que foram concluídas de acordo com o cronograma planejado no início do processo. É calculado dividindo o número de contratações concluídas dentro do cronograma pelo número total de contratações realizadas e multiplicando por 100;
- **Quantidade e percentual de contratações repetidas:** Mede a quantidade e o percentual de contratações que foram repetidas, ou seja, que já foram realizadas anteriormente, mas foram fracassadas ou desertas. É calculado contabilizando o número de contratações repetidas e dividindo pelo número total de contratações realizadas;
- **Economia potencial:** Calcula a economia potencial gerada nas contratações, subtraindo o valor estimado inicialmente homologado do valor efetivamente homologado;
- **Taxa total de economia gerada no processo:** Calcula a taxa de economia gerada no processo de contratação, levando em consideração todas as contratações realizadas;
- **Valor total empenhado:** Mede o valor total empenhado nas contratações realizadas;
- **Valor total homologado:** Avalia o valor total homologado nas contratações efetivadas;
- **Percentual de Efetividade:** Calcula a efetividade das contratações, dividindo o valor empenhado pelo valor homologado e multiplicando por 100;
- **Quantidade de conclusão de itens estimados por mês:** Mede a quantidade de itens estimados que foram concluídos em cada mês do Plano de Contratações Anual;

- Quantidade de itens concluídos por mês: Avalia a quantidade de itens que foram efetivamente concluídos em cada mês do Plano de Contratações Anual;
- Diferença entre o preço de referência e o preço homologado: Mede a diferença entre o preço de referência estabelecido no processo de contratação e o preço efetivamente homologado;
- Quantidade e percentual de contratações com a utilização de SRP: Avalia a quantidade e o percentual de contratações realizadas utilizando o Sistema de Registro de Preços (SRP);
- Quantidade e percentual de contratações de custeio: Mede a quantidade e o percentual de contratações relacionadas a despesas de custeio;
- Quantidade e percentual de contratações de investimento: Avalia a quantidade e o percentual de contratações relacionadas a investimentos;
- Quantidade e percentual de contratações estratégicas: Mede a quantidade e o percentual de contratações consideradas estratégicas para a administração pública;
- Tempo entre a homologação do resultado e Assinatura do Contrato/Início dos serviços: Calcula o tempo decorrido entre a homologação do resultado do processo de contratação e a assinatura do contrato ou início dos serviços contratados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão eficiente das contratações públicas é essencial para o bom funcionamento da administração pública, e o Plano de Contratações Anual desempenha um papel fundamental nesse processo. Para assegurar a execução eficiente do PCA, é imprescindível o uso de indicadores de desempenho que possibilitem o monitoramento e controle das contratações. Neste estudo, foram realizadas pesquisas em estudos anteriores e em plataformas relevantes, resultando na identificação de vinte e oito indicadores. Além disso, foi conduzida uma pesquisa de campo com gestores públicos de contratações, os quais classificaram esses indicadores por ordem de relevância e indicaram outros indicadores não abordados inicialmente.

Com base nessas informações, foi possível identificar os indicadores de desempenho mais eficientes para o controle e acompanhamento da execução do Plano de Contratações Anual. Dentre os indicadores mais bem avaliados e concisos, foram selecionados 22 indicadores, cada um deles com uma descrição e uma forma de medição definida. Esses indicadores abrangem diferentes aspectos da execução do PCA, como percentual de execução

do plano, tempo médio das fases interna e externa, percentual de cumprimento de prazos, economia potencial, valor total empenhado e homologado, entre outros.

A utilização desses indicadores permitirá aos gestores públicos avaliar de forma precisa e objetiva o desempenho da execução do Plano de Contratações Anual. Eles fornecerão informações relevantes sobre o cumprimento de prazos, a efetividade das contratações, a economia gerada, a utilização de recursos, a repetição de contratações, a adequação aos preços de referência, entre outros aspectos importantes. Com essas métricas em mãos, os gestores poderão tomar decisões embasadas em dados concretos, corrigir possíveis desvios e aprimorar continuamente o processo de contratações públicas.

Portanto, a utilização dos indicadores de desempenho selecionados neste estudo contribuirá significativamente para o controle e acompanhamento efetivo da execução do Plano de Contratações Anual. Essa abordagem baseada em dados proporcionará maior transparência, eficiência e eficácia nas contratações públicas, alinhando-se aos princípios da Nova Governança Pública e garantindo a busca pela excelência na gestão dos recursos públicos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Samuel Souza de, MATOS, Lucas dos Santos, ENSSLIN, Sandra Rolim. Compras Públicas sob a Perspectiva da Avaliação de Desempenho: uma Revisão de Literatura e Agenda de Pesquisa. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 99-127, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8108633>. Acesso em: 23 abr. 2023.

COSTA, Caio César de Medeiros, TERRA, Antônio Carlos Paim. **Compras públicas: para além da economicidade**. Brasília: Enap, 2019. *E-book* (135 p.). Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4277>. Acesso em: 23 abr. 2023.

FERNANDES, Rodrigo Nobre, RIBA, Thaís Garcia. Uma análise quantitativa do processo de concorrência em compras públicas dos pregões da Prefeitura Municipal de Pelotas. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 72, n. 1, p. 67-100, mar. 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6271>. Acesso em: 23 abr. 2023.

PIMENTA, Fábio Bruno. **Indicadores de desempenho em compras públicas: revisão da literatura e aplicação no Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. Dissertação (Mestrado profissional) – Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2022. Disponível em: [https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/6036](https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/6036). Acesso em: 23 abr. 2023.

SANTOS, Felipe Vilaça Loureiro. **Centralização de compras públicas: a experiência da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh)**. Dissertação (Mestrado - Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento) - Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4747>. Acesso em: 23 abr. 2023.

SILVESTRE, Hugo Consciência. **A (Nova) governança pública**. Brasília: Enap, 2019. *E-book* (106 p.). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4286>. Acesso em: 23 abr. 2023.

SIMÕES, Felipe Guedes. **Análise do processo de aquisição realizado pela FAB no grupamento de apoio do Distrito Federal**. Orientação: Prof. Tiago Oliveira. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Escola Nacional de Administração Pública, 2020. Brasília, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4986>. Acesso em: 23 abr. 2023.

MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. Atualização de João Bosco Medeiros. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>. Acesso em: 20 abr. 2023.

MENDES, J. M. P. **Proposta de indicadores de desempenho para os pregões eletrônicos do Campus Dourados do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul**. Orientador: Rosemar José Hall. 2019. 105 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Federal da Grande Dourados, Mato Grosso do Sul, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/2348>. Acesso em 20 abr. 2021.

OSBORNE, Stephen P. The New Public Governance? **Public Management Review**, v. 8, n. 3, p. 377–387, 1 set. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>. Acesso em: 28 abr. 2023.

SILVA, S. S. **Avaliação da implementação de indicadores de desempenho no programa de gestão de compras governamentais do governo do distrito federal**. Orientador: Lucijane Monteiro de Abreu. 2019. 121 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/37007>. Acesso em 20 abr. 2021.

## Mapeamento de políticas públicas do governo do Estado de Rondônia no sentido de reduzir a criminalidade.

Larissa de Macedo Câmara

Graduanda em Ciências Contábeis – UNIR.

Marlene Valerio dos Santos Arenas

Doutora em Administração. Docente e Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP/UNIR Email: marlenearenas@unir.br

**RESUMO:** Uma das principais responsabilidades do Estado reside na formulação de políticas públicas destinadas a assegurar a proteção da população. O desafio global enfrentado pelos governos envolve a salvaguarda dos cidadãos, o combate à criminalidade e a promoção de um ambiente seguro. Nesse contexto, as políticas públicas de segurança desempenham um papel essencial na concepção e execução de estratégias abrangentes e eficazes para lidar com esses desafios. Tão fundamental quanto o estabelecimento de medidas e diretrizes é a avaliação da eficácia e construtividade dessas ações. O presente artigo visa mapear as políticas públicas do Governo do Estado de Rondônia, no sentido de reduzir a violência e a criminalidade. Como metodologia para essa análise, foi conduzida uma pesquisa de natureza aplicada, com objetivo de estudo exploratório de dados, de abordagem qualitativa e quantitativa, permitindo a abordagem do tema sob diferentes perspectivas. Nessa fase, ocorreu a coleta de informações e conceitos pertinentes ao tema, seguida pela identificação das políticas de segurança em vigor durante os anos abrangidos pela pesquisa, bem como a obtenção de dados estatísticos e numéricos disponibilizados em anuários de criminalidade do Estado de Rondônia, do Observatório do Estado e por meio do Painel Integrado de Análise Criminal. Os crimes pesquisados foram furto, roubos, latrocínios, lesão corporal e homicídios. Os resultados apresentados neste estudo proporcionam uma análise abrangente dos crimes contra o patrimônio em Rondônia, entre os anos de 2016 a 2020, e ainda parte de 2021, de janeiro a maio. A análise desses dados revela variações nas diferentes categorias de crimes ao longo do período, destacando tendências discretas de redução em alguns delitos, como furtos e roubos. É relevante ressaltar que o ano de 2020 apresenta variação expressiva em todos os tipos de crimes, fenômeno que pode estar associado à pandemia.

**Palavras-chave:** Políticas Públicas, Redução da Violência, Criminalidade.

**ABSTRACT:** One of the State's main responsibilities lies in formulating public policies designed to ensure the protection of the population. The global challenge faced by governments involves safeguarding citizens, combating crime and promoting a safe environment. In this context, public security policies play an essential role in designing and implementing comprehensive and effective strategies to deal with these challenges. As fundamental as the establishment of measures and guidelines is the evaluation of the effectiveness and constructiveness of these actions. This article aims to map the public policies of the Government of the State of Rondônia, with a view to reducing violence and crime. As a methodology for this analysis, applied research was conducted, with the objective of exploratory data study, with a qualitative and quantitative approach, allowing the topic to be approached from different perspectives. In this phase, information and concepts relevant to the topic were collected, followed by the identification of security policies in force during the years covered by the research, as well as obtaining statistical and numerical data available in crime yearbooks from the State of Rondônia, State Observatory and through the Integrated Criminal Analysis Panel. The crimes researched were theft, robberies, robberies, bodily harm and homicides. The results presented in this study provide a comprehensive analysis of crimes against property in Rondônia, between the years 2016 to 2020, and even part of 2021, from January to May. Analysis of this data reveals variations in the different categories of crimes over the period, highlighting discrete trends of reduction in some crimes, such as theft and robbery. It is important to highlight that the year 2020 presents significant variation in all types of crimes, a phenomenon that may be associated with the pandemic.

**Keywords:** Public Policies, Violence Reduction, Crime.

## INTRODUÇÃO

A segurança pública é uma preocupação intrínseca a todas as sociedades, transcendendo fronteiras geográficas e culturais. A busca por um ambiente seguro e protegido para os cidadãos é uma aspiração universal, alimentada pelo anseio por tranquilidade e justiça. No entanto, essa busca enfrenta desafios complexos e variados, que assumem diferentes facetas em âmbito global, nacional e local.

Em primeiro lugar, no que se refere ao estado da violência global, se faz necessário constatar os dados da violência mais direta e letal, os homicídios. Nesse sentido, o escritório da Organização das Nações Unidas para Crimes e Drogas (UNODC), em sua página sobre os homicídios globais, destaca que a média do número de homicídios globais em 2017 foi de 6,1 mortos a cada 100 mil habitantes, entretanto esse número é muito superior quando se faz um recorte das Américas, que possui o maior índice dentre os continentes, com 17,1 mortes a cada 100 mil habitantes. Além disso, o número aproximado de homicídios oriundos do tráfico de drogas, entre os anos de 2000-2017, é aproximado de 1 milhão, o equivalente ao número de mortos nas guerras declaradas no mesmo período.

Diante desse cenário, é importante ressaltar que de acordo com a Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988, conforme disposto no artigo 144, estabelece-se que: “A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, sob a égide dos valores da cidadania e dos direitos humanos, por meio dos órgãos instituídos pela União e pelos Estados”. Isso implica que a segurança pública assume uma posição central em todo o Brasil.

Entretanto, trazendo uma aproximação a realidade, conforme a UNODC, em seu relatório de 2013, o cenário do Brasil é o de um país cujas facções criminosas são transnacionais, exportando e importando violência, e que no período do relatório apresentava uma taxa média de homicídios que superava 30 a cada 100 mil habitantes, fazendo com que um país que detém 2,8% da população mundial, detivesse 11% dos homicídios do planeta.

Além disso, sintetizando o expresso no Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP, 2018), o Brasil é um país de vasta dimensão, e desigualdades tão vastas quanto, culminando em taxas de violência altas, não apenas em locais onde o narcotráfico é mais presente, como Rio de Janeiro e São Paulo, mas também em áreas mais afastadas, fronteiriças ou com menor índice de urbanização, que por consequência apresentam menor presença de segurança pública, algo que descreve, em boa parte, territórios da Região Norte brasileira. Portanto, tendo como palco esse contexto global e nacional, parafraseia-se (LESSA, 2018, p, 17) que clama, “faz-se

necessário que sejam implementadas políticas públicas eficazes, pois só assim os índices de criminalidade poderão reduzir a níveis toleráveis”.

Entende-se que as políticas públicas de segurança, derivam de planos de segurança, e como aponta (Bengochea *et al*, 2004, p. 120), “A segurança pública é um processo sistêmico e otimizado que envolve um conjunto de ações públicas e comunitárias, visando assegurar a proteção do indivíduo e da coletividade e a aplicação da justiça na punição, recuperação e tratamento dos que violam a lei, garantindo direitos e cidadania a todos”. Essas ações compreendem o estabelecimento de metas, a alocação de recursos, a definição de estratégias de prevenção e repressão ao crime, bem como o fortalecimento das instituições de segurança e justiça criminal. Ainda é apontado que essas políticas precisam ser desenvolvidas e implementadas em diferentes níveis governamentais, adaptando-se às necessidades e características específicas de cada localidade.

Em consonante, é necessário então fazer um recorte e voltar a visão para a Região Norte do Brasil, em específico no Estado de Rondônia, adicionando que possui localização estratégica na fronteira com países sul-americanos, constante expansão das atividades agroindustriais e a ocupação de áreas remotas como seu panorama. Para melhor estabelecer seu cenário, é expresso no atlas da violência de 2018 (IPEA, 2018, p. 26), que no Estado de Rondônia a faixa de homicídios era de 30,3 a cada 100 mil no ano de 2015, e que houve aumento para o ano de 2016 para mais que 39 a cada 100 mil.

Em seu estudo, SILVARES (2019) analisa os avanços, desafios das políticas públicas de segurança no Brasil, oferecendo uma visão abrangente das iniciativas governamentais voltadas para a segurança da sociedade brasileira, e entende que é necessária uma compreensão aprofundada das políticas públicas de segurança nacionais para se traçar melhorias as suas estratégias. Pergunta-se: quais as políticas públicas adotadas pelo Governo do Estado de Rondônia no combate a violência e a criminalidade?

Nesse prisma, mas para um contexto local, somado ao prisma da alta violência apresentada, essa pesquisa tem como objetivo mapear as políticas públicas do Governo do Estado de Rondônia, no sentido de reduzir a violência e a criminalidade. Para alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos (i) verificar quais ações desenvolvidas pelo Governo do Estado de Rondônia no combate à violência e a criminalidade; (ii) verificar nos sites oficiais do Governo do Estado os números da criminalidade no período de 2016 a 2021 por característica; (iii) verificar no plano plurianual do Governo do Estado de Rondônia quais os índices de redução a serem atingidos em cada ano no período de 2016 a 2021

Dentre os diversos tipos de crimes, para coleta de dados e análise, foram selecionados os principais crimes contra o patrimônio, como furtos, roubos, latrocínios, e os crimes mais agressivos como homicídios e lesão corporal que são uma preocupação nacional, mas assumem características próprias ao contexto do Estado. A análise e mapeamento das políticas públicas ligadas a esses crimes no Estado de Rondônia oferece indícios sobre o que pode ser melhorado e o que é realizado, sendo a interpretação desses indícios a principal diretriz desta pesquisa.

## **APORTE TEÓRICO**

No aporte teórico a seguir foi abordado alguns fatores relevantes para a fundamentação da pesquisa como as visões públicas para o combate à violência e a criminalidade.

### **Política Pública Nacional no combate à violência e a criminalidade**

Segundo o “Guia Prático de análise *ex post*” (CASA CIVIL 2018), no âmbito da esfera pública, as políticas públicas desempenham um papel essencial na orientação e direcionamento das ações governamentais, visando atender às demandas e necessidades da sociedade. De acordo com o guia, a formação dessas diretrizes, que servem como alicerces para a implementação de ações concretas, é um processo complexo e multifacetado, com suas raízes profundamente enraizadas nas dinâmicas políticas, sociais e econômicas de um determinado contexto. A principal diretriz estabelecida são os planos de governo, ou planos nacionais em seus respectivos nichos – que funcionam como guia de objetivos para as ações.

Ainda de acordo com o Guia (CASA CIVIL 2018), os planos de governo são documentos essenciais para a orientação das políticas públicas, delineiam os compromissos e estratégias que candidatos e partidos pretendem adotar caso eleitos. Em geral a verba alocada para uma política pública reflete o comprometimento do governo com a realização das propostas.

Levando em consideração, portanto, a relevância dos Planos de Governo na orquestração de políticas efetivas, é importante entender como foram elaborados os Planos Nacionais mais recentes, voltados a segurança. Para estabelecer a ideia da situação nacional no combate à violência durante o período em que se insere a intenção demográfica da presente pesquisa (2016-2021), se segue um breve histórico cujo conteúdo é relatado no Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP).

Primeiro, era vigente em 2016 o Plano Nacional para Redução de Homicídios (PNRH), proposto em 2015, e cuja premissa eram ações focadas em atenuar áreas com maior concentração de homicídios, como também integrar melhor as políticas públicas, e a articulação e mobilização entre sociedade e entes federados, porém, sem previsão orçamentária.

Em sequência, no PNSP (2018, p. 34), se estabelece que na fase de planejamento (2017), sua premissa de construção se deu no sentido de criar ações focadas na redução de homicídios dolosos e feminicídios, na redução de violência contra a mulher, assim como uma modernização do sistema carcerário e das técnicas de combate à criminalidade organizada transnacional. Somado a isso, nota-se enfoque nesse plano quanto a necessidade de um bom controle orçamentário integrado a outros setores, e constatando-se que, antes de sua entrada em vigor, não existia previsão orçamentária para a segurança nacional, conforme delineado no plano de segurança de 2007, o que poderia eventualmente acentuar as complexidades na implementação dos planos.

Quanto a situação em números do crime nacional, no PNSP (2018, p. 23) é relatada a trajetória do Brasil quanto aos homicídios. De acordo com o plano, foi exposto pelo escritório das Organização das Nações Unidas para Crimes e Drogas (UNODC), em relatório de 2013, que o Brasil detinha 2,8% da população mundial, concentrando 11% do número de homicídios no planeta. A evolução desses números foi de 11,7 homicídios a cada 100 mil habitantes em 1980, para 30,3 a cada 100 mil, em 2016. Em 2017, ano em que foi planejado o PNSP (2018) os dados indicavam 30,8 a cada 100 mil habitantes, e não atoa a redução era visada desde o plano de 2015.

Essa trajetória dos planos e dos números de homicídio, demonstra que a efetivação de políticas e ações públicas no cenário federal enfrenta desafios principalmente relacionados aos crimes de maior letalidade. Nesse contexto, conforme o PNSP (2018), boa parte desses números é potencializado pela grande presença de facções criminosas transnacionais estabelecidas no país, especialmente em São Paulo e Rio de Janeiro, mas há também a letalidade intrínseca das desigualdades e dificuldades sociais únicas que surgem com grande variação de condições no vasto território brasileiro.

Em retomada ao conceito das dificuldades de construção das ações, também é listado no PNSP (2018) que é característica tradicional de que boa parte da construção de políticas e ações de segurança recaiam sobre os estados, e que nesse contexto existe uma barreira burocrática cujas raízes residem na forma em que as decisões são tomadas – permeadas de conflitos e atrasos - muito mais que no número de iniciativas.

Consequente ao PNSP (2018), foi efetivado um novo plano de segurança pública em 2021, cujas premissas, por mais atuais que fossem, não se valeriam para o interesse do escopo demográfico dessa pesquisa (2016-2021). A seguir estão enunciados os principais objetivos do PNSP (2018): (1) reduzir os homicídios e outros crimes violentos letais. Estratégias/Ações; (2) reduzir todas as formas de violência contra a mulher, em especial as violências doméstica e sexual, prevenir e reprimir situações de exploração sexual (independentemente de gênero) e aprimorar o atendimento a cargo dos órgãos operacionais do Susp nos casos envolvendo populações vulneráveis e minorias; (3) enfrentamento às estruturas do crime organizado; (4) aprimorar os mecanismos de prevenção e repressão aos crimes violentos patrimoniais; (5) elevar o nível de percepção de segurança da população; (6) fortalecer a atuação dos municípios nas ações de prevenção ao crime e à violência, sobretudo mediante ações de reorganização urbanística e de defesa social; (7) aprimorar a gestão e as condições do Sistema Prisional, visando eliminar a superlotação, garantir a separação dos detentos, nos termos da Lei de Execução Penal, e as condições mínimas para ressocialização com oportunidades educacionais, de qualificação profissional e de trabalho; (8) fortalecer o aparato de segurança e aumentar o controle de divisas, fronteiras, portos e aeroportos; (9) ampliar o controle e o rastreamento de armas de fogo, munições e explosivos; (10) promover a revisão, a inovação e o aprimoramento dos meios e mecanismos, considerando os aspectos normativos, financeiros, materiais e humanos, de combate aos crimes ambientais e aos crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores e de corrupção que envolvam crimes ambientais como antecedentes; (11) consolidar em nível legislativo fontes contínuas, previsíveis e suficientes de financiamento das ações de segurança pública e regular, por meio de modelos científicos, a sua utilização.

Dentre os objetivos listados, é importante ressaltar os objetivos 1, 2, 4, 9 e o 11, que tem caráter comum com a construção da presente pesquisa.

## **Tipos de crimes pesquisados**

O crime de furto é definido e regulamentado no Código Penal Brasileiro, em seu artigo 155. De acordo com Código Penal furto é a subtração, para si ou para outrem, de coisa alheia móvel, sem o consentimento do proprietário, com a intenção de obter vantagem econômica. A caracterização do furto se dá pela ausência do uso de violência ou grave ameaça, elementos que distinguem o furto de outros crimes patrimoniais mais violentos, como o roubo.

O Código Penal Brasileiro estabelece que o furto é constituído pela conjunção de três elementos: a subtração da coisa alheia móvel, a ausência de consentimento do proprietário e a intenção de obtenção de vantagem econômica. A presença destes elementos é vital para a configuração do crime de furto e, assim, para a aplicação da lei e do devido processo legal.

A compreensão das nuances legais que circundam os crimes patrimoniais é fundamental para o entendimento do sistema de justiça criminal. Dando sequência à análise do crime de furto, enquanto o crime de roubo, delineando seus elementos constituintes e características distintivas.

O roubo, disposto no artigo 157 do Código Penal Brasileiro, é definido como a subtração de coisa móvel alheia, para si ou para outrem, mediante emprego de violência ou grave ameaça à vítima. Neste contexto, a violência ou a ameaça de violência conferem ao roubo uma dimensão grave em comparação ao furto, uma vez que a integridade física ou psicológica da vítima é diretamente atingida.

A tipificação do roubo exige a confluência de três elementos distintos: a subtração da coisa móvel, a presença de violência ou grave ameaça e a intenção de apropriação ilícita. A presença simultânea desses elementos é crucial para que o crime seja configurado, enfatizando a necessidade de coação física ou psicológica como parte integrante da ação delitiva.

A tipificação do roubo exige a confluência de três elementos distintos: a subtração da coisa móvel, a presença de violência ou grave ameaça e a intenção de apropriação ilícita. A presença simultânea desses elementos é crucial para que o crime seja configurado, enfatizando a necessidade de coação física ou psicológica como parte integrante da ação delitiva.

Uma manifestação ainda mais severa da criminalidade patrimonial é o latrocínio, abarcando a junção dos crimes de roubo e homicídio. De acordo com o artigo 157, § 3º, parte final, do Código Penal, configura-se o latrocínio quando, no curso do roubo, ocorre o resultado morte da vítima. Este crime, caracterizado pela perda de vida conjuntamente ao intuito de subtração, acentua a gravidade da ação criminosa, justificando sanções legais mais severas.

A análise detalhada dos crimes de roubo e latrocínio ressalta a distinção entre diferentes níveis de gravidade no contexto dos delitos patrimoniais. Enquanto o roubo implica a coação da vítima mediante violência ou grave ameaça, o latrocínio culmina na trágica fusão do roubo com a perda de vida. A compreensão destes conceitos é crucial para a aplicação justa da lei e para o desenvolvimento de estratégias eficazes de prevenção e repressão desses crimes.

Para os crimes de homicídio e lesão corporal, o Código Penal Brasileiro também estabelece disposições específicas. O homicídio simples é regulamentado nos artigos 121 e 122,

sendo que o artigo 121 descreve o crime de homicídio como o ato de tirar a vida de outra pessoa, e estabelece as penas para esse delito.

A tipificação do homicídio simples se dá quando alguém mata outra pessoa sem que haja circunstâncias que agravem a conduta, como motivação fútil, motivo torpe, meio cruel ou recurso que dificulte a defesa da vítima. A pena para homicídio simples é de reclusão de 6 a 20 anos. No entanto, essa pena pode ser aumentada se houver agravantes, como quando o crime for cometido contra menores de 14 anos, idosos ou pessoas indefesas.

Por seqüência, os crimes de lesões corporais são regulamentados nos artigos 129 a 133 do Código Penal Brasileiro. Há diferentes tipos de lesões corporais, cada uma com sua própria descrição e penalidades.

A lesão corporal simples ocorre quando alguém provoca danos à integridade física ou à saúde de outra pessoa, causando lesões que não são graves. Essas lesões podem ser resultado de agressão física, por exemplo.

A pena para lesão corporal simples varia de 3 meses a 1 ano de detenção, além de multa. Essa pena pode ser aumentada se a vítima for menor de 14 anos, idosa, ou se a lesão resultar em incapacidade para as ocupações habituais da vítima por mais de 30 dias.

É importante mencionar que o Código Penal Brasileiro também prevê agravantes e atenuantes que podem influenciar na dosimetria das penas para homicídio e lesão corporal apresentados anteriormente. Além disso, o sistema jurídico brasileiro considera circunstâncias específicas, como a legítima defesa e o estado de necessidade, que podem justificar ou eximir a responsabilidade penal em alguns casos.

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa faz parte de um projeto de iniciativa científica foi construída por meio de uma pesquisa de natureza aplicada, quanto ao objetivo do estudo é exploratória de dados, de abordagem qualitativa e quantitativa com recolhimento de informações e conceitos pertinentes ao tema e apresentados no referencial teórico, sendo em seguida realizada a busca por políticas de segurança vigentes nos anos da pesquisa, como também de dados estatísticos e numéricos disponibilizados em anuários com dados de criminalidade do Estado de Rondônia.

Durante o processo de pesquisas houve contratempo para a obtenção dos dados e para uma listagem das políticas em andamento. Isso ocorreu em um primeiro momento com a solicitação dos dados dos relatórios de gestão da Secretaria de Estado da Segurança, Defesa e

Cidadania do Estado de Rondônia (SESDEC) por meio do E-sic acadêmico, número de protocolo 20221227210438135 e 20221215153328707, que foram negadas.

Em detalhes, os dados solicitados foram referentes aos anos de 2016 a 2021, sendo esses previstos como de elaboração anual, e contendo os relatórios de cumprimento das políticas públicas de combate à criminalidade prevista no PPA; apesar do requisito não foram fornecidos pelo Estado. Como resposta a solicitação, foi enviada pela SESDEC apenas o plano estratégico de 2018-2030 SESDEC, com as metas para o futuro.

A partir da negativa a coleta dos dados continuou, e dados da criminalidade foram obtidos por meio dos Anuários Brasileiros de Segurança Pública dos anos de 2016 a 2021 do Observatório do Estado de Rondônia, por meio do Painel Integrado de Análise Criminal, nos sites do portal do Governo do Estado de Rondônia, Secretaria de Estado de Segurança, Defesa e Cidadania (SESDEC/RO), Ministério da Justiça e Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG).

## RESULTADO DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.

Em resposta ao primeiro objetivo específico que se refere as ações desenvolvidas pelo Governo do Estado de Rondônia no combate à violência e a criminalidade;

As políticas de segurança pública em Rondônia têm desafiado as autoridades a adotarem estratégias eficazes. Programas como "Rondônia Mais Segura" têm como foco o aumento do efetivo policial, a modernização da infraestrutura e o fortalecimento do policiamento comunitário. O Poder Executivo do Estado de Rondônia promulgou a Lei nº 5.305 em 13 de janeiro de 2022, que institui a "Política Estadual de Prevenção e Combate ao Furto e Roubo de Cabos e Fios Metálicos". O propósito fundamental dessa legislação é estabelecer diretrizes normativas para o funcionamento das empresas envolvidas na comercialização de materiais metálicos, conhecidas como sucatas. Uma ênfase particular é atribuída à prevenção e à supressão das atividades dos receptadores de bens provenientes de obtenção ilícita. Esta abordagem visa concretamente a diminuição dos incidentes de subtração de cabos e fios, notadamente aqueles empregados em infraestruturas de telecomunicações e transmissão de energia elétrica.

Em resposta ao segundo objetivo específico, no que se refere aos números da criminalidade no período de 2016 a 2021 separados por característica do crime, diversos dados

foram obtidos e separados por cada ano. Nas sessões a seguir estão listados os dados para cada um dos anos e tipificações.

A análise desses tipos de delitos permite uma visão holística das tendências de segurança pública em Rondônia. Ao comparar as estatísticas e os padrões desses crimes, é possível ter ideias quanto a sazonalidade dos crimes, de forma a melhor encaixar políticas de segurança pública ao longo do ano e dos períodos dos dias. É, entretanto, necessário notar que para essa finalidade é necessário um conhecimento mais específico da geografia e região onde os crimes ocorrem em maior frequência, de forma que somente os número e horários não seriam o suficiente para uma estratégia mais impactante. Mas para fins gerais de análise, o acompanhamento contínuo desses dados é crucial para moldar essas estratégias futuras que promovam a segurança e o bem-estar da população, com vistas a um ambiente social mais protegido e tranquilo.

## **Furtos, roubos e latrocínios**

Inicialmente, procederemos à análise dos dados relativos a furtos, roubos e latrocínios no período compreendido entre os anos de 2016 e 2021, seguida pela avaliação plurianual das ocorrências de lesões corporais e homicídios.

### **4.1.1 Visão geral - ano de 2016**

De acordo com os registros compilados pelo Sistema Integrado de Análise Criminal, no ano de 2016 a seguir estão as análises de furtos, roubos, latrocínios, homicídios e lesão corporal.

#### **Furtos – 2016**

No ano de 2016 foram registradas 33.924 ocorrências de furto no Estado de Rondônia. Por meio da análise dos gráficos, é possível discernir os padrões temporais dessas ocorrências, detalhando tanto os horários quanto os dias da semana em que os furtos ocorreram com maior frequência. A visualização gráfica permite identificar os intervalos horários de maior incidência de furtos, assim como os dias da semana em que essas ocorrências se concentraram. Adicionalmente, destaca-se o mês de dezembro como aquele em que o maior número de registros de furtos foi documentado, totalizando 3.444 casos registrados. Os gráficos 1, 2 e 3 a seguir evidenciam as dimensões de números do período.

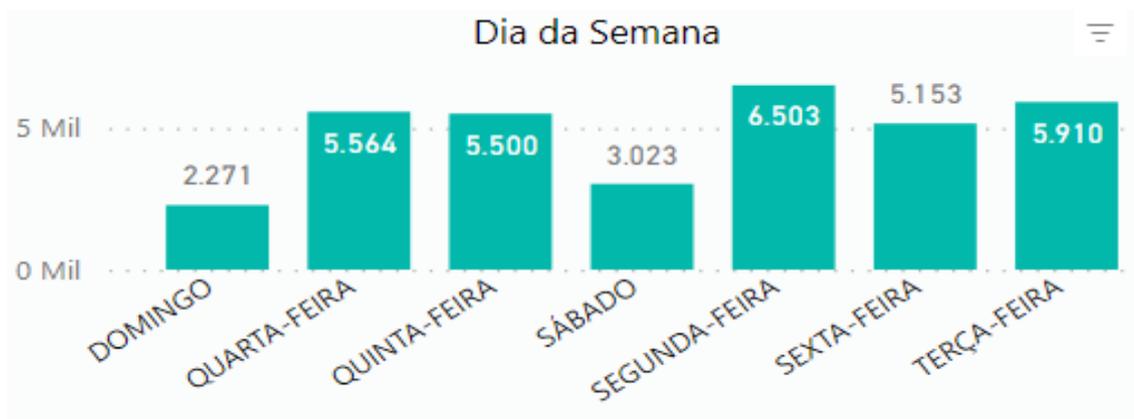
**Gráfico 1** – Ocorrência de crimes do tipo furto, por faixa de horário em 2016



**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2016).

No gráfico 1 evidencia que o horário noturno como o principal horário de atividades de furto em 2016 no Estado de Rondônia.

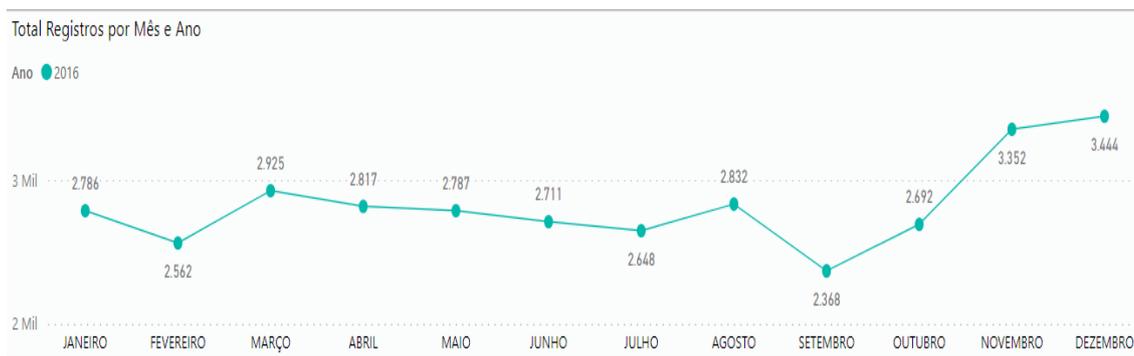
**Gráfico 2** – Ocorrência de crimes do tipo furto, por faixa de dia da semana 2016



**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2016).

No gráfico 2 há a demonstração de que a maioria dos furtos ocorre em dias úteis da semana, normalmente se qualificam após o horário comercial.

**Gráfico 3 – Ocorrência de crimes do tipo furto, por registros por mês e Ano 2016**



**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2016).

O gráfico 3 há a demonstração de estabilidade de crimes ao longo do ano, oscilação de negativa a positiva no último quadrimestre.

#### Roubos – 2016

No ano de 2016 o número de registros de roubos no Estado de Rondônia totalizou 22.047, apresentando um contraste notório com as ocorrências de furtos demonstradas anteriormente. Destaca-se que o mês de maior incidência de roubos foi março, com um total de 2.037 registros, estabelecendo uma perspectiva comparativa em relação às ocorrências de furtos no mesmo período.

**Gráfico 4 – Ocorrência de crimes do tipo roubo, por registros por mês e Ano 2016**

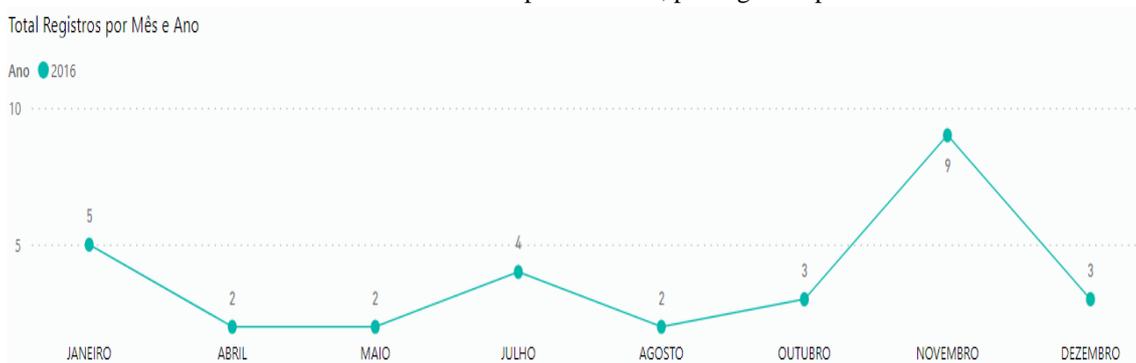


**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2016).

#### Latrocínios – 2016

No tocante aos latrocínios, observou-se um total de 30 casos em 2016. A compreensão dessas ocorrências é importante para desenvolver estratégias preventivas e repressivas eficazes, a fim de mitigar essa forma de crime que resulta em morte da população.

**Gráfico 5** –Ocorrências de crimes do tipo latrocínio, por registros por mês e Ano 2016



**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2016).

#### 4.1.2 Visão Geral - Ano de 2017

##### Furtos 2017

**Gráfico 6** – Gráfico de ocorrências de crimes do tipo furto, discernida por faixa de horário 2017

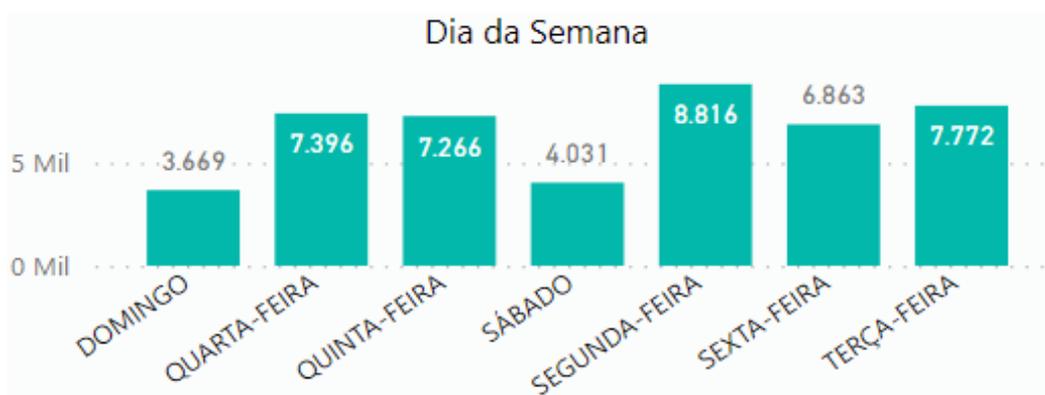


**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2017).

No ano de 2017, foi documentado um total de 45.813 registros de furtos, o que constitui um notável aumento em comparação do ano anterior. A análise mais detalhada dos horários de ocorrência revela que a faixa noturna, compreendida entre 18 horas e 23:59, evidencia um pico significativo, com um total de 13.456 registros de furtos.

Este dado destaca a influência dos horários e da iluminação na incidência desse delito, indicando a necessidade de estratégias preventivas específicas para esses períodos.

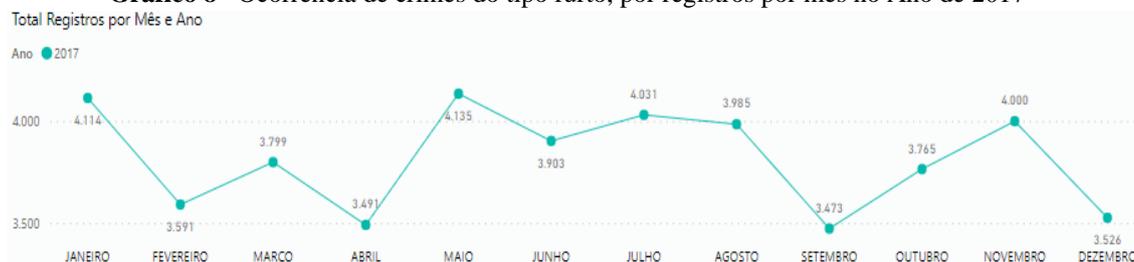
**Gráfico 7** –Ocorrência de crimes do tipo furto, por faixa de dia da semana – Ano 2017



**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2017).

Ao analisar os registros de furtos por dias da semana, o gráfico 7 aponta que as segundas-feiras apresentaram o maior número de ocorrências, totalizando 8.869 registros. Essa variação nos diferentes dias da semana pode estar relacionada a diversos fatores, incluindo aspectos sociais e econômicos que afetam os padrões de movimentação e atividades da população.

**Gráfico 8** –Ocorrência de crimes do tipo furto, por registros por mês no Ano de 2017



**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2017).

Além disso, no gráfico 8, o mês de maio se destaca como um período de maior incidência de furtos, com um total de 4.125 registros. Esta observação ressalta a importância da análise sazonal na compreensão dos padrões criminais, possibilitando o direcionamento adequado de recursos e esforços para a prevenção e repressão dessas ocorrências em momentos específicos do ano.

Os registros de crimes de roubo no ano de 2017 totalizaram 25.123, representando um notório incremento em relação ao ano anterior, 2016, no qual os registros somaram 22.047. É digno de nota o expressivo acréscimo entre esses dois períodos, sinalizando uma mudança considerável nas ocorrências desse tipo de crime ao longo do tempo.

## Roubo 2017

**Gráfico 9** – Gráfico de Ocorrência de crimes do tipo roubo, discernida por registros por mês no ano de 2017



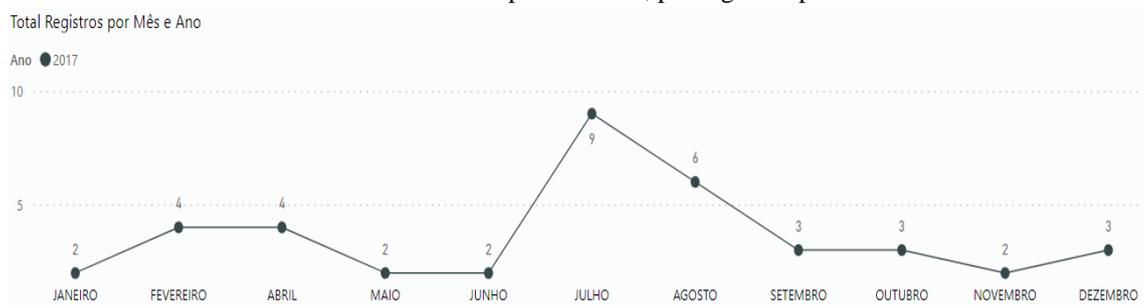
**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2017).

Cabe ressaltar que, no âmbito mensal, o mês de março destacou-se com precisamente 2.378 registros, como mostra o gráfico 9, configurando-se como o período de maior incidência de roubos ao longo do ano.

## Latrocínio 2017

Ainda no contexto de 2017 no gráfico 10, verificou-se um total de 40 registros de latrocínios, caracterizados como roubos seguidos de morte. Esse número revela um aumento de 10 casos em comparação com o ano anterior, 2016.

**Gráfico 10** – ocorrência de crimes do tipo latrocínio, por registros por mês no ano de 2017



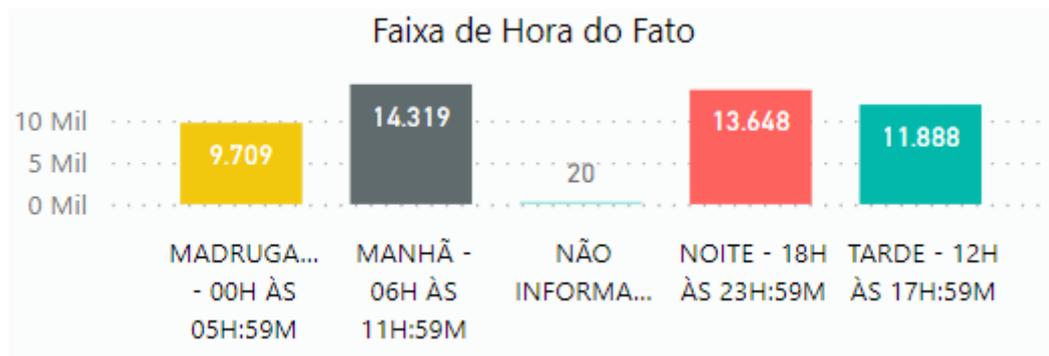
**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2017).

### 4.1.3 Visão Geral - Ano de 2018

## Furtos 2018

No ano de 2016, foram registradas 33.924 ocorrências de furto. Em 2017, esse número aumentou para 45.813, representando um aumento de aproximadamente 35%. em 2018, houve um novo aumento, com 49.584 ocorrências de furto, indicando um crescimento de cerca de 8% nos gráficos 11, 12 e 13.

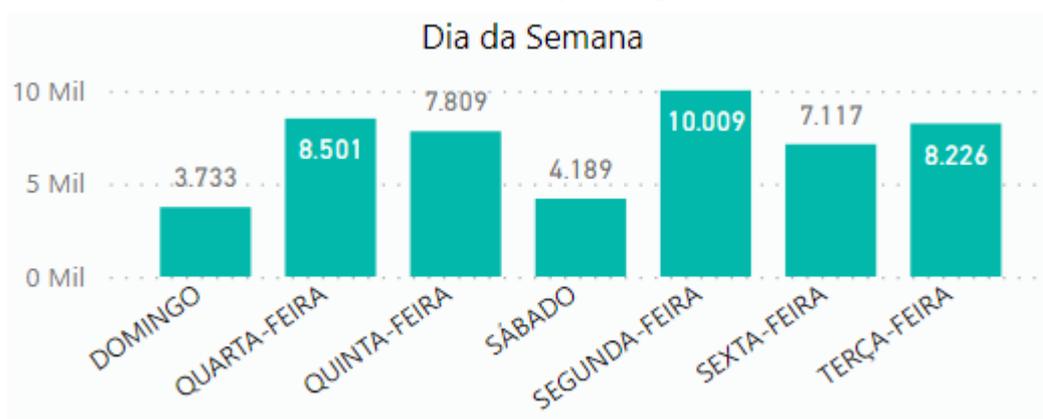
**Gráfico 11** –Ocorrência de crimes do tipo furto, discernida por faixa de horário 2018



**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2018).

De acordo com ilustrado no gráfico 11, as incidências de crimes de furto, discriminadas por faixa de horário em 2018, revelam que, no período matutino compreendido entre as 06:00 e 11:59, foram registradas 14.319 ocorrências de furto, mostrando-se o horário mais crítico. No período noturno das 18:00 às 23:59, foram registrados 13.648 ocorrências, seguido pelo turno da tarde, das 12:00 às 17:59, com 11.888 incidentes. Por fim, na madrugada, entre 00:00 e 05:59, foram contabilizadas 9.709 ocorrências, evidenciando a distribuição temporal das ocorrências criminais.

**Gráfico 12** –Ocorrência de crimes do tipo furto, por faixa de dia da semana 2018



Fonte: Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2018).

O gráfico 12 apresenta as incidências de crimes de furto distribuídas ao longo dos dias da semana. Destaca-se que as segundas-feiras registraram a maior quantidade de ocorrências, totalizando 10.009 casos, seguidas pela quarta e terça-feira, com 8.501 e 8.226 ocorrências de furto, respectivamente. Na sexta-feira, observou-se um total de 7.117 incidentes, enquanto o domingo apresentou a menor incidência, com 3.733 ocorrências de furto.

**Gráfico 13** – Ocorrência de crimes do tipo furto, discernida por registros por mês e ano 2018



Fonte: Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2018).

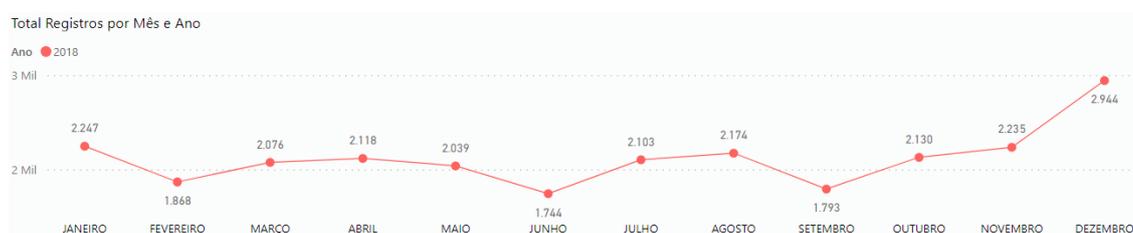
O gráfico 13 evidencia que o mês de fevereiro apresentou o menor número de ocorrências, totalizando 3.477, enquanto o mês de dezembro registrou o maior número, com 5.105 incidentes.

Ao comparar as análises realizadas nos gráficos 11, 12 e 13, observam-se padrões significativos nas ocorrências de crimes de furto ao longo de diferentes variáveis temporais. O gráfico 11 destaca a distribuição das ocorrências por faixa de horário, revelando que os horários mais propícios para crimes de furto ocorrem, principalmente, no período da tarde e no início da noite. Essa informação complementa a análise temporal do gráfico 12, que indica que as segundas-feiras apresentam a maior concentração de ocorrências, seguidas pela quarta e terça-feira. Além disso, ao relacionarmos esses dados com o gráfico 13, que representa a variação mensal, percebemos que o mês de fevereiro é o de menor incidência, enquanto dezembro registra o maior número de ocorrências.

## Roubo 2018

Em relação aos roubos, no ano de 2016, foram reportadas 22.047 ocorrências. No ano subsequente, em 2017, esse número subiu para 25.123, refletindo um incremento de aproximadamente 14%. No ano de 2018, a quantidade de roubos aumentou novamente, alcançando 25.471 ocorrências, representando um aumento adicional de cerca de 2%.

**Gráfico 14** – Gráfico de Ocorrência de crimes do tipo roubo, discernida por registros por mês e Ano 2018



**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2018).

No que concerne aos casos de roubo em 2018, o gráfico 14 apresenta a distribuição mensal das ocorrências. Destaca-se que dezembro persistiu como o mês com a maior incidência, registrando 2.944 ocorrências, enquanto junho apresentou a menor taxa, com 1.744 casos de roubo, conforme demonstrado no gráfico.

## Latrocínios 2018

No que diz respeito aos latrocínios, no ano de 2016, foram registrados 30 casos. Em 2017, esse número teve um aumento para 40 casos, evidenciando um aumento de aproximadamente 33%. No entanto, houve uma redução em 2018, com 27 casos registrados, representando uma queda de cerca de 32% em relação ao ano anterior.

**Gráfico 15** – Gráfico de Ocorrência de crimes do tipo latrocínio, discernida por registros por mês e Ano 2018



**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2018).

No que se refere aos latrocínios ocorridos em 2018, registrou-se um total de 27 casos. O gráfico 15 evidencia que o mês de outubro apresentou a menor incidência, com apenas 1 registro de latrocínio. Por sua vez, os meses de fevereiro, março e junho contabilizaram 2 ocorrências cada, enquanto os meses de abril, agosto e dezembro destacaram-se com as maiores incidências, totalizando 4 latrocínios em cada um desses períodos.

#### 4.1. 4 Visão Geral - Ano de 2019

Em 2019, foram registradas 46.820 ocorrências de furto, conforme gráfico 16.

#### Furtos 2019



**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2019).

O gráfico 16 apresenta as ocorrências de furto no ano de 2019, totalizando 46.820 casos. Quando comparado ao gráfico correspondente ao ano anterior, verifica-se uma redução nas ocorrências, uma vez que em 2018 foram registrados 49.584 casos de furto. No gráfico 16, a análise detalhada das ocorrências mensais revela que o mês de maio registrou o maior número de casos, alcançando 4.170 ocorrências, seguido por outubro, com 4.074, e janeiro, com 4.032,

evidenciando-se como os meses mais críticos nesse aspecto. Contrariamente, junho apresentou a menor incidência, com 3.662 ocorrências de furto.

### Roubo 2019

No que diz respeito aos roubos, o número registrado foi de 23.778. Ao realizar uma comparação entre os anos de 2016 a 2019 no que concerne às ocorrências de roubo, observa-se o seguinte panorama em termos percentuais: em 2016, registrou-se um total de 22.047 ocorrências de roubo. No ano subseqüente, 2017, houve um aumento para 25.123 ocorrências, representando um acréscimo percentual de aproximadamente 14%. Em 2018, as ocorrências de roubo totalizaram 25.471, evidenciando um aumento marginal em relação a 2017. No ano de 2019, contabilizaram-se 23.778 ocorrências de roubo, indicando uma redução de aproximadamente 6,6% em relação ao ano anterior, 2018.

**Gráfico 17** –Ocorrência de crimes do tipo roubo, por registros por mês e ano 2019



**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2019).

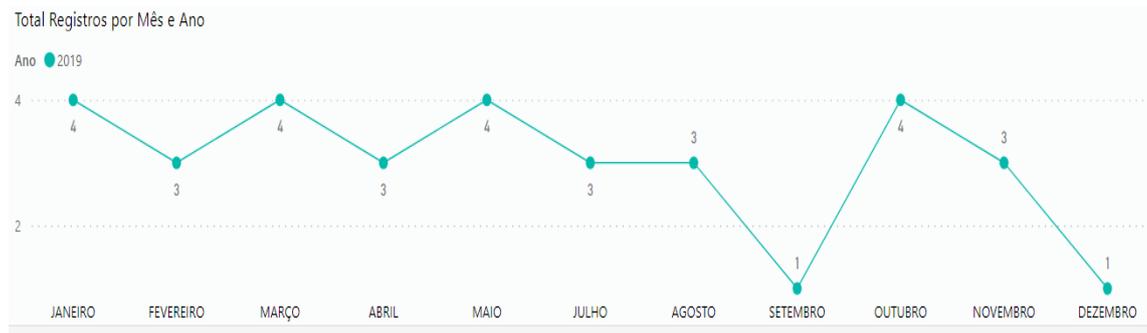
O gráfico 17 apresenta as ocorrências de crimes de roubo, categorizadas por mês de registro. Destaca-se que os meses de julho, com 2.150 ocorrências, março, com 2.141, abril, com 2.131, e maio, com 2.149, foram identificados como os períodos mais críticos em termos de incidência desse crime. Em contraste, o mês de agosto apresentou a menor quantidade de ocorrências, totalizando 1.783 casos.

### Latrocínio 2019

Houve 33 casos de latrocínio durante esse ano, como mostra no gráfico 18. Ao longo dos anos, observa-se uma variação no número de latrocínios: em 2016, foram registrados 30 casos de latrocínio. No ano subseqüente, em 2017, houve um aumento para 40,

representando um acréscimo percentual de aproximadamente 33,3%. Em 2018, ocorreu uma significativa redução para 27 latrocínios, indicando uma diminuição percentual de aproximadamente 32,5% em relação a 2017. No ano subsequente, 2019, verificou-se um aumento para 33 latrocínios, representando um acréscimo percentual de aproximadamente 22,2% em relação a 2018.

**Gráfico 18** –Ocorrência de crimes do tipo latrocínio, por registros por mês e ano 2019



**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2019).

O gráfico 18, que representa as ocorrências de crimes de latrocínio categorizadas por mês de registro, evidencia que nos meses de janeiro, março, maio e outubro, todos os meses registraram quatro casos de latrocínio cada. Contrariamente, nos meses de setembro e dezembro, observou-se apenas uma ocorrência de latrocínio em cada um desses meses ao longo do ano de 2019. Essa análise detalhada fornece uma visão específica da distribuição mensal desses crimes específicos.

#### 4.1.5 Visão Geral – Ano de 2020

No decorrer do ano de 2020, evidenciou-se uma diminuição nas ocorrências de furto, totalizando 36.644 casos. Essa análise anual deve contemplar a consideração da influência da pandemia, a qual exerceu impacto significativo na mobilidade e nas atividades cotidianas da população. Quando confrontado com os anos precedentes, destaca-se uma redução mais acentuada registrada em 2020.

#### Furtos 2020

**Gráfico 19** – Ocorrência de crimes do tipo furto, discernida por registros por mês e Ano 2020



**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2020).

O gráfico 19 apresenta as ocorrências de crimes por tipo de furto, categorizadas mensalmente. No referido gráfico, observa-se que o mês com o maior número de ocorrências foi janeiro, totalizando 4.157 casos. Em contrapartida, o menor número de ocorrências ocorreu em abril, registrando 2.153 casos.

#### Roubo 2020

Quanto aos roubos, foram registradas 18.553 ocorrências.

Ao comparar o número de ocorrências de roubo em 2020 com os anos anteriores, observa-se o seguinte padrão: em 2016, foram registradas 22.047 ocorrências de roubo. No ano subsequente, 2017, esse número aumentou para 25.123, representando um acréscimo percentual de aproximadamente 13,9%. Em 2018, as ocorrências permaneceram elevadas, atingindo 25.471, indicando um aumento marginal em relação a 2017. No ano de 2019, ocorreu uma redução para 23.778 ocorrências, refletindo uma diminuição percentual de aproximadamente 6,7% em relação a 2018. Em 2020, o número de ocorrências de roubo diminuiu ainda mais, totalizando 18.553 casos, representando uma redução significativa de aproximadamente 22,3% em relação a 2019.

**Gráfico 20** – Gráfico de Ocorrência de crimes do tipo roubo, discernida por registros por mês e Ano 2020



**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2020).

O gráfico 20, que representa as ocorrências de roubo distribuídas ao longo do mês, evidencia que o mês com o maior número de ocorrências foi janeiro, totalizando 2.316 casos, enquanto o menor registro foi observado em abril, contabilizando 1.123 ocorrências.

### Latrocínio 2020

No âmbito dos latrocínios, o número diminuiu para 29 casos. Em 2020, observou-se uma diminuição nos casos de latrocínio em comparação com o ano anterior, 2019.

**Gráfico 21** –Ocorrência de crimes do tipo latrocínio, discernida por registros por mês e Ano 2020



**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2020).

Ao examinarmos o Gráfico 21, torna-se evidente que os meses de maior incidência de latrocínio foram maio, julho e outubro, cada um com 1 caso registrado, enquanto o mês de abril destacou-se como o de maior ocorrência, contabilizando 5 casos de latrocínio.

### Visão geral – Ano de 2021

Até o mês de maio de 2021, constatarem-se 13.661 ocorrências de furto. Esse recorte temporal advém do fato de que a fonte - Painel Integrado de Análise Criminal no Observatório do Desenvolvimento - não teve atualização dos dados para além do mês de maio de 2021, não sendo possível analisar o ano como um todo. Além disso, o contexto pandêmico potencialmente exerceu influência nas estatísticas do ano em questão, reduzindo a capacidade de auferição comparativa entre o conjunto e os anos prévios a 2020.

### Furtos 2021

**Gráfico 22** – Gráfico de Ocorrência de crimes do tipo furto, por registros por mês e ano 2021



**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2021).

Em relação ao Gráfico 22, que apresenta as ocorrências de furto conforme o registro mensal. Destaca-se que o mês de março teve o maior número de ocorrências de furto, totalizando 2.989 registros, seguido por janeiro, que apresenta 2.961 ocorrências. Por outro lado, o menor índice de ocorrências é registrado em maio, contabilizando 2.201 registros de furto.

## Roubo

No que se refere aos roubos, o número registrado foi de 6.915.

**Gráfico 23** – Ocorrência de crimes do tipo roubo, discernida por registros por mês e Ano 2021



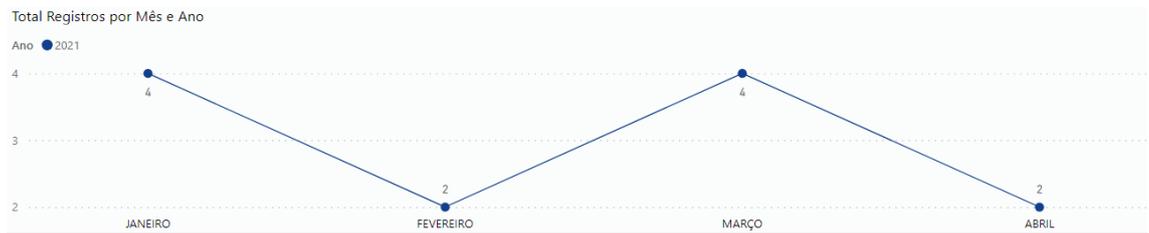
**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2021)

No ano de 2021, o número total de ocorrências de roubo foi de 6.915. Ao analisar o gráfico 23, as incidências discriminadas mensalmente nesse período, observa-se que o maior registro de ocorrências ocorreu em janeiro, totalizando 1.504 casos, seguido por abril, que apresentou 1.483 ocorrências. Por outro lado, o menor índice de ocorrências foi registrado em maio, contabilizando 1.245 casos de roubo.

## Latrocínio

Quanto aos latrocínios, houve 12 casos nesse período.

**Gráfico 24** – Ocorrência de crimes do tipo latrocínio, discernida por registros por mês e Ano 2021



Fonte: Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2021).

No Gráfico 24, as ocorrências de latrocínio, devidamente discriminadas por mês no ano de 2021, revelaram que em janeiro e março foram registrados 4 casos cada, enquanto em fevereiro e abril foram contabilizados 2 casos em cada mês, demonstrando este último o menor índice. Esses dados resultam em um total de 12 casos ao longo dos períodos analisados.

### **Análise de Tendência**

Observa-se uma redução nas ocorrências de furto de 2019 para 2020. Entretanto, até maio de 2021, os números alcançaram 13.661 casos, indicando uma tendência ascendente nesse período. É importante ressaltar que essa variação pode ser influenciada por fatores contextuais, incluindo a pandemia e suas consequências socioeconômicas.

Assim como no caso do furto, houve uma diminuição nas ocorrências de roubo de 2019 para 2020. Contudo, até maio de 2021, o número atingiu 6.915 casos, sugerindo um aumento relativo a esse período. A influência da pandemia pode estar contribuindo para essa flutuação.

Nos casos de latrocínio, houve uma diminuição de 33 casos em 2019 para 29 em 2020. Até maio de 2021, foram registrados 12 casos. A redução observada até 2020 é positiva, porém, é necessário considerar possíveis impactos da pandemia.

#### **4.1.6 Apuração do Período 2016-2021**

**Tabela 1**– Ocorrência de Crimes 2016-2021

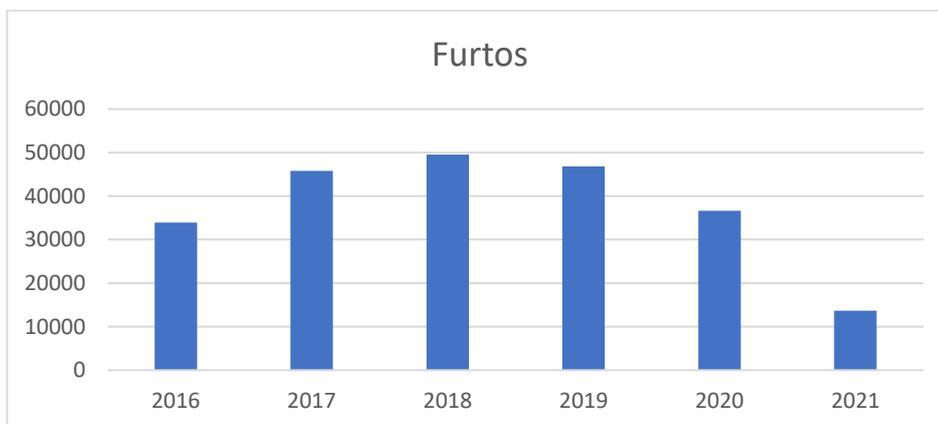
	Furtos	Roubos	Latrocínios
2016	33924	22047	30
2017	45813	25123	40
2018	49584	25471	27
2019	46820	23778	33
2020	36644	18553	29
2021	13661	6915	12

**Fonte:** Dados do Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG (2016-2021). Construção do Autor.

Ao analisar a tabela 1 é possível observar o crescimento e oscilação dos crimes analisados. É importante considerar que os dados de 2020 estão situados na pandemia, e ainda assim, o número de furtos foi superior ao do ano de 2016, o roubo caiu consideravelmente. Quanto ao ano de 2021, além da situação da pandemia, também é importante ressaltar que a fonte apresenta dados incompletos, uma vez que só foram encontrados registros até maio para o referido.

É possível visualizar esses dados por meio dos gráficos 25, 26, 27 28:

**Gráfico 25** – Gráfico de Ocorrência de crimes do tipo furto, 2016 - 2021



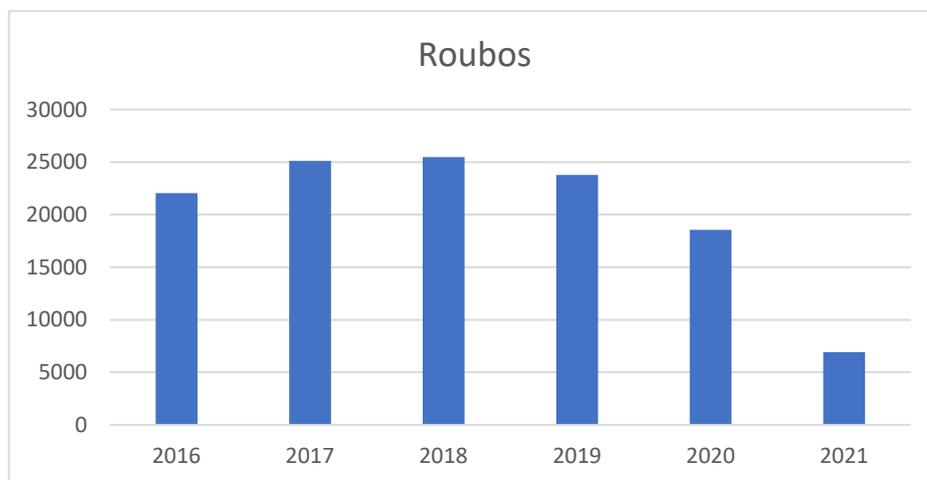
**Fonte:** Dados do Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2016-2021).

Mais uma vez é necessário lembrar que 2020 e início de 2021 foram épocas de pandemia. Além disso o ano de 2021 só representa dados até maio.

De forma geral o gráfico 25 reitera a escala de crescimento da criminalidade do estado. Primeiro, no que se refere aos furtos, houve aumento expressivo em 2017, e extremamente acentuado em 2018, quando comparado ao ano base de 2016.

Mesmo no ano de 2020, com a pandemia, o número de furtos superou 2016. Isso demonstra que há um complexo e necessário controle por parte do Estado de Rondônia. Ao se considerar o crescimento médio anual da população do Estado em cerca de 1% (CENSO – IBGE), não pode ser vinculado a essa escalada uma consequência natural do crescimento populacional. Outras métricas são passíveis de serem consultadas, como inflação e taxa de desemprego, mas não entram no escopo deste artigo, uma vez que o objetivo é traçar as políticas públicas do estado na área de segurança.

**Gráfico 26** – Gráfico de Ocorrência de crimes do tipo Roubo, 2016 - 2021

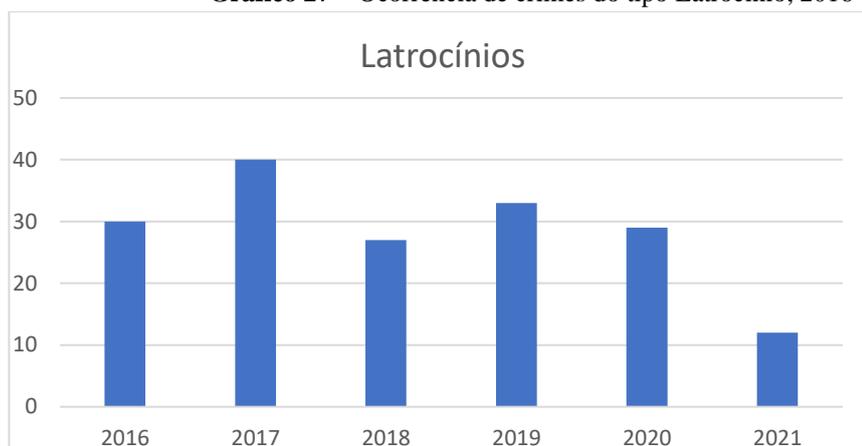


**Fonte:** Dados do Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2016-2021).

No ano base de 2016, registramos mais de 20.000 ocorrências de roubo, aproximadamente. No ano subsequente, houve um aumento significativo para mais de 25.000 ocorrências, tendência que também se manteve em 2018. Entretanto, em 2019, ocorreu uma reversão dessa tendência, resultando em uma redução no número de ocorrências. Em 2020, essa redução foi ainda mais acentuada, totalizando aproximadamente mais de 15.000 ocorrências de furto.

Ao compararmos esse último dado com o ano de 2016, percebemos uma diminuição expressiva nas ocorrências de roubo ao longo desse período. Quanto aos números de roubo no ano de pandemia, não é possível defender que as políticas públicas adotadas no período foram causadoras desse impacto, que o crime aumentou consideravelmente após 2016, e a natureza da pandemia regrediu todos os crimes em relação a 2019.

**Gráfico 27** – Ocorrência de crimes do tipo Latrocínio, 2016 - 2021



**Fonte:** Dados do Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2016-2021).

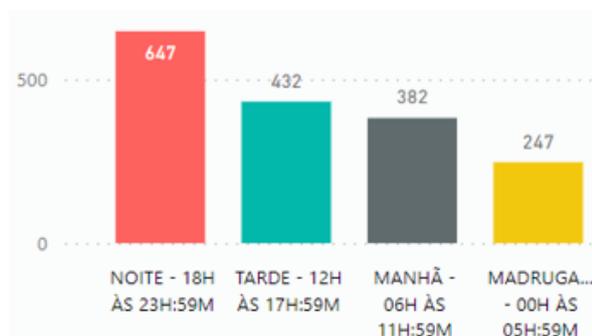
Quanto aos latrocínios fica evidente no gráfico 27 que sua natureza é oscilatória, uma vez que com frequência envolve ação e reação em uma situação de roubo, sendo uma exceção ao roubo típico. Como os números absolutos são mais baixos, variações oscilatórias apresentam valor percentual que não pode ser considerado com mesmo esmero que os outros dois crimes.

## Lesão Corporal e Homicídios – Análise Plurianual

No ano de 2018, foram oficialmente registradas 1.703 ocorrências de lesão corporal no Estado de Rondônia. Através da análise do gráfico, torna-se possível identificar padrões temporais associados a essas ocorrências, oferecendo uma visão detalhada dos horários nos quais as lesões corporais se manifestaram com maior frequência.

### 4.2.1 – Lesão corporal

**Gráfico 28** – Ocorrência de crimes do tipo Lesão Corporal, por faixa de horário 2018



**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2018).

O Gráfico 28 fornece uma detalhada análise das ocorrências de lesão corporal, segmentadas por faixa de horário. Destaca-se que o intervalo das 18 horas às 23:59 apresenta-se como o período mais crítico, evidenciado pelo registro de 647 ocorrências de lesão corporal. No horário vespertino, compreendido entre 12 horas e 17:59, observa-se uma redução no total de ocorrências, contabilizando 432 casos. No período matutino, das 6 horas às 11:59, foram registrados 382 casos, indicando uma diminuição, que se mantém ainda mais pronunciada durante a madrugada.

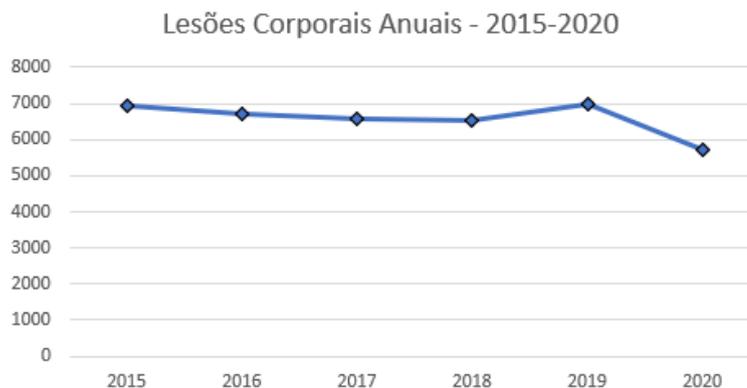
**Tabela 2**– Ocorrência de Lesão Corporal 2016-2021 – Variação % Retroativa – 2021 incompleto.

Ano	Total Registros	Percentual
2015	5,641	
2016	5,821	3.19%
2017	5,878	0.98%
2018	6,152	4.66%
2019	6,670	8.42%
2020	5,415	-18.82%
2021	1,640	-69.71%

**Fonte:** Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2021).

A Tabela 2 apresenta as ocorrências de lesão corporal ao longo do período de 2016 a 2021. No ano inaugural, 2016, foram registradas 5.641 ocorrências, evidenciando um ponto de referência inicial. No subsequente ano de 2017, houve um aumento de 0,98%, totalizando um acréscimo de casos. O ano subsequente, 2018, testemunhou um incremento mais substancial, com as ocorrências de lesão corporal aumentando em 4,66%. No ano de 2019, o número de casos alcançou a cifra de 6.670, registrando um aumento significativo. Contrariamente, no ano de 2020, ocorreu uma diminuição acentuada, totalizando 5.415 casos, indicando uma redução expressiva em relação ao ano anterior.

**Gráfico 29** –Ocorrência de crimes do tipo Lesão Corporal, evolução anual 2015-2020



**Fonte:** Dados do Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG, (2015-2020).

De acordo com o gráfico 29 a maior parte dos crimes de lesão corporal ocorreram a noite. Quanto a evolução dos números, há uma variação anual bem pequena, mas com notável queda no ano de 2020, ano em que houve a pandemia, e, portanto, não se pode considerar quaisquer consequências de adoção de políticas públicas.

Na tabela 3, o ano de 2021, assim como nos casos de Furto, Roubo e Latrocínio, é um ano de dados incompletos, e, portanto, pode ser desconsiderado para análise.

### Homicídios

Para essa pesquisa o número de homicídios precisa ser analisado com algumas considerações sobre a fonte de dados utilizada. Por isso uma sessão em destaque separada das sessões cronológicas, se faz necessário.

Assim como os demais dados dessa pesquisa, foi consultado o painel do Sistema Integrado de Análise Criminal, no qual a listagem de homicídios se dá por diversas categorias diferentes. Sendo que a categoria “homicídio (Outros)” foi usada para a análise, pois destaca um valor mais próximo aos auferidos por outras fontes para os períodos de 2015 e 2016.

Com outras fontes, cita-se o Atlas de Violência (2018), o PNSP (2018), e o Plano de Metas da SESDEC, que apresentam os mesmos valores para taxa de homicídio a cada 100 mil habitantes em tabelas. No atlas da violência (2018), fica esclarecido que o número de homicídios auferido foi concebido utilizando os CIDs 10: X85-Y09 e Y35-Y36, ou seja: óbitos causados por agressão mais intervenção legal.

Número que não foi possível encontrar correlato no Sistema Integrado de Análise Criminal. De acordo com o Atlas de Violência (2018), o índice de homicídios de 2015 em

Rondônia foi listado como sendo 33,9 a cada 100 mil habitantes. No Atlas de Violência há ainda detalhamento, e delimita o número exato de homicídios como sendo 600 em 2015 e em 2016 foram 703 homicídios, sendo 39,3 a cada 100 mil habitantes.

Com ambos os valores de 2015 e 2016, é possível determinar que a seu tempo foi utilizada a população estimada do Estado de Rondônia, e não um valor fixo. Para 2015, utilizou-se o número de 1.769.000 habitantes, e para 2016 de 1.788.000 habitantes.

No entanto, traçando um paradigma realista, no Censo de 2010 foi declarado que o Estado de Rondônia possuía 1.562.409, e pelo Censo de 2022 como 1.581.016. Diante dessa realidade censitária, os valores populacionais estimados nas pesquisas apresentadas no Atlas da Violência (2018), para o intervalo entre os anos de 2010 e 2022 se demonstram muito fora da realidade, com 2016 a maior em 200.000 o número de habitantes provável. Se fosse auferido um valor mais realista, intermediário ao censo de 2010 e 2022, de 1.571.000 habitantes, os índices respectivos, usando o mesmo número total de homicídios seriam, em 2015: 38,4 a cada 100 mil habitantes, e em 2016, 45 a cada 100 mil habitantes.

Dessa forma, parece que superestimativas populacionais contribuíram para que parecesse que os índices fossem bem menores do que provavelmente eram nesses períodos.

Considerando, no entanto, aos dados disponíveis, o quadro 1 a seguir demonstra os números de homicídios (outros), consultados no Sistema Integrado, separados por ano, bem como a taxa do crime a cada 100 mil habitantes.

**Quadro 1** – Homicídios a cada 100.000 habitantes – 2015 - 2020.

Ano	Homicídios (OUTROS) - (Conforme nomeado na lista de filtros)	Homicídios a cada 100.000 habitantes
2015	588	37,43
2016	613	39,02
2017	1036	65,95
2018	1083	68,94
2019	1074	68,36
2020	1098	69,89

**Fonte:** Dados do Painel Integrado de Análise Criminal (2015-2020), CENSO 2010-2020. Metas do Relatório de Planejamento 2018-2030, SESDEC.

Adicionar os demais filtros de homicídios disponíveis no Sistema Integrado de Análise Criminal, somando-os, só aumentaria a taxa de homicídios anuais, explicitando um cenário

ainda mais alarmante. Para o valor populacional nos anos listados foi utilizado o valor intermediário dos Censos de 2010 e 2022, de 1.571.000 habitantes.

Em resposta ao terceiro objetivo específico verificou-se no Plano estratégico do SESDEC quais os índices de redução a serem atingidos em cada ano no período de 2016 a 2020, para cada ano, conforme quadro 2 a seguir:

**Quadro 2 – Metas do Relatório do Planejamento 2018-2030, SESDEC.**

**Quadro 1 - Indicadores de Impacto e Metas: Rondônia pela paz**

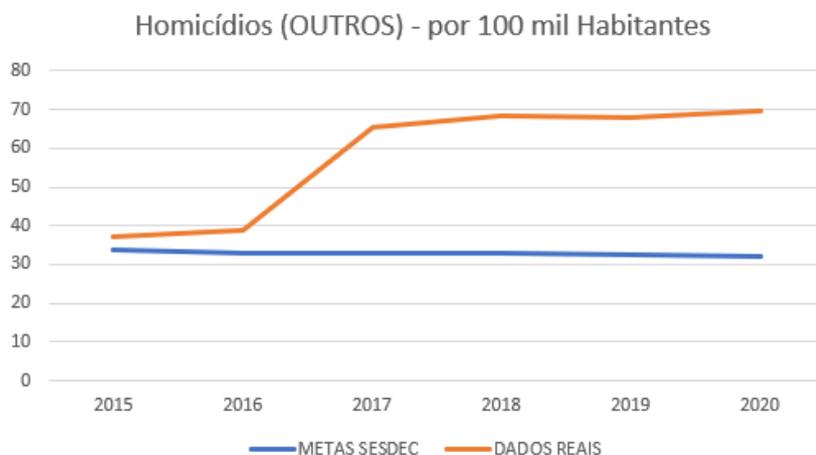
Indicador Finalístico	Fonte	Valor de Referência	Ano da Referência	Meta 2018	Meta 2025	Meta 2030
<b>Taxa de CVLI - Crimes Violentos Letais Internacionais</b> (por 100 mil Habitantes).	ABSP	30,7	2015	30,2	27,94	<b>24,68</b>
<b>Latrocínio</b> (por 100 mil Habitantes).	ABSP	1,96	2016	0,97	0,85	<b>0,58</b>
<b>Mortes Violentas</b> intencionais (por 100 mil Habitantes).	ABSP	32,8	2016	30,7	28,6	<b>25,6</b>
<b>Taxa de Homicídios</b> (por 100 mil Habitantes).	IBGE	33,93	2016	33	27,94	<b>21,95</b>
<b>Taxa de Homicídios</b> entre Jovens de 15 a 24 anos (por 100 mil Habitantes).	IBGE	53,42	2016	46,72	43,18	<b>39</b>

Fonte: PDES 2015-2030 (RONDÔNIA, 2017, p.81)

**Fonte:** Relatório do Plano Estratégico SESDEC, 2018-2030.

Como previsto pelo Relatório do planejamento estratégico do SESDEC, para o período de 2018-2030, havia um valor referência de 33.93 para o número de homicídios em 2015. Trazendo para o comparativo os dados encontrados analisando o Sistema Integrado de Análise Criminal, era esperada uma redução gradual do índice. Entretanto o que se nota na tabela anterior, é que houve na verdade houve um aumento efetivo. Para visualizar melhor:

**Gráfico 30** –Número de homicídios a cada 100.000 habitantes em comparação com as metas da SESDEC.



**Fonte:** Dados do Painel Integrado de Análise Criminal, Observatório do Desenvolvimento Regional, SEPOG; (2015-2020); Relatório de Planejamento Estratégico 2018-2023, SESDEC.

### Mapeamento das Políticas Pública

O Estado de Rondônia tem direcionado esforços para enfrentar a problemática da violência por meio de uma série de políticas públicas. Essas iniciativas abrangem diversas áreas e visam aprimorar a segurança e a qualidade de vida da população. A seguir, são apresentados alguns mapeamentos de políticas públicas adotadas com o intuito de combater a violência no estado:

Durante o período compreendido entre os anos de 2016 e 2018, foi possível observar um conjunto de ações delineadas no âmbito das políticas públicas de segurança em Rondônia. Com base nas informações fornecidas pelo portal oficial do governo do Estado de Rondônia e pela Secretaria de Estado da Justiça (SEJUS), foram implementadas diversas iniciativas visando ao aprimoramento e fortalecimento do sistema de segurança pública na região.

Entre as medidas adotadas, destaca-se a melhoria da infraestrutura nas instituições carcerárias, como o Presídio Provisório e a Penitenciária Edvan Mariano Rosendo, situados em Porto Velho. Ambos os estabelecimentos foram equipados com sistemas de câmeras de monitoramento, contribuindo para o aumento da vigilância e controle dessas unidades.

A Polícia Civil, por sua vez, implementou um sistema inovador de denúncias por meio de canais virtuais, como e-mails e aplicativo de mensagens WhatsApp, proporcionando uma via alternativa para a comunicação segura e confidencial de informações relevantes para o combate ao crime em todo o Estado de Rondônia.

Outra ação de relevo foi a implementação de um grupo de escolta unificado pela Secretaria de Justiça, visando otimizar a coordenação e a eficiência nos deslocamentos de detentos, fortalecendo assim a segurança nas transferências e custódias.

A Secretaria de Segurança, Defesa e Cidadania (Sesdec) desempenhou um papel ao anunciar um plano estratégico voltado para a redução da violência na região do Vale do Jamari, demonstrando o comprometimento do governo em enfrentar os desafios específicos dessa área.

Adicionalmente, a introdução de dispositivos de segurança, como banquetas e raquetes detectores de metal, nas unidades prisionais de Rondônia reforçou as medidas preventivas no ambiente carcerário, contribuindo para a detecção de objetos ilícitos e, conseqüentemente, aprimorando a segurança interna.

Além disso, o governo estadual promoveu um programa de capacitação profissional na área de segurança pública, disponibilizando mais de 60 cursos voltados para policiais militares, policiais civis, guardas municipais e outros agentes da segurança. Essa iniciativa visou elevar o nível de competência e conhecimento dos profissionais que atuam na linha de frente da segurança, contribuindo para uma atuação mais eficiente e informada.

Dessa forma, ao longo desse triênio, as políticas públicas de segurança em Rondônia demonstraram um esforço conjunto e abrangente para enfrentar os desafios e melhorar os padrões de segurança, abrangendo tanto a infraestrutura quanto a capacitação dos profissionais envolvidos nesse setor fundamental para a sociedade.

Em um esforço para combater o furto de fiação e cabos de telefonia e transmissão de energia elétrica, o Governo de Rondônia promulgou a Lei nº 5.305, datada de 13 de janeiro de 2022. Essa legislação estabelece a criação da "Política Estadual de Prevenção e Combate ao Furto e Roubo de Cabos e Fios Metálicos". A implantação dessa política visa a reduzir as ocorrências desses crimes por meio de medidas preventivas, investigativas e punitivas.

O engajamento na prevenção à violência se estende ao âmbito escolar. Estudantes da Escola João Bento da Costa participam de palestras e atividades direcionadas à prevenção da violência. Essa abordagem visa conscientizar os jovens sobre a importância de evitar situações de conflito e promover um ambiente de convívio pacífico dentro das escolas.

O fortalecimento das ações operacionais das Forças de Segurança Pública do Estado é uma prioridade. Munições e materiais são disponibilizados como parte de uma estratégia para equipar adequadamente as equipes policiais, tornando-as mais aptas a responder de maneira eficaz às situações de combate à criminalidade.

Novos equipamentos de proteção e munições são entregues à Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros. Essa iniciativa visa melhorar a capacidade de resposta dessas instituições diante de emergências e combate ao crime, contribuindo para um ambiente mais seguro e protegido.

A tecnologia também é explorada como ferramenta no combate à criminalidade. O aplicativo "PMRO Cidadão" foi desenvolvido para reforçar o atendimento da Polícia Militar. Essa tecnologia permite uma maior proximidade e interação entre a população e as forças policiais, agilizando a comunicação de ocorrências e contribuindo para ações mais eficientes contra a violência.

As iniciativas mencionadas demonstram o compromisso do governo de Rondônia em enfrentar os desafios da violência por meio de uma abordagem abrangente. O foco na prevenção, equipamento adequado das forças de segurança e adoção de tecnologias modernas refletem um esforço conjunto para criar um ambiente mais seguro e resiliente para todos os cidadãos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados no âmbito deste estudo proporcionam uma análise abrangente e de longo alcance sobre os crimes patrimoniais em Rondônia, abrangendo o período de 2016 a 2021. A compilação dos dados revela informações acerca da trajetória dessas ocorrências ao longo da investigação.

A análise desses dados expõe variações substanciais nas distintas categorias de delitos durante os anos sob exame. São discerníveis tendências de redução em algumas modalidades delitivas, como por exemplo, os furtos e roubos, os quais experimentaram uma contínua diminuição ao longo dos anos submetidos à análise.

Em suma, as políticas públicas de segurança em Rondônia demonstram um indicativo de compromisso do governo em garantir a proteção e o bem-estar de seus cidadãos. Por meio de uma abordagem multifacetada, que abrange desde a prevenção de crimes até o fortalecimento das operações policiais, o estado busca enfrentar os desafios da violência de maneira abrangente e eficaz.

A implementação de legislações específicas, como a Lei de Combate ao Furto de Fiação e Cabos Metálicos, reflete a compreensão das necessidades locais e a busca por soluções inovadoras para combater crimes específicos que afetam a infraestrutura e a segurança da população. Além disso, a atenção voltada à educação e à conscientização, evidenciada pelo

envolvimento dos estudantes em atividades de prevenção à violência nas escolas, destaca o compromisso em moldar uma cultura de paz desde cedo.

A entrega de equipamentos e tecnologias modernas às forças de segurança, juntamente com a implementação de aplicativos como o "PMRO Cidadão", representa um salto na adaptação aos avanços tecnológicos, fortalecendo a interação entre a comunidade e as autoridades e melhorando a eficiência operacional.

Em síntese, as políticas públicas de segurança em Rondônia refletem a busca constante por um ambiente mais seguro e harmonioso para todos os cidadãos. O compromisso em adotar abordagens inovadoras, envolver a comunidade e modernizar as estratégias de combate à violência é testemunho do esforço em moldar um futuro mais seguro e resiliente para o estado e seus habitantes.

Como pesquisas futuras verificar os dados sociodemográficos os infratores para uma política pública direcionada a essa população para não adentrarem ao crime, mas para isso é necessário que o governo do estado disponibilize os dados para a pesquisa, o que não ocorreu nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

Atlas da Violência 2018 (IPEA, 2018, p. 26), Página acessada em 18/10/2023. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/arquivos/artigos/2757-atlasdaviolencia2018completo.pdf>>

BENGOCHEA, J. L. et al. A transição de uma polícia de controle para uma polícia cidadã. Revista São Paulo em Perspectiva, v. 18, n. 1, p. 119-131, 2004;

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. São Paulo: Saraiva, 2002; Acesso em: 19 de junho de 2023.

BRASIL. Código Penal. Lei nº 7.209, de 11 de julho de 1984. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 jul. 1984. Acesso em: 19 de junho de 2023.

BRASIL. Lei nº 5.305, de 13 de janeiro de 2022. Política Estadual de Prevenção e Combate ao Furto e Roubo de Cabos e Fios Metálicos, Porto Velho, 13 de jan de 2022. Acesso em: 19 de junho de 2023.

CASA CIVIL, AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: GUIA PRÁTICO DE ANÁLISE EX POST, VOLUME 2, Casa Civil da Presidência da República ... [et al.]. – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018

ÍNDICES GERAIS DA SEGURANÇA PÚBLICA. Painel de Segurança Pública **Observatório do Desenvolvimento Regional**, 2023. Disponível em: <<http://observatorio.sepog.ro.gov.br/SegurancaPublica>>. Acesso em: 18 de junho de 2023.

ÍNDICES GERAIS DA SEGURANÇA PÚBLICA. Portal do Observatório **Observatório do Desenvolvimento Regional**, 2023. Disponível em: <<https://observatorio.sepog.ro.gov.br/>>. Acesso em: 19 de junho de 2023.

ÍNDICES GERAIS DA SEGURANÇA PÚBLICA. Painel Integrado de análise Criminal. **Observatório do Desenvolvimento Regional**, 2023. Disponível em: <https://observatorio.sepog.ro.gov.br/home/section/65bca72b-02b4-eb11-8111-bc5fdec1728e>>. Acesso em: 03 de junho de 2023.

LESSA, S. A. B. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E POLÍTICA DE SEGURANÇA PÚBLICA: Análise do Processo de Formulação das Políticas de Segurança Pública Implementadas pelo Estado de Rondônia no período de 2008 a 2017. Tese de Doutorado, UFRGS, Porto Alegre - RS, 2018;

MACHADO, Thayná. PORTAL DO GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Lei reforça o combate ao furto de fiação e cabos de telefonia e transmissão de energia elétrica em Rondônia, 2022. Disponível em: < <https://rondonia.ro.gov.br/lei-reforca-o-combate-ao-furto-de-fiacao-e-cabos-de-telefonia-e-transmissao-de-energia-eletrica-em-rondonia/>> 07 de abril de 2023.

Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSP). 2018. Página acessada em 18/10/2023. Disponível em: < <https://cispreional.mpba.mp.br/wp-content/uploads/2020/04/11.-Plano-Nacional-de-Seguranca-Publica-2018-compactado.pdf>>

Relatório do Plano Estratégico 2018- 2030, SESDEC. Página acessada em 18/10/2023. Disponível em: < [file:///C:/Users/laris/Downloads/Relatorio\\_do\\_plano\\_estrategico\\_2018\\_2030\\_20\\_12\\_2018.pdf](file:///C:/Users/laris/Downloads/Relatorio_do_plano_estrategico_2018_2030_20_12_2018.pdf)>

SILVARES, A. C. Políticas públicas em segurança no Brasil: avanços e novos desafios, Revista Científica Doctum: Direito v. 1, n. 3 (2019);

UNODC HOME PAGE, GLOBAL STUDY ON HOMICIDE, Página acessada em 18/10/2023. Disponível em: < <https://www.unodc.org/unodc/en/data-and-analysis/global-study-on-homicide.html>>

## Mapeamento de políticas públicas na promoção dos produtos florestais não madeiráveis – PFNM.

Rocheliel Paulino de Albuquerque  
Mestre em Administração Pública – UFSM

Eric Charles Henri Dorion  
Doutor em Administração. Docente da UFSM

Jean Marcos da Silva  
Doutorando em Administração - UFSM

**RESUMO:** O mundo está passando nesse momento por uma grande transformação decorrente das novas tecnologias. Ao mesmo tempo em que a humanidade experimenta desafios em termos de desastres naturais, aumento das desigualdades sociais e guerras. Ao posicionarmos o Estado nesse contexto, torna-se questionável qual será o papel do setor público diante de tais realidades. Nestes artigos buscou-se analisar a ação do Estado enquanto promotor de políticas públicas para um agente da sociedade civil – os agroextrativistas. O objetivo dessa pesquisa foi, nesse sentido, mapear as políticas públicas de promoção dos produtos florestais não madeiráveis – PFNMs amazônicos. Foi possível observar que há uma relação de políticas públicas que pretendem atingir direta ou indiretamente os agroextrativistas, como é o caso do PRONAF, da PPGMBio, da RESEX, do PAA, do Programa Territórios da Cidadania. Conclui-se que há iniciativas em termos de políticas públicas para promover os produtos florestais não madeiráveis – PFNMs.

**Palavras-chaves:** políticas públicas. PFNMs. Dimensões de Políticas públicas. Materialismo.

**ABSTRACT:** The world is currently undergoing a major transformation resulting from new technologies. At the same time, humanity experiences challenges in terms of natural disasters, increasing social inequalities and wars. When we position the State in this context, it becomes questionable what the role of the public sector will be in the face of such realities. These articles sought to analyze the State's action as a promoter of public policies for an agent of civil society – the agroextractivists. The objective of this research was, in this sense, to map public policies to promote non-wood forest products – Amazonian NTFPs. It was possible to observe that there is a list of public policies that intend to directly or indirectly reach agroextractivists, as is the case of PRONAF, PPGMBio, RESEX, PAA, and the Citizenship Territories Program. It is concluded that there are initiatives in terms of public policies to promote non-wood forest products – NTFPs.

**Keywords:** public policies. NTFPs. Dimensions of public policies. Materialism

## INTRODUÇÃO

A política pública que se propõe eficiente precisa chegar na vida das pessoas e ter efeitos práticos. Toda a complexidade dos sistemas políticos deve gerar *outputs* que atendam às necessidades do cotidiano das pessoas. Apesar disso, não é sempre que as iniciativas do estado, em termos de políticas públicas alcançam a vida material das pessoas. Um exemplo foi apontado por Silva *et al.* (2022), em que os autores concluíram que a Política de Garantia de Preços Mínimos para os Produtos da Sociobiodiversidade – PPGMBio não tem alcançado os produtores agroextrativistas devido à metodologia de aplicação da política.

Em um mundo de progressivo aumento na competitividade por recursos, a complexidade dos sistemas políticos se impõe como um desafio e torna as exigências por melhor desempenho uma demanda proeminente (Widayat; Kurniawan, 2023). Esse contexto evidencia questionamentos que passam por uma análise de identificar quais indicadores devem ser considerados para avaliar a eficiência de uma política. Sem dúvidas, entre os principais indicadores devem estar aqueles capazes de evidenciar quais os impactos da política pública na vida de seu público-alvo.

A complexidade do mundo tem gerado tensões sobre os papéis dos atores que atuam no sistema político, entre os quais encontra-se o Estado. Tradicionalmente, conforme Poulantzas (1968), o Estado apresenta três funções: função técnico-econômica (nível econômico); função propriamente política (nível da luta política de classes); função ideológica (nível ideológico).

Cada vez mais a pressão e competição pelos recursos, que ocorre na função política, tem se mostrado mais intensas. É nesse nível de luta política que se dá as discussões sobre qual política será priorizada e, conseqüentemente, qual será descartada. Em um mundo de crescente competitividade por recursos, é possível identificar atores tais como Estado, sociedade civil organizada e setor privado que, ao interagirem, tomam decisões que, ora beneficiam um ator x, ora um ator y. Nesse contexto, a comunidade de agroextrativistas da Amazônia está, há séculos, sobrevivendo. A produção prática dessas pessoas são os denominados Produtos Florestais Não-Madeiráveis-PFNMs.

Não há uma definição única para se referir a esses produtos que as comunidades agroextrativistas amazônicas produzem. Ao contrário, surgiram termos novos e praticamente intercambiáveis, tais como subprodutos florestais, produtos florestais mais pequenos, produtos florestais não lenhosos (Pedrozo et al., 2011). O conceito de PFNM é apresentado em Silva-Jean *et al.* (2022) e Paes-de-Souza *et al.* (2011) como recursos naturais, com exceção da madeira, obtida do ecossistema e extraída para subsistência, venda e significado cultural ou religioso,

exemplificando com partes de plantas, raízes, fungos, folhas, cascas, galhos, troncos, caça e pesca. Neste artigo, adotou-se a denominação PFNM.

O sistema político ao longo de séculos pouco produziu políticas públicas para atender a esse segmento da produção brasileira. Uma evidência disto é apontada nas pesquisas de Silva *et al.* (2022) em que os autores estudaram a PPGMBio, uma política que surgiu como um desdobramento da Política de Garantia de Preços Mínimos – PPGM, uma política que contemplava os produtos do agribusiness e desconsiderava por completo a produção agroextrativista, até que em 2009, passou a incluir os PFNMs como produtos passíveis de serem beneficiados.

Torna-se justificável, diante do contexto apresentado, conhecer quais são as políticas atuais voltadas aos PFNMs. Esses produtos são uma das principais fontes de renda de centenas de famílias que vivem na região amazônia (Homma, 2012). A Amazônia somente será preservada se houver renda para as pessoas que vivem na região (Homma, 2012).

Com isso, essa pesquisa objetivou mapear as políticas públicas de promoção aos produtos florestais não madeiráveis – PFNMs. Para tanto, realizou-se um estudo teórico estruturado de modo a tratar, além desta introdução, dos precursores teóricos do termo políticas públicas-PP, as definições de PPs e as PPs que possuem algum tipo de relação com a produção de PFNMs.

## POLÍTICA PÚBLICA: PRECURSORES TEÓRICOS

O campo de estudos sobre políticas públicas é composto por uma gama bastante ampla de estudos teóricos. Desde os marxistas, passando pelos institucionalistas até os atuais estudiosos sobre o tema, percebe-se que cada um destes focou em determinados aspectos de análise.

Para Veigas *et al.* (2020), as políticas públicas são o começo no qual o agente público, que está por trás das leis, decretos, normas, regras e programas, encontra uma forma de se manifestar em prol de solucionar ou minimizar problemas públicos da sociedade. O Estado teria a incumbência do Estado de gerenciar os serviços públicos e entidades privadas para o cumprimento dos direitos das pessoas tais como: à liberdade, à igualdade, à saúde, à habitação, à segurança, à previdência, à educação são direitos reais legitimando a sociedade pois são direitos essenciais para o convívio das pessoas (Bobbio, 1992).

Vale ressaltar que existem inúmeras outras políticas, como políticas de apoio aos pequenos agricultores, política de fomento, política de energia, industrial, transporte entre

vários outras que não se constituem como direitos sociais. Essas políticas são vistas como políticas de desenvolvimento, sua principal função é levar o bem-estar, a harmonia e elevar a qualidade de vida das pessoas, conforme Comparato (1989).

Atualmente, as políticas têm como precursora a ação de governo – *government by policies*, que desenvolve e melhora tais políticas junto com a sociedade buscando resolver problemas existentes da população. Poulantzas (1972) começa a desenvolver suas ideias a partir do materialismo histórico e materialismo dialético. Basicamente, o autor reforça que são disciplinas unidas, porém distintas. De acordo com Poulantzas (1972), o materialismo histórico se traduz na prática histórica, enquanto o dialético trata-se do processo de pensamento, sendo a teoria da ciência.

Marx (1965) analisa a sociedade perante as classes sociais, a relação entre o indivíduo e a sociedade e delimita a classe social em que ela está posicionada. Para Marx, a sociedade está dividida em duas classes: Burguesia e Proletário. Marx chama a classe Burguesia conhecida como Super estrutura/Classe dominante. Essa classe, para o autor, propagaria a ideologia principal que seria assumida pela estrutura/classe dominada, ou seja, pelo proletário. Ainda, Marx afirma que a ideologia da classe dominante que circula na sociedade é falsa e que se institui de cima para baixo.

Marx (1965) relata que não se pode analisar as coisas por mero acaso, pois não são um acaso, visto que acontecem porque tem um posicionamento na classe social. Uma pessoa que nasceu na classe burguesa tem sua história de vida totalmente diferente da pessoa que nasceu na classe trabalhadora ou proletária, com isso, é possível entender o que é materialismo e que está ligado a materialidade real das pessoas.

Na visão de Marx (1965), a história se transforma através da dialética. Dialética nada mais é do que a contradição que existe na sociedade, a contradição entre as classes Burguesia e Proletário. Ainda, Marx fala que a existência desse conflito acaba fazendo a transformação na história, desde os séculos passados a sociedade vai se transformando com o decorrer do tempo, por isso que se usa o materialismo histórico-dialético como método de análise da sociedade, mas ressalta-se que isso não impede a utilização dos outros métodos. Assim sendo, para que essa transformação acontecesse foi necessário que a classe dos proletários recebesse incentivos para promover mudanças na sociedade e, a partir do momento em que eles deixassem de ser alienados pela classe burguesa, a mudança ocorreria.

De acordo com Poulantzas (1972), a teoria de Marx do livro *O capital* define vários conceitos e ordena o campo de investigação tais como: de produção, formação social,

apropriação real, de propriedade, política e de transição. Tais conceitos ajudam a definir seu conceito de objeto: o conceito de história.

Segundo Poulantzas (1972) o objeto de materialismo é:

O estudo das diversas estruturas e práticas ligadas e distintas (economia, política e ideologia), cuja combinação constitui um modo como teorias regionais. O materialismo histórico compreende igualmente teorias particulares (teorias dos modos de produção escravista, feudal e capitalista, etc.) cujas combinações das estruturas e práticas, que definem modos de produção e formação sociais distintas: a) A distinção dos processos reais e dos processos de pensamento, do ser e do conhecimento; b) O primado do ser sobre o pensamento, do real sobre o seu conhecimento (p.12).

Logo, uma formação social é caracterizada por uma junção específica, índice esse que tem uma dominância de vários graus e esfera (político, econômico e teórico) e leva em consideração as diferenças onde se encontra, no caso a do modo de produção que domina. Com isso, tem como reflexões o objeto político, sendo mais claro a estrutura do Estado no modo de sua produção capitalista.

Na teoria do materialismo histórico, há uma definição de ligações entre várias instâncias (o político, econômico, ideológico, social) definindo assim a relação dos fundamentos de modo de produção, social e estrutura com seu dominador (Poulantzas, 1972). Não é possível descrever o conceito mais significativo dos preceitos teóricos sem mencionar o modo de produção.

A partir daqui, espera-se que se tenha, a unificação no materialismo histórico e a teoria político e teoria particulares, logo, tem-se as teorias de vários modos de produção. Tal junção dessas teorias não é algo proposital e sim uma legitimação no processo de pensamento. A posição denominada ao político na forma de produção capitalista submete-se a teoria particular de tal modo, tipo próprio de articulação, índice de dominância, como no livro de Marx (1965), *O Capital*.

Assim como o modo de produção capitalista e o político, o Estado além de tudo é extremamente capitalista e tem como objetos abstratos formais, as elaborações capitalistas historicamente particulares. O método do pensamento tem por fim a razão de ser o desenvolvimento das ideias mais sólidas, ou seja, mais ricas em medidas teóricas, em que se permite compreensão, ensinamento dos objetos reais sólidos e singulares, característico de cada criação social própria.

A política, na visão de Poulantzas, integra todos os elementos de um sistema social. Essa premissa leva a uma conclusão elementar: a política não pode, portanto, ela própria ser definida como um desses elementos em específico, pois representa uma totalidade social

(Poulantzas, 1968). Além de ser a luta política de classes a motivação do materialismo-histórico de Marx.

Essa leitura de Poulantzas relacionando política à luta de classes é decisiva para a compreensão da dinâmica social. A presença de diferentes classes instiga a presença de diferentes atores defendendo seus interesses, contexto em que levará vantagem a classe com maior capacidade de poder que, para Marx, é representada pelos proprietários dos meios de produção. Ao passo que os proletários, donos da força de trabalho, ficam em desvantagem.

A ciência política foi, assim, influenciada pelas obras de Marx; Engels (1998), ao romper com a dialética hegeliana que vislumbrava uma ciência teórica pautada em problemas desconexos da realidade e não tocavam a realidade das coisas que estavam acontecendo. O autor propõe o materialismo-histórico, isto é, uma dialética baseada na vida real das pessoas. A realidade começa na matéria, no trabalho e no cotidiano e não nas ideias como defendia Platão (Marx; Engels, 1998).

Os proprietários dos meios de produção utilizam a força de trabalho dos proletários para obterem sua produção. Para Marx, esses agentes do sistema se utilizam das superestruturas jurídico-políticas (direito, instituições, Estado) para validar esse sistema social. A classe dos capitalistas representa a tese, os trabalhadores são a antítese, pois por possuírem justamente a força de trabalho a oferecer em condições precárias são a classe que deseja mudanças (a síntese). Este é o grande conflito de classes que Marx (1965) escreve em sua obra *A Ideologia Alemã*. É neste movimento que o Estado atua e a história é construída em uma dinamicidade natural. Portanto, o motor da história de Marx é a luta de classes.

Poulantzas (1968) afirma ser esta luta política de classes o motor da história, isto é, as desigualdades entre os elementos de um sistema social. A esse respeito, a citação de Poulantzas sintetiza uma ideia central:

Os diversos níveis de uma formação social são caracterizados por um desenvolvimento desigual, traço essencial da relação dessas temporalidades diferentes na estrutura, por defasagens que são o fundamento da inteligibilidade de uma formação e de seu desenvolvimento (Poulantzas, 1968, p. 43).

As especificidades da política pública estão nessa dinamicidade de contradições e desigualdades, cujo objeto é o momento atual, o lugar em que se mesclam essas diversas contradições dos diferentes níveis do sistema de desenvolvimento desigual. O objeto da política é a configuração do lugar onde se relacionam essas contradições, sendo o espaço onde se pode agir sobre essas relações desiguais com vistas à transformação sob o ponto de vista econômico,

ideológico, social, conceitual (Poulantzas, 1968).

Para Poulantzas (1968), a práxis política apresenta como produto a transformação de uma realidade em seus diversos estágios. O autor, contudo, faz uma ressalva sobre o cuidado ao compreender o ‘político’, enquanto prática de transformação de realidades. Para Poulantzas (1968), é necessário incluir um outro ingrediente nesta análise, sob pena de se identificar o político como tudo que transforma uma realidade dada.

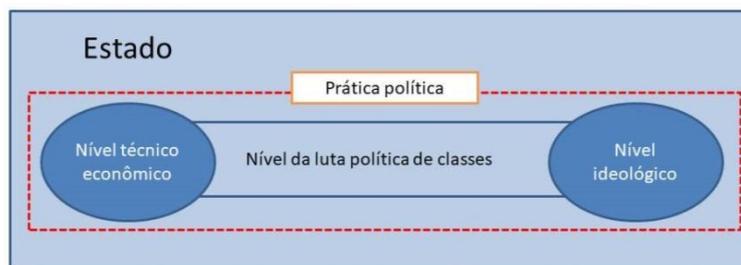
Poulantzas (1968) refere-se ao objetivo da prática política, isto é, a estrutura do Estado, ou seja, a tomada do poder político. O Estado é conceituado em Poulantzas como a estrutura organizativa capaz de garantir a manutenção dos formatos de produção, que se instrumentaliza no direito e na burocracia. Para o autor, o Estado não se torna uma estrutura de classes em função de seus funcionários, mas em decorrência da função que desempenha diante do papel político entre as classes a fim de garantir o modelo de produção capitalista. Nesta estrutura do Estado impera os conflitos políticos entre classes dominantes e classes dominadas, eventualmente com a presença das classes intermediárias.

De acordo com Poulantzas (1968), a visão marxista de que era preciso tomar o poder e eliminar o Estado é contraditória sob o ponto de vista do materialismo-histórico do próprio Marx (1845). Essa crítica apresentada pelo autor a Marx (1965) sugere que a estrutura do Estado deve ser ajustada em um contexto de práxis política, como fator de coesão entre os diferentes níveis do sistema social. Ao contrário, trata-se de uma condição necessária, um lugar onde ocorre a condensação das contradições, não podendo, portanto, ser eliminado.

O Estado é um produto de uma sociedade que se envolve em tantas contradições consigo mesma a ponto de serem inconciliáveis, tornando necessário o papel do Estado como um poder oriundo da sociedade, mas acima dela, capaz de atuar para que as classes sociais não se destruam mutuamente (Poulantzas, 1968).

Essa contextualização sobre as funções do Estado apresenta como desfeixo três diferentes níveis: função técnico-econômica (nível econômico); função propriamente política (nível da luta política de classes); função ideológica (nível ideológico). Entretanto, “a função técnico-econômica e a função ideológica do Estado são sobredeterminadas pela função propriamente política, aquela referente à luta política de classes” (Poulantzas, 1968, p. 51).

Figura 1 – Composição da prática política



Fonte: elaborado pelo autor a partir de Poulantzas (1968).

Na figura 1 fica evidente que a prática política contém três níveis. Contudo estes níveis estão entrelaçados e sobrepostos, pois não se trata de uma construção linear. Poulantzas (1968) argumenta que existe uma função global de coesão do Estado. É a partir desta concepção sobre a prática política apresentada em Poulantzas a partir de suas leituras de Marx que as definições de políticas públicas adquirem sustentação teórica nas obras de Lowi (1964); Laswell (1936); Simon (1986); Lindblom (1959); Easton (1965).

## DEFINIÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA

Easton é um dos autores mais representativos na definição e análise de políticas públicas. Em um de seus trabalhos mais relevantes, assim como Poulantzas, o autor aborda questões específicas do Estado como um elemento crucial no processo da prática política. Easton trata da ideia de Estado de uma perspectiva marxista. Enquanto Poulantzas vislumbra o Estado enquanto local onde ocorre a prática política, Easton foca na concepção de Estado para fins de análise das políticas públicas.

De acordo com Easton (1981), a definição de Estado é bastante complexa, ele chega a referir-se ao termo como um ‘mistério indecifrável’. Como aponta o autor, é possível até apresentar muitas características do termo: como se origina, as formas que assume, a natureza de suas partes constituintes, as funções que supostamente devem servir e as consequências (políticas e resultados) às quais pode dar origem. No entanto, ainda não foi possível definir com exatidão este conceito.

Easton (1981) faz esta ressalva sobre a definição, o autor afirma que é válido definir o que não é o Estado. Para ele, este termo não equivale aos aparelhos governamentais sobre os quais atua e onde as classes sociais podem lutar pelo controle. O Estado não pode ser uma espécie de peça de uma máquina passível de competição entre as classes sociais pelo seu

controle, muito menos um ser personificado em uma figura que lhe permitiria servir como árbitro ou conciliador entre as classes sociais (Easton, 1981).

De acordo com Schmidt (2018), política pública é o conjunto de deliberações e atos que foram postos por instituições públicas e com apoio dos cidadãos, com mesmo propósito, para juntos solucionarem problemas no dia a dia da sociedade. Para Mastrodi; Ifangir (2019), a definição de políticas públicas é compreendida de forma funcional: para o autor, é preciso funcionar, que passe por muitas transformações, mas que ela seja alcançada no seu propósito final. Para Lima e D’ascenzi (2018), a definição de política pública é o campo de saberes que busca, de modo simultâneo “colocar o governo em ação ou analisar sua ação” (souza, p. 26 2006).

O Estado é um produto e está intimamente envolvido na sociedade. Conforme Easton (1981):

Tudo está claro então. O estado não é sua estrutura empírica, nem um instrumento nas mãos de nenhuma classe. Também não é um “Sujeito” ou ator que pode controlar as várias classes independentemente de todas elas. Nem é uma entidade acima e à parte do resto da sociedade, de alguma forma pairando sobre ela e regulando-a (Easton, 1981 p. 308).

Desta definição percebe-se que o Estado não pertence a uma classe em particular, mas a uma sociedade que, coincidentemente, está dividida em classes. Contudo, mesmo que não seja o propósito, acaba por atender às classes dominantes. Isto ocorre porque a sociedade dividida em classes obriga o estado a servir aos interesses dos dominantes, por mais que se procure mascarar essa realidade em função das lutas de classes. O Estado é quem condensa esses conflitos de classes, por meio da prática política, isto é, das políticas públicas.

Para Santos (1994), política social iniciou no século XIX na Alemanha, mas foi com Marshall (1967) que criou forças para conquistar um grau de significância maior ao ter a ligação de concepções dos direitos sociais da cidadania. Em uma conferência em 1949, através da coletânea Cidadania, classe social e status Marshall (1967) iniciou suas observações sobre política social: a educação primária pública no séc. XIX. Na mesma coletânea, mostra que o Estado do bem-estar social persuadiria, iria atuar ou até mesmo ir além do mercado e, assim, a política social assumiria o dever de ajudar a sociedade.

Marshall (1967) ressalta que política social não seria um termo adequado como demonstra Santos (1994) a política social está ligada a problemas sociais e a política de governo está influenciando na economia de mercado tendo como objetivo o bem-estar da população.

Ainda, o núcleo central da política social é composto por: educação, habitação, serviços assistenciais médicos e sociais, seguro social e assistência pública.

Marshall (1967) faz comparação política social com a cidadania, em que o Estado é o principal regulador da cidadania que tem vinculações às atividades de trabalho. Ele faz menção em duas políticas: preventivas e compensatórias. A política preventiva é quando o Estado deve adotar medidas para diminuir ou tentar minimizar a desigualdade (emprego, violência, saúde, educação e saneamento básico).

A política compensatória, por sua vez, é quando o estado visa diminuir a carência no estado de vida das pessoas mantendo o equilíbrio derivados de acumulações (INPS e IPASE). E a política social é destinada ao bem-estar da população redistribuindo benefícios sociais para as pessoas da pobreza (PIS-PASEP, FGTS, FUNRURAL, BPC, PETI).

Bresser-Pereira (1998) busca detalhar as políticas sociais, utilizando a classificação e Lowi (1964) aborda as políticas contributivas, contratuais, mercadorizáveis (tendo como fator principal o mercado, no que tange ao aspecto contratual), distributivas, não contratuais, não mercadorizáveis (o Estado como papel principal junto com toda a população). Behring *et al.* (2008) destacam seus desacordos com Marshall (1967) falando sobre os fatores principais e, comparando diretamente a Keynes e ao projeto social democrata, censuram a clareza do esquema e a tentativa abrangente a partir da Inglaterra.

As especificações de Lowi (1964) referentes a políticas distributivas, regulatórias, redistributivas e constituintes não foram expostas no seu texto de 1964, mesmo o autor sendo citado, porém suas políticas se tornaram públicas. De acordo com Sancho (2003), tais políticas têm suas diferenças estabelecida no fundamento da estrutura de coerção pelo Estado e as consequências sobre os cidadãos provenientes das intervenções.

De acordo com Lowi (1964), o reconhecimento, os tipos e até as áreas de políticas públicas seriam problema e somente sua definição se basearia mediante um impacto na sociedade. Já no ano de 1970, Lowi destaca a relevância da coerção distinguindo os diferentes modelos de políticas e ressalta que a administração é algo comum na coerção e o Estado, seu alicerce.

Na visão de Lowi (1972) políticas podem se transformar em outra quando o projeto se desprende do distributivo para o redistributivo ou até mesmo do distributivo para o regulatório. Tais indicadores utilizados para verificar e estudar o tipo de política detém os projetos do governo e do legislativo.

Na concepção de Dye (1984), o termo ‘Políticas Públicas’ traduz o somatório das

ações do governo e age diretamente ou não na vida de toda a população. É o que o governo faz para minimizar ou solucionar os conflitos da sociedade. Políticas públicas são decisões e ações mediante os problemas da sociedade visando a solução de problemas, ou ao menos na tentativa de amenizá-los.

Portanto, política pública é elaborada em conjunto com vários entes federativos, entre eles o Estado, a sociedade, a esfera federal, estadual e municipal, envolvendo vários departamentos (Dye, 1984). Tais políticas, podem ser elaboradas em colaboração com a iniciativa privada, como se verifica recentemente (Dye, 1984). A política é formada por quatro componentes principais: dependem da envoltura do governo, da identificação do problema, da definição do objetivo do problema e do aspecto do processo de ação (Dye, 1984).

Para Laswell (1936), a tentativa de definir política tinha como intuito agregar conhecimento científico/acadêmico às experiências dos governos e manter um diálogo entre governo, cientistas e comunidade interessada.

De acordo com Lindblon (1959), as teorias do racionalismo de Lasweel e Simon realçam a incorporação de outros fatores à formulação e à análise das políticas, tais relações de poder e integração ocorrem em diferentes momentos do processo, nos quais não seria necessário haver um começo ou um fim já que as políticas públicas introduzem outros métodos/elementos no seu desenvolvimento e no seu estudo de ir além das indagações de racionalidade, como comunidade de interesse, trâmites administrativos, e papel das eleições.

Easton (1965) define política pública como um sistema, no qual existe uma interação entre o desenvolvimento, os resultados pretendidos e o ambiente trabalhado. De acordo com Easton, as políticas públicas processam *inputs* (entradas) de vários meios, tais como comunidades interessadas e da própria mídia, que induzem os efeitos e até mesmo os resultados.

As políticas públicas proporcionam programas e ações de melhoria para a comunidade, garantindo o bem-estar das pessoas. Políticas Públicas não se referem somente à gestão dos governantes, pois envolvem toda uma esfera, tais como: governo, estado, iniciativa privada e várias organizações civis (Easton, 1957).

As políticas públicas são um conjunto de atuações e decisões do governo, direcionadas para a solução ou não de dificuldades da sociedade, por isso várias concepções são expostas por Souza (2006), como a de Lynn (1980) que define como um grupo de ações do governo que criam efeitos específicos; como a de Peters (1986) que é a somatória das ações do governo

procedendo diretamente ou através de representação e induzem no dia a dia da sociedade.

Além dos autores tradicionais como Laswel e Easton, alguns contemporâneos são bastante representativos quanto ao conceito de Políticas Públicas. É o caso de Dagnino *et al.* (2013). Para esse autor, política é um termo frequentemente utilizado para referir-se: ao 1) envolvimento governamental, 2) ao objetivo desejado, 3) ao resultado, 4) ao modelo que visa explicar a relação entre ações e resultados.

Na ótica de Dagnino *et al.* (2013), a formulação de uma política é um processo árduo, pois os fazedores de políticas possuem racionalidade limitada, impedindo-os de conhecerem o mundo social totalmente. A consequência é, em muitos casos, a ocorrência de erros nas decisões tomadas.

Desta forma, cabe ao fazedor da política entender essa realidade social visando ao conhecimento das situações-problemas para evitar, dentro das limitações, possíveis equívocos na formulação de políticas (Dagnino *et al.* 2013). Esse contexto social funciona como um jogo, com regras, leis e costumes que precisam ser compreendidos. Portanto, os modelos de políticas podem ser uma alternativa para redução de equívocos. Dye (1984) aborda a ideia de modelos de políticas públicas.

## **DIMENSÕES DE POLÍTICA PÚBLICA**

A discussão sobre sustentabilidade pode ser entendida a partir daquilo que Elkington (2006) denomina de Três Grandes Ondas da Sustentabilidade. O autor apresenta em seu estudo que a primeira onda tem início na década de 1960 com a fundação da Anistia Internacional e conquista o seu pico em 1970 com a celebração do Dia da Terra.

Esta primeira onda foi caracterizada por um amadorismo na gestão da agenda ambiental. As ações em termos de cuidado com o meio ambiente estavam atreladas apenas a apoiar projetos e movimentos sociais voltados ao meio ambiente. Assim, apresentava apenas decisões externas à empresa. Contudo, como destaca Elkington (2006), é quando se inicia a discussão.

A segunda onda, denominada onda ‘Verde’, se inicia em 1984 com o Desastre de Bhopal, na Índia. Esta catástrofe refere-se a um vazamento de gás que ocorreu na Índia e atingiu cerca de 500 mil pessoas. A segunda onda alcança o seu pico com o evento Rio Eco-92 ocorrido no Brasil em 1992. Este evento constitui um marco para o fortalecimento da

sustentabilidade.

Por fim, a terceira onda intitulada ‘Onda da Globalização’, tem o seu pico em 1997, com o Protocolo de Kyoto e é caracterizada por uma responsabilidade social empresarial mais madura do ponto de vista das ações das empresas. É quando as corporações começam a desenvolver ações coordenadas para alcançar propósitos ambientais incluindo a preocupação com a sustentabilidade em seus processos produtivos. Se insere ainda nesta terceira onda o Fórum Econômico Mundial de 2006, realizado em Davos.

As três ondas da sustentabilidade citadas em Elkington (2006) contribuem para uma concepção de sustentabilidade em três dimensões: social, econômica e ambiental. Atualmente, pensar o desenvolvimento sustentável implica em gerar valor nesses três aspectos primordiais. Esta concepção envolve questões éticas, direitos humanos, corrupção e mudanças climáticas.

Para Leff (2011), a sustentabilidade ambiental se relaciona a hábitos que visam a preservação ambiental, no tocante a assuntos econômicos, e métodos de desenvolvimento, estabelecendo classes ecológicas de produção que asseguram a continuidade das próximas gerações.

De acordo com Donaire (1999), a responsabilidade social é um compromisso com a sociedade, com a qual se assume a função de proteção ao meio ambiente, projetos sociais, igualdade para todos, serviços de forma geral, tendo sua compatibilidade com o interesse público.

Os termos mais presentes no decorrer dos anos são sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, com uma ênfase maior no setor corporativo. Boa parte das organizações estão buscando uma relação com os recursos naturais e sociais, porém visando o lucro. Esse pensamento é uma base do conceito de Triple Bottom Line de Elkington (1994). Muitas coisas mudaram, e é válido ressaltar que a sustentabilidade é algo que só cresce hoje em dia.

De acordo com Elkington (1994), o termo Triple Bottom Line retrata a gestão empresarial como os resultados da organização e seu impacto provocado pelas organizações no planeta. A tradução do termo em inglês significa Linha Tripla de Fundo - para melhor entendimento será usado como Tripé da Sustentabilidade e sua formação é composta pela perspectiva do planeta, das pessoas e do lucro. De forma mais objetiva, uma organização deve ser coordenada objetivando a parte econômica, os impactos ambientais e a sua relação com os trabalhadores.

Para Lélé (1991), desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento de forma contínua. Segundo Mattos (2008), desenvolvimento sustentável é consequência da relação entre indivíduo em determinado espaço, com seus princípios culturais, com seus propósitos econômicos e acatando às organizações reconhecidas na comunidade e dando importância à conservação do meio ambiente existente.

Para Perez (2007), desenvolvimento sustentável está muito além da proteção ambiental e do crescimento econômico, e envolve o bem-estar e o equilíbrio social. Conforme esse autor, quando se fala em desenvolvimento sustentável se fala em desenvolvimento social, assim, com a diminuição da pobreza é possível o crescimento econômico. Com o desenvolvimento social, a coação sobre a natureza tende a diminuir, pois os recursos ambientais sustentáveis ajudam no equilíbrio da sociedade.

Para Sachs (1993), o conceito de sustentabilidade forma seis dimensões, tendo base principal o desenvolvimento, que vai muito além do significado econômico. Posteriormente, o autor acrescentou mais duas dimensões: nacional e internacional. Sachs (2002) define desenvolvimento sustentável em oito dimensões da sustentabilidade, ressaltando que para o desenvolvimento sustentável todas as dimensões precisam ser alcançadas, sendo elas: ambiental, econômica, social, cultural, espacial, psicológica, política nacional e internacional. Para o autor, o desenvolvimento é uma ação natural do crescimento econômico, conhecido como efeito cascata.

A dimensão ecológica é a dimensão mais familiarizada entre os pesquisadores desde a década de 70 e ela é definida pela compreensão e respeito no sistema ambiental. Para Rattner (1999), as pessoas não são donas do meio ambiente, mas fazem parte e dependem dele. Tal dimensão refere ao equilíbrio e à conservação do meio ambiente. De acordo com Foladori (2002), quanto mais as pessoas danificam o meio ambiente, mais se diminui a sustentabilidade ecológica.

No que tange a dimensão econômica, Sachs (1993) assevera que este aspecto se relaciona à distribuição e ao gerenciamento de recursos por meio de investimentos públicos e privados. Para o autor, a eficiência desse aspecto pode ser avaliada com o intuito de reduzir assimetrias no âmbito microeconômico e macroeconômico. Em relação às dimensões econômica e ecológica, aquela é mais ampla, pois sua definição está limitada ao crescimento econômico. Para Foladori (2002), é inaceitável o desenvolvimento não ilimitado, caso fosse, ficaria de fora a dimensão ambiental.

A dimensão social era aproveitada para ocultar o interesse acerca da sustentabilidade

ecológica com o intuito de afirmar que a miséria é a responsável pelos ataques ao meio ambiente, por falta de recursos em desempenhar técnicas para a preservação natural (SACHS, 1993).

De acordo com Rattner (1999), tais motivos não eram as causas, mas sim efeitos e resultados da não preservação e da não conservação ambiental. Sen (2000) acredita que a dimensão social tem como objetivo a igualdade de condições para todos, de que todos podem ter acesso aos bens fornecidos pela natureza, ter qualidade de trabalho e serviços de forma digna. Franco (1999) compreende que o desenvolvimento local e sustentável é o meio que pode acabar com as diferenças sociais existentes.

A dimensão cultural para Sachs (1993) está direcionada aos modelos de modernizações e dos elementos rurais adaptados à produção, favorecendo o desenvolvimento e alterações no meio cultural e tornando o conceito normativo de ecodesenvolvimento em multiplicidade de soluções individuais, respeitando as diferenças de cada ser vivo, culturas e localidades.

Marrul Filho (2000) aponta que a saída para o êxito da dimensão cultural está introduzida na realização de novos planejamentos, como uma sociedade de forma mais sustentável. Deste modo, o desenvolvimento sustentável se torna benéfico para todos, por meio da colaboração e da cooperação, a fim de que todas as pessoas possam acrescentar e crescer de forma individual, tendo como princípios fundamentais o interesse social e o respeito à cultura do próximo.

Na dimensão psicológica, Sillamy (1998) compreende como um todo a sensação de felicidade que vai além das questões sociais, pois o sentimento é um estado de espírito de cada indivíduo. A sensação está no interior de cada pessoa e é algo que a permite compreender a realidade pela qual se está passando, através de diferentes acontecimentos, motivações e experiências. De acordo com Jacobo (2003), por mais que os indivíduos estejam no mesmo ambiente, eles podem ter diferentes tipos de sensibilidades individuais e até com outras pessoas nas dimensões da sustentabilidade.

Para Jacobi (2003), comover, encorajar, chamar os cidadãos de forma ativa, ajudar no acesso de conhecimento auxiliando no seu aprendizado diante as dificuldades e as oportunidades, vencer os hábitos de políticas de exclusão e procurar concordar nas decisões coletivas são conhecimentos que constituem e formam a dimensão política nacional.

A dimensão política internacional tem uma pequena relação com a Organização das Nações Unidas – ONU, com o intuito de combater ou de minimizar as guerras, sendo

cooperativo de forma científica e preservando o sistema internacional financeiro e de negócios.

Tais dimensões políticas, elencadas no quadro 1, costumam ser incrementadas no sistema político levando-se em consideração a presença na agenda política e a presença do governo na sua concretização. Vale salientar que o modelo de sustentabilidade consiste no auxílio e na cooperação concreta entre o âmbito privado, público e a comunidade.

Para Frey (2002) a falta da presença da população nas estratégias de políticas administrativas corresponde a dificuldades relativas de limitação dos indivíduos e à interação dos indivíduos no governo. É fundamental que o governo adote ações e planos em prol do bem comum para todos os cidadãos.

Contudo, as declarações políticas percebidas no Brasil e fora do país têm testado a consolidação de tais conquistas adquiridas graças à pressão social e eventos desastrosos ao meio ambiente. Foi possível acompanhar na última década, a revogação de importantes artigos do Código Florestal Brasileiro, o aumento de queimadas na Amazônia e a vista grossa de fazedores de políticas sobre tais acontecimentos.

**Quadro 01:** Dimensões de Políticas Públicas

Abordagem	Conceito	Definição Aplicada	Exemplo
<b>Social</b>	<p>Refere-se a busca da homogeneidade social; acesso equitativo aos recursos e serviços sociais. Visando o pleno emprego e/ou autoemprego.</p> <p>Principais autores: Sachs (1993)</p>	<p>Uma política social é caracterizada por buscar resolver problemas sociais, com o objetivo de promoção do bem-estar da população. Basicamente tem como núcleos, a educação, habitação, serviços assistenciais e assistência pública. Visa a redução das desigualdades por meio da redistribuição de renda</p> <p>Principais autores: Marshall (1967)</p>	Política Nacional de Assistência Social
<b>Cultural</b>	<p>Respeito a tradição e a inovação. Presença de endogeneidade, contrapondo-se a simples replicação de estrangeiros. Desenvolvimento da autoconfiança sem perder de vista a abertura para o mundo.</p> <p>Principais autores: Sachs (2002)</p>	<p>Resumem-se as intervenções feitas realizadas pelo Estado visando a promoção do desenvolvimento simbólico, a preservação do patrimônio histórico e o gerenciamento do aparelho burocrático. O papel do Estado nesse caso não é atuar como um ser</p> <p>Principais autores: Teixeira Coelho (1997)</p>	Lei Rouanet. ( Lei Federal de Incentivo à Cultura (Nº 8.313/1991)
<b>Ambiental</b>	<p>Relaciona-se ao ecológico, ao respeito dos ecossistemas naturais estimulando a capacidade autodepuração. É a preservação do capital natural, limitando o uso dos recursos não renováveis.</p> <p>Principais autores: Hardin (1968), Ostron (1970), Sachs (1993)</p>	<p>A política proposta pela Estado com vistas a garantir proteção ambiental. Procura garantir a sobrevivência das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras disporem de recursos naturais. Respeitar a capacidade de uso e renovação</p> <p>Principais autores: Sachs (1993)</p>	<p>Código Florestal Brasileiro.</p> <p>Parque Nacional Pacaás Novos.</p> <p>Reserva Extrativista Chico Mendes. (A Lei 12.651, de 25 de maio de 2012, estabelece normas para proteção da vegetação nativa em áreas de preservação permanente, reserva legal, uso restrito, exploração florestal e assuntos relacionados.)</p>

<b>Econômica</b>	Desenvolvimento econômico mantendo o equilíbrio, utilizando materiais moderno. Busca da capacidade se inserção no aparato produtivo; da inserção na economia mundial e na pesquisa científica e tecnológica.  Principais autores: Sachs (1993)	São as políticas mercadorizáveis, isto é, tem no mercado seu principal interesse. Existe a presença de classes sociais em que de lado a dominante e do outro o proletário.  Principais autores: Marx (1982); Lowi (1964)	PGPM Programa de Aquisição de Alimentos – PAA Programa de Regularização do Passivo: fortalecimento das cadeias de valor – Castanha
<b>Política (nacional)</b>	Volta-se a apropriação dos direitos humanos de forma universal; criação de projeto nacional por parte do Estado em conjunto com atores sociais. É a busca da coesão social.  Principais autores: Sachs (1993)	Traduz o somatório das ações do governo e agem diretamente ou não na vida de toda a população. É o que o governo faz para minimizar ou solucionar os conflitos da sociedade. Políticas públicas são decisões e ações mediante aos problemas da sociedade visando a solução de problemas, ou tentar amenizá-los.  Principais autores: Dye (1984), Easton (1981)	Política Nacional do Desenvolvimento Urbano
<b>Ecológica</b>	Possui relação com a preservação do potencial do capital natural, na produção de recursos renováveis e na limitação do uso dos recursos não renováveis.  Principais autores: Sachs (1993)	Relata a compreensão e respeito às dinâmicas do meio ambiente. Exige a reflexão de que o ser humano não é dono do meio ambiente. Ao revés, é parte integrante e dependente dele.  Principais autores: Rattner (1999)	Política nacional
<b>Política (Internacional)</b>	Materializa-se em metas definidas por instituições como as nações unidas visando a prevenção de guerras, promoção da paz e cooperação internacional; acompanhamento das finanças e comércios internacionais,	O estado não é sua estrutura empírica, nem um instrumento nas mãos de nenhuma classe. Não é um “Sujeito” ou ator que pode controlar as várias classes independentemente de todas elas. Nem é uma entidade acima e à parte do resto da sociedade, de alguma forma pairando sobre ela e regulando-a.	ONG

	<p>aparato institucional e efetivo para promover a gestão de recursos naturais e ambientais, biodiversidade, cultura e patrimônio comum da humanidade.</p> <p>Principais autores: Sachs (1993)</p>	<p>Neste sentido o Estado não serve como um amenizador nas lutas de classe, mas sim a uma sociedade.</p> <p>Principais autores: Easton (1981)</p>	
--	--	---	--

**Fonte:** elaboração do autor, com base em Sachs (1993); Sachs (2002).

Nota-se que a sustentabilidade vai muito além da preservação do meio ambiente e da diminuição de agressão no mundo. Ser sustentável é ter ideias que agregam e que se renovam de forma contínua, administrando sem explorar, tendo lucro de forma consciente e objetivando planejamento e programas que não danifiquem o ecossistema.

## POLÍTICAS PÚBLICAS VOLTADAS AOS PFNMS

A Constituição Federal do Brasil (1988), em seu artigo 225, relata que: “Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida impondo-se ao poder público o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”. Logo, é dever do governo e de toda a sociedade manter e zelar pela preservação, conservação e recuperação ambiental.

Os PFNMs estão presentes nas mesmas leis que regem a floresta brasileira. O IBAMA, órgão responsável pelas políticas nacionais do meio ambiente, foi criado com base na Lei 7.715 de 22 de fevereiro de 1989, sendo suas atribuições, de forma federal, o licenciamento ambiental, o controle do meio ambiente, a averiguação e o uso dos recursos. Os PFNMs podem ser regidos pela Lei de Crime Ambiental, Lei 9.605 de 12 de fevereiro de 1998, a qual trata de crimes contra o meio ambiente, podendo acarretar sanções penais e administrativas conforme for sua conduta lesiva ao meio ambiente (Souza, 2012).

O código florestal de Lei 4.771 de 15 de setembro de 2012 dispõe sobre a conservação e o manejo sustentável dos recursos ambientais. No que tange à coleta, ao comércio e ao manejo da vegetação, sujeita-se de autorização do IBAMA conforme o artº 11, 14 e 26 do código florestal. O quadro 2 descreve algumas políticas públicas de acesso ao PFNMs, nas esferas Federal e Estadual.

**Quadro 02:** Referencial das políticas de apoio ao fomento

ESFERA	POLÍTICA	TIPO	INICIO
Federal	Criação das Resex	Constitutiva / Redistributiva	30/01/1990
Federal	SDPE - Subvenção direta ao produtor extrativista – Através da Política de garantia de preços mínimos para produção da sociobiodiversidade (pgpmbio)	Distributiva	17/09/2008
Federal	Apoio a Formação de Estoque pela agricultura familiar. Através da Modalidade do Programa de Aquisição de Alimentos–PAA	Distributiva	02/07/2003

Federal	Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural - (PNATER)	Redistributiva	11/01/2010
Estadual	Projeto florestas Plantadas - plantio de seringueiras	Distributiva	23/11/2010
Estadual	Subvenção - Projeto de Pagamento por serviços Ambientais: subsídios aos produtos florestais – borracha	Distributiva	05/07/1999
Estadual	Programa de Regularização do Passivo: FDL	Distributiva	05/07/1999
Estadual	Programa de Regularização do Passivo: Coleta de látex para preservativo	Distributiva	04/07/2006
Estadual	Programa de Regularização do Passivo: fortalecimento das cadeias de valor – Castanha	Distributiva	18/12/2001

**Fonte:** Pereira Plese (2020).

A criação das reservas extrativistas caracterizou de forma significativa um considerável amparo às atividades dos extrativistas, dando a possibilidade da população de controlar as suas terras e de conservar as suas práticas. Esse percurso iniciou com a Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, que dispõe sobre a Política Nacional de Meio Ambiente. Com o passar do tempo, com um novo decreto, de nº 98.863 de 23 de janeiro de 1990, o governo federal criou a primeira reserva extrativista, a Resex do Alto Juruá, no estado do Acre. Essa regulamentação da criação das reservas foi concretizada através do Decreto 98.897, de 30 de janeiro de 1990, sendo formalmente criada por meio de uma política.

Por volta do ano de 2000, pela lei nº 9.985, foi instituído o Sistema Nacional de Unidade de Conservação da Natureza- SNUC. Os acontecimentos com o passar do tempo foram fundamentais para o melhoramento da implementação do sistema. Em meio ao avanço do sistema, há alguns decretos que se colocam em evidência: o decreto nº 4.340/02 o qual regulamentou a lei, a normativa de nº 2 de 2007 que regularizou as diretrizes para o andamento do conselho deliberativo das reservas, o decreto de nº 6.040 de 2007 que criou a política nacional de Políticas Federais como a criação da Resex ICMBio.

Outras políticas importantes foram criadas tais como: Política de garantia de preços mínimos (PGPMBio), Subvenção Direta ao Produtor Extrativista (SDPE), Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) CONAB/MAPA – Companhia Nacional de abastecimento – Apoio a formação de estoque pela agricultura familiar, Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural PNATER INCRA/ MDA e o Instituto Chico Mendes. Todas essas políticas são importantes para assegurar a plenitude dessas áreas e das famílias que nela vivem de forma protegida.

Com base nos documentos do Conselho Nacional de desenvolvimento Rural Sustentável (CONDRAF, 2015) as conjecturas básicas que norteiam tais políticas públicas iniciam do princípio de que agricultura familiar precisa certificar que os trabalhadores tenham qualidade de vida, a inclusão social dos trabalhadores, estímulos aos trabalhadores a participar das políticas, conceder a mudança de modelo tradicional para o agroecológico, com o intuito de assegurar o uso racional e a preservação de recursos naturais e incentivar a organização econômica dos agricultores através das associações e das cooperativas.

O quadro 03 tem uma definição resumida das políticas públicas voltadas para a agricultura familiar, também voltadas aos assentamentos rurais, o que possibilitou um ponto de vista amplo de como estas conjecturas alcançaram nas políticas de progresso rural ou desenvolvimento rural que envolve várias outras áreas de atuação tais como: cidadania, educação, renda, trabalho, infraestrutura, mercado institucional, assistência técnica e o crédito para os trabalhadores produtores (Melo; Scopinho, 2018).

**Quadro 03:** Síntese das políticas públicas da agricultura familiar, por área de atuação

PRONAF	O PRONAF é o programa de fortalecimento da agricultura familiar tem como foco principal facilitar a execução das atividades agropecuárias, a aquisição de equipamentos e a elevação da renda. Tais financiamentos podem ser aderidos de forma individual ou de forma coletiva.
PPCDAm	Plano de Ação para Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia Legal tem como foco a inclusão social com respeito à diversidade cultural, a viabilização de atividades econômicas dinâmicas e competitivas e o uso sustentável dos recursos naturais, mantendo o equilíbrio ecológico desse enorme patrimônio brasileiro.
PNFC	O PNFC Programa Nacional de crédito fundiário tem como seu foco o financiamento de aquisição de imóveis rurais não passíveis de desapropriação, locais insuficientes para a produção investimentos em infraestruturas, da unidade produtiva e de projetos. Sua execução principal e as localidades do semiárido.
<b>ASSISTÊNCIA TÉCNICA</b>	
ATER	O ATER que é a prestação de serviços de assistência técnica tem como seu objetivo ampliar o conhecimento e a tecnologia dos agricultores e de maximizar a renda e a produtividade.
<b>MERCADOS INSTITUCIONAIS</b>	
PAA	O PAA tem como foco a aquisição de alimentos da agricultura familiar por órgãos públicos, atendendo as famílias em situação de insegurança alimentar e nutricional. E tem como foco a inclusão social dos produtores e o fortalecimento da agricultura familiar.

PNAE	O programa PNAE tem como intuito o de toda a educação básica (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos), 30% do valor deve ser investido na compra direta de produtos da agricultura familiar, medida que estimula o desenvolvimento econômico e sustentável das comunidades.
<b>INFRAESTRUTURA</b>	
TERRA LEGAL	O programa Terra Legal envolve vários outros programas por meio de ações interministeriais programas estes como o luz para todos, minha casa minha vida, água para todos, através de parcerias com o Estado e município.
PROINF	O programa Proinf tem como objetivo o repasse de recursos para projetos de implantação de agroindústrias e armazenamento de produtos.
<b>TRABALHO E RENDA</b>	
TERRA FORTE	O programa terra Forte tem como objetivo incrementar renda nos assentamentos por meio de recursos financeiros direcionados a projetos de cooperativas e associações, obtenção de equipamentos e auxílio para gestão de iniciativas coletivas.
<b>EDUCAÇÃO E CIDADANIA</b>	
PRONERA	O PRONERA tem como objetivo garantir a alfabetização do ensino básico até o superior e profissional de crianças, jovens e adultos nos assentamentos. Tem o envolvimento de entidades sem fins lucrativas, movimento sociais e sindicais, instituições comunitárias e governo.
PRONATEC	O programa Pronatec tem como foco principal oferece cursos aos jovens e adultos de educação profissional para a sua qualificação e capacitação para o mercado de trabalho, tem como parceiros o MEC e o MDA.
PNDTR	O PNDTR está voltado para os trabalhadores rurais que não tem documentos pessoais ou necessitam fazer o registro da 2ª via dos mesmos. O programa faz um planejamento com o auxílio de vários órgãos para ir a comunidade realizar um mutirão de emissão de segunda documentação.
TERRITÓRIO S DA CIDADANIA	O programa Território da Cidadania é uma estratégia de desenvolvimento regional sustentável e garantia de direitos sociais voltado às regiões do país que mais precisam, com objetivo de levar o desenvolvimento econômico e universalizar os programas básicos de cidadania.

**Fonte:** elaborada pelo autor, conforme Melo e Scopinho (2018).

Com base no relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2013), a política de reforma agrária tem sido estabelecida em três etapas: demarcação das áreas, estabelecimento das famílias e liberação de créditos de fomento e habitação, e a inserção de trabalhadores em políticas públicas de aquisição da produção, como mercado institucional. Tal mercado é determinado pelo Ministério do Desenvolvimento (MDA), como espaço de

comercialização de compras públicas direto da agricultura familiar, com o intuito de ajudar as famílias em sua produção. O PAA é um dos principais programas, pois ele ajudou a induzir a criação de cooperativas e associações, beneficiários desse programa são apenas as famílias de agricultores com o intuito de garantir a segurança no combate à fome.

A política tem como propósito afirmar a utilização da área pelos extrativistas e suas famílias, administrada por meio de um conselho deliberativo dirigido por um órgão responsável por sua administração. A formação, a criação e o gerenciamento de reservas têm que ser precedidos por meio de análises científicas e de consulta pública junto a sociedade para poder detectar a área, o tamanho e o espaço mais apropriados para a unidade.

Com a ajuda dessas políticas, a conservação da natureza tem uma proteção maior. Outra finalidade essencial da RESEX é garantir e defender a população e a cultura presente certificando o manuseio dos recursos naturais da área de proteção, com foco na conservação do extrativismo. Os usufruidores dessas áreas e políticas são os moradores extrativistas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi mapear as políticas públicas de promoção aos produtos florestais não madeiráveis – PFNMs amazônicos. Ao analisar o contexto brasileiro, evidencia-se a importância das políticas públicas voltadas para os PFNMs. Entre as políticas públicas identificadas está a criação das RESEX, respaldada por legislação específica, reflete um esforço para conciliar desenvolvimento econômico, preservação ambiental e inclusão social. A integração de diferentes programas e ações, tanto em nível federal quanto estadual, demonstra a abrangência e a complexidade das políticas públicas voltadas para o meio ambiente.

Outra política identificada foi o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) que, abrangendo aspectos como infraestrutura, assistência técnica, mercado institucional, trabalho e renda, reflete um esforço abrangente para impulsionar essa importante parcela da sociedade.

Em relação à reforma agrária, observa-se a complexidade do processo, envolvendo demarcação de áreas, estabelecimento de famílias e liberação de créditos. A inserção dos trabalhadores em políticas públicas, como o mercado institucional por meio da PPGPMBio, destaca a importância de promover não apenas a redistribuição de terras, mas também o suporte necessário para garantir a sustentabilidade dos negócios.

Em suma, este artigo proporciona uma visão ampla sobre a interação entre Estado,

políticas públicas e sociedade, explorando teorias mais tradicionais e contemporâneas e analisando a aplicação dessas teorias com a produção dos PFNMs. As análises apresentadas evidenciam a complexidade e a importância desses elementos na construção de uma sociedade mais justa, equitativa e sustentável.

Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se utilizar metodologia que permita analisar cada uma das políticas mapeadas em profundidade, identificando os seus contextos, as demandas, as instituições envolvidas, o processo político de análise e os resultados gerados na vida prática do público-alvo.

## REFERÊNCIAS

BOBBIO, N. **A era dos direitos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. **Da administração pública à gerencial**. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1998.

BEHRING, E.R.; BOSCHETTI, I. **Política social: fundamentos e história**. São Paulo: Cortez, 2006.

COELHO, T. Dicionário crítico de política cultural. São Paulo : **Illuminuras**, 1997.

COMPARATO, F. K. **Para viver a democracia**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

DAGNINO, R.; THOMAS, H.; COSTA, G.; GOMES, E. **Metodologia de análise de políticas públicas**. In. Gestão estratégica em políticas públicas. Greiner Costa, Renato Dagnino (Ogs.), Campinas, SP: Editora Alínea, 2013.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DYE, T. D. **Understanding Public Policy**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

EASTON, D. A Systems Analysis of Political Life. **Wiley On-line Library**, v. 13, n. 2, 1965.

EASTON, D. The political system besieged by the state. **Political Theory**, v. 9, n. 3, 1981.

ELKINGTON, J. Governance for Sustainability. **Journal compilation**, v. 14, n. 6, 2006..

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v.36, n.2, p.90-100, 1994.

FRANCO, A. Somente o desenvolvimento sustentável pode superar a pobreza no Brasil. **Revista da Promoção da Saúde**. Brasília, ano 1, n. 2, nov/dez, 1999. p 15-18.

FREY, K. **Democracia e sustentabilidade das cidades na era digital**. In: Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade, 2002.

HOMMA, A. K. O. Extrativismo vegetal ou plantio: qual a opção para a Amazônia? **Estudos**

Avançados, São Paulo, v. 26, n. 74, p. 167-186, 2012.

IPEA. Determinantes políticos da política agrícola: um estudo de atores, demandas e mecanismos de decisão. In: LAMOUNIER, B. (Coord.). **Estudos de Política Agrícola**, n. 9. Brasília: IPEA, 1994.

JACOBI, P. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. **Cadernos de Pesquisa**. n. 118, mar. p. 189-205. 2003.

LEFF, E. **Saber ambiental**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

LÉLÉ, S.M. Sustainable development: A critical review. **World Development**, v.19, n.6, p.607-621, 1991.

LIMA, L. L.; D'ASCENZI, L. **Políticas públicas, gestão urbana e desenvolvimento local**. Porto Alegre: Metamorfose, 2018.

LINDBLOM, Charles E. The Science of Muddling Through. **Public Administration Review**, v. 19, p. 78-88, 1959.

LOWI, T. American business, public policy, case studies and political theory. **World Politics**, 16 jul. 1964.

LOWI, Theodor. American Business, Public Policy, Case Studies and Political Theory. **World Politics**, 16: 677-715. 1964

MARRUL FILHO, S. **Do desenvolvimento para além do desenvolvimento**. In: QUINTAS, J. S. (org.). Pensando e praticando a educação ambiental na gestão do meio ambiente. Brasília: IBAMA, 2000.

MARSHALL, T. H. **Cidadania, classe social e status**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

MARX, K. **Para a crítica da economia política**. In: Obras escolhidas. Lisboa: Edições Avante, 1982.

MASTRODI, J.; IFANGIR, F. C. A. Sobre o conceito de políticas públicas. **Revista de Direitos Brasileiro**. Florianópolis, SC. v. 24 . n. 9 . p.05-18 .Set./Dez. 2019.

MATTOS, E. S. Desenvolvimento sustentável: uma análise histórica. **Vitrine da Conjuntura**, Curitiba, v.1, n.9, dezembro 2008.

MELO, T. G.; SCOPINHO, R. A. Reflexões sobre o uso da Psicossociologia na investigação do processo organizativo em assentamentos rurais. In: PÉREZ-ARAU, G.; MANDIOLA, M.; ISLA, P.; MUÑOZ, R.; RÍOS, N. (Ed.). **Nuevas formas de organización y trabajo: Latinoamérica frente a los actuales desafíos económicos, sociales y medioambientales**. Santiago de Chile: Red de Posgrados de Investigación Latinos em Administración y Estudios Organizacionales, 2018. p. 1297-1307.

PAES-DE-SOUZA, M.; SILVA, T. N. da; PEDROZO, E.; SOUZA FILHO, T. A. de. O Produto Florestal Não Madeirável (PFNM) Amazônico açaí nativo: proposição de uma organização social baseada na lógica de cadeia e rede para potencializar a exploração local. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia-RARA**, v. 3, n. 2, p. 44-57, 2011.

PEDROZO, A.E.; SILVA, N.T.; SATO, S.A.S.; OLIVEIRA, A.D.N. Produtos Florestais Não Madeireiros (PFNMs): as Filières do Açaí e da Castanha da Amazônia. **Revista de**

**Administração e Negócios da Amazônia**, 3 (2), 2011. p.88-112. Disponível em: <http://www.periodicos.unir.br>.

PEREIRA PLESE, N. G. ; PEREIRA, H. S. Efetividade local das políticas públicas estaduais de fomento à coleta sustentável de produtos florestais não-madeireiros: o caso da Reserva Extrativista do Carumbá, no Acre, Brasil. **Braz. J. of Develop.** v. 6, n. 9, 2020.

PEREZ, B. L. Los **Derechos de la sustentabilidad**: desarrollo, consumo y ambiente. Buenos Aires: Colihue, 2007.

POULANTZAS, N. **Political power and social classes**. London: New Left Books, 1968.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Nobel, 1993.

SANCHO, D. Regulación y agencias reguladoras independientes: elementos clave para la consolidación de su diseño institucional. **VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Panamá, 28-31 oct. 2003.

SANTOS, R. N. F. A trágica condição da política social. In: ABRANCHES, Sérgio Henrique; SANTOS, Wanderley Guilherme dos; COIMBRA, Marcos Antônio. **Política social e combate à pobreza**. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

SCHMIDT, J. P. Para estudar políticas públicas: aspectos conceituais, metodológicos e abordagens teóricas. **Revista de Direito**. Santa Cruz do Sul, v. 3, n. 56, p. 119-149, set/dez. 2018.

SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SILLAMY, N. **Dicionário de psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 1998

SILVA, J. M. da; PAES-DE-SOUZA, M.; SOUZA FILHO, T. A. de; RIVA, F. R.; BORBOSA, C. da S. Public policies of guarantee for minimum prices on products of sociobiodiversity (PGPMBio): composition of the extraction cost of Amazonian chestnut in Rondônia and Acre. **Revista De Administração Da UFSM**, v. 15, n. 1, p. 62–82, 2022.

SILVA-JEAN, M. da; PAES-DE-SOUZA,.; SOUZA FILHO, T. A. Cadeia produtiva da Castanha-da-Amazônia nos Estados do Acre e Rondônia. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 11, p. 91277-91297, 2020.

SIMON, H. A. **Models of Man**. Nova York, John Wiley.,1986.

SOUZA FILHO, T. A. de; PEDROZO, E. A.; PAES-DE-SOUZA, M. Produtos Florestais Não-Madeiráveis (PFNMs) da Amazônia: uma visão autóctone da cadeia-rede da castanha-da-amazônia no estado de Rondônia. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 3, n. 2, p. 58-74, 2011.

WIDAYAT, R.; AJI, J.; KURNIAWAN, C. A Systematic Review of Social Media and Government in the Social Science Discipline. **Journal of Contemporary Governance and Public Policy**, v. 4, n. 1, 2023.

## Políticas públicas para redução da criminalidade no estado de Rondônia: mapeamento de casos específicos e registros no governo estadual.

Maria Luiza Costa Matos

Graduanda em Direito pela Faculdade Católica de Rondônia – FCR

Marlene Valério dos Santos Arenas

Doutora em Administração. Docente e Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP/UNIR Email: marlenearenas@unir.br

**RESUMO:** Este trabalho aborda o contexto da criminalidade no Estado de Rondônia, com recorte para a prática e efeitos dos crimes de feminicídio, estupro, tráfico de entorpecentes, crimes contra crianças e adolescentes, racismo e LGBTQIAPN+, letalidade policial, como questões contemporâneas e complexas que afetam de modo geral a sociedade em que estamos inseridos, onde as soluções buscadas vão além do nosso conhecimento, sendo vinculadas às políticas públicas de enfrentamento desses segmentos. Para alcançar os objetivos elaboramos uma pesquisa descritiva, bibliográfica, qualitativa, pois foram realizadas diversas análises de informações constantes nos sites do governo e ainda notícias veiculadas sobre os crimes em questão. Todavia, os dados apresentados pela SESDEC prejudicaram a análise dos dados pelo fato de não terem sido colhidos na faixa etária das violências contra mulheres de ameaça, calúnia, difamação, injúria e lesão corporal que variam de 26,3% a 30,7% dos registros. Em relação à etnia, também houve um número muito alto de dados não informados que variaram de 29% a 56,2%. Nos registros de estupro de vulnerável (86%) e estupro (89%) os dados não informados, e para feminicídio a etnia não informada foi de 70,3% dos registros, prejudicando qualquer análise de política pública.

**Palavras-chave:** Políticas Públicas; Criminalidade; Estado da Região Amazônica

**ABSTRACT:** This work addresses the context of criminality within the State of Rondônia focusing on the crimes of femicide, rape, drug trafficking, crimes against children and adolescents, racism and LGBTQIAPN+, police lethality, as contemporary and complex issues that affect in general the society in which we are inserted, where the solutions sought go beyond our knowledge, being linked to public policies to confront these segments. To achieve the objectives, we developed a descriptive, bibliographic, and qualitative research, as several analyses were carried out of information contained in government websites and news about the crimes in question. However, the data presented by SESDEC hindered the analysis of the data due to the fact that they were not collected in the age group of violence against women of threat, slander, defamation, injury and bodily injury, which vary from 26.3% to 30.7% of the records. In relation to ethnicity, there was also a very high number of unreported data, ranging from 29% to 56.2%. In the records of rape of the vulnerable (86%) and rape (89%) the data were not informed, and for femicide the ethnicity was not informed was 70.3% of the records, which undermines any analysis of public policy.

**Keyword:** Public Policies; Crime; State of the Amazon Region.

### INTRODUÇÃO

A criminalidade está presente em todos os lugares do mundo, alguns com maiores índices e outros com menores, Greco (2017, p. 168) afirma que nos países da América Latina os presídios “transformaram-se em verdadeiras ‘fábricas de presos’, que ali são jogados pelo Estado, que não lhes permite um cumprimento de pena de forma digna, que não afete outros direitos que lhes são inerentes”.

Segundo o WORLD PRISON BRIEF (2023) “o mundo assistiu a um crescimento sem precedentes da população prisional nas últimas décadas e hoje mais de 11 milhões de pessoas estão presas, cerca de um terço delas em prisão preventiva ou aguardando sentença final”. E por mais que a população carcerária tenha crescido, houve pouco aumento no recurso aos sistemas prisionais, assim sendo as prisões em todo o mundo estão em situações críticas, e a maioria dos países está operando seus sistemas prisionais muito acima de sua capacidade real, tendo como consequência grandes superlotações e aumento da criminalidade nas unidades também.

E, segundo a Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN) o Brasil possui população prisional de 644.305 apenados, destes, 27.375 são mulheres, como registra SENAPPEN (2023). O país possui a terceira maior população carcerária absoluta do mundo, sendo ultrapassado apenas pelos Estados Unidos, que ocupa o primeiro lugar, e a China em segundo lugar, conforme dados do Instituto de Pesquisa de Políticas de Crime e Justiça (ICPR) da Universidade de Londres (WORLD PRISON BRIEF, 2018).

Esta pesquisa, visou mapear as políticas públicas do governo do Estado de Rondônia, focando nos crimes de **feminicídio, estupro, tráfico de entorpecentes, crimes contra crianças e adolescentes, racismo e LGBTQIAPN+, letalidade policial.**

A justificativa de se buscar mapear a ocorrência da criminalidade no estado de Rondônia, pauta-se nas considerações de Abramovay (2015) ao afirmar que em 2014, que de todos os países do mundo sem guerra declarada, o Brasil foi onde mais se matou, cerca de quase 60 mil pessoas foram assassinadas, naquele ano. O país perdeu o mesmo contingente de pessoas que os EUA perderam em toda a Guerra do Vietnã, todavia, os mortos brasileiros são em sua maioria “invisíveis” perante a sociedade: comumente pobres, jovens, negros e se concentram em zonas de exclusão social.

Segundo o Mapa da Violência 2013, entre 1980 e 2011 os homicídios de jovens aumentaram 326,1%. Este aumento de violência entre a juventude faz com que nós pensemos em uma parcela de omissão da sociedade e do Poder Público, principalmente, quando se trata de moradores dos chamados locais de concentração de mortes, como no interior de estados mais desenvolvidos e nas periferias, ou seja, nas áreas dominadas por quadrilhas, milícias ou de tráfico de drogas. (AGÊNCIA BRASIL, 2013).

Quando abordamos sobre feminicídio, as Nações Unidas definem a violência contra mulher como "qualquer ato de violência de gênero que resulte ou resulte em danos ou sofrimentos físicos, sexuais ou mentais para as mulheres, inclusive ameaças desses atos,

coerção ou privação arbitrária de liberdade, seja em vida pública ou privada" (NAÇÕES UNIDAS, 2021).

O diretor-geral da Organização Mundial da saúde (OMS) Tedros Adhanom Ghebreyesus declarou que “A violência contra as mulheres é endêmica em todos os países e culturas, causando danos a milhões de mulheres e suas famílias, sendo agravada pela pandemia de COVID-19” (NAÇÕES UNIDAS, 2021).

Segundo o site da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS, 2020), em notícia publicada, afirma que as estimativas mais precisas sobre a prevalência da violência cometida pelo parceiro e a violência sexual em ambientes livres de conflitos são as fornecidas por inquéritos populacionais baseados no testemunho das vítimas.

Para Connell e Messerschmidt (2013, p. 260), os altos índices de violência contra a mulher são dados específicos do quanto as instituições que trabalham com essa questão devem proteger essa mulher em situação de violência doméstica, auxiliando-a a sair de um ciclo violento, mudando sua realidade e a encorajando a não aceitar mais a submissão ao sexo masculino. Auxiliando assim, na criação de novas masculinidades e feminilidades, “a dominação dos homens e a subordinação das mulheres constituem um processo histórico, não um sistema auto reprodutor”.

Em Rondônia, segundo informações constantes no site da Secretaria de Estado da Segurança, Defesa e Cidadania (SESDEC-RO) houve um aumento no número de denúncias de agressões contra as mulheres, se fizermos um comparativo observaremos que no mês de agosto do ano de 2020 foram realizadas duzentas e oitenta e nove (289) ocorrências pela Polícia Civil, já em agosto de 2019 duzentas e cinquenta e três (253), representando um aumento de trinta e seis (36) casos.

Ao tocante de gênero, segundo Saffioti e Almeida (1995), violência de gênero é um conceito mais amplo que, por sua vez, produz-se e reproduz-se nas relações de poder, na qual se entrelaçam as categorias de gênero, classe, raça/cor/etnia.

Passando para a área étnica, segundo os dados do último Mapa da Violência da revista AzMina (2016), denotam um aumento de 54% nos homicídios de mulheres negras, enquanto os assassinatos de brancas caíram 9,8%”. Nesse sentido, como forma de combate, a Lei Maria da Penha, Lei nº 11.340 foi um marco na história do Brasil. Pergunta-se: quais as políticas públicas adotadas pelo Governo do Estado de Rondônia para coibir a violência contra as mulheres?

Maluly (1999) afirma que a Constituição Federal considera o tráfico de entorpecentes um delito assemelhado aos crimes hediondos, pela sua reconhecida perniciosidade à Sociedade, e estabelece a mesma restrição de direitos e garantias (CF, art. 5º, inciso XLIII): inafiançável e insuscetível de graça ou anistia. Nesse esteio, a Lei nº 8.072/1990, reafirmou as vedações constitucionais, ampliando-as, inclusive, para proibir a concessão de indulto e de qualquer modalidade de liberdade provisória (art. 2º, incisos I e II), e, além disso, determinou o cumprimento da pena privativa de liberdade imposta integralmente no regime prisional fechado (art. 2º, § 1º).

Para direcionar esta pesquisa definimos como objetivo geral mapear as políticas públicas de enfrentamento à criminalidade em Rondônia, englobando diversos crimes, tais como feminicídio, estupro, tráfico de entorpecentes, crimes contra a crianças e adolescentes, racismo, LGBTQIAPN+ e letalidade policial.

E para objetivos específicos: verificar quais ações desenvolvidas pelo Governo do Estado de Rondônia no combate à violência e a criminalidade; analisar os dados constantes no site oficial do Governo do Estado e os dados referentes a criminalidade no período de 2018 a 2021 detalhados por característica; e por fim identificar no plano plurianual do Governo do Estado de Rondônia quais os índices de redução a serem atingidos em cada ano no período de 2018 a 2021.

E para realizar esta pesquisa, na primeira seção será tratada a respeito da criminalidade num contexto global e o recorte de como ela se desenvolve no estado de Rondônia, estruturas de políticas públicas de combate à criminalidade, posteriormente apresenta-se a estrutura metodológica utilizada na pesquisa para melhor compreensão, bem como ampliação em futuras pesquisas, por fim, são apresentados os resultados encontrados e tecidas as discussões e reflexões acerca da criminalidade contemporânea em nosso estado, localizado na região ocidental da Amazônia Legal.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### **Políticas Públicas de Combate à Criminalidade**

Matias-Pereira (2018, p. 74), afirma que a Administração Pública compõe o “conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas” e ainda que tem como propósito “a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos

três níveis de governo: federal, estadual ou municipal”. Em geral, a estruturação administrativa do Estado objetiva contribuir para o bem-estar social, utilizando a política pública como principal método de ação.

Na administração governamental, a política pública como ferramenta das decisões do governo originou-se na Guerra Fria e da valorização da tecnocracia como forma de enfrentar suas consequências. Laswell (1936) introduziu a expressão “análise de política pública”, na década de 30, com o objetivo de conciliar conhecimento científico/acadêmico com a produção empírica dos governos e ainda visando estabelecer o diálogo entre cientistas sociais, grupos de interesse e governo.

Na visão de Peters (1986) política pública é a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos. Partindo deste conceito conseguimos observar claramente que estas ações são fundamentais para a sociedade como um todo e especificamente no combate à criminalidade, pois é através de Políticas Públicas que poderemos influenciar a vida dos cidadãos.

Tavares (2016), afirma que a superlotação do sistema prisional brasileiro após a aprovação da Lei 11.343/2006, a chamada Lei de Drogas, revelou a impotência dos presídios e penitenciárias do país em atuarem na ressocialização e recuperação dos apenados. Aliado a este problema, outro ponto que afeta na redução da criminalidade é a morosidade do judiciário brasileiro para julgar em tempo razoável os presos provisórios, agravando a fragilidade do sistema carcerário.

Através da análise de dados do Sistema de informações estatísticas do sistema penitenciário brasileiro – InfoPen, o Instituto Avante Brasil realizou um levantamento, que foi divulgado em fevereiro de 2015, mostrando que o crescimento da população carcerária nos anos de 1990 a 2013 chegou a 507%, ou seja, de 90 mil presos em 1990, o país passou para 574.027 em 2013. Contrapondo a este crescimento, a população brasileira nestes anos aumentou 36%. Mesmo com tantas prisões, a criminalidade não diminuiu neste período, mostrando assim que a estratégia adotada pela segurança pública brasileira não tem surtido o efeito esperado. (GOMES, 2015)

Lima e Bueno (2015) alertam sobre este crescimento desenfreado da população carcerária:

Segundo as projeções do FBSP, entre 1999 e 2014 o número de pessoas presas triplicou. Se mantivermos a aceleração para os próximos anos, chegaríamos em 2030 com 1,9 milhão de presos. Hoje existem 1.424 unidades prisionais no país: em todos os estados há unidades com superlotação e condições de

cumprimento de pena que não permitem falar com seriedade em ressocialização. O país terá que investir muitos recursos nos próximos anos em construção de presídios formação e contratação de recursos humanos para geri-los, cargos, burocracia, segurança para manter o crescimento do número de presos seriam necessários 5.816 novos presídios nos próximos 15 anos. (LIMA; BUENO, 2015, p.84)

Outro ponto que merece destaque são as questões sociais, que segundo Odon (2018), é uma variável importante para o estudo do crime: as redes sociais de relacionamentos e do território onde a pessoa reside e trabalha – ou seja, o ambiente social. As teorias sociológicas destacam a influência do grupo (étnico, territorial, profissional etc.) sobre a formação dos fatores de produção do indivíduo – sua capacidade de produzir renda.

Com esse ponto, corrobora SACHSIDA e MENDONÇA (2013) que o nível salarial é fator importante e determinante da taxa de crimes, o que indica que uma queda de longo prazo nessas taxas depende de uma contínua melhora nos salários dos homens menos qualificados. Além do baixo salário antes de entrar nos sistemas carcerários, ao saírem da prisão o quadro ainda se agrava, pois, há uma redução de salários de ex-detentos entre 18% e 26%.

Cerqueira e Moura (2015) encontraram que, para os homens de 15 a 65 anos de idade, 1% de aumento da taxa de desemprego está associado ao aumento de 2,1% na taxa de homicídio na cidade em questão. Em relação aos homens jovens (de 15 a 29 anos), um aumento de 1% na taxa de desemprego está associado a um aumento de 2,5% na taxa de homicídios local.

Odon (2018) em sua pesquisa, conclui que políticas públicas de alta elasticidade, ou seja, com maior potencial de impacto sobre a criminalidade, são mais desejáveis do que políticas de baixa elasticidade, uma vez que otimizam o uso dos recursos orçamentários, minimizam o custo social e potencializam os benefícios no longo prazo.

Diversas pesquisas indicam que as leis com a temática de segurança pública e justiça criminal que tramitaram no Congresso Nacional brasileiro vivem em disputa na qual coexistem leis que criminalizam novas condutas, lei que recrudescem a punição em relação a um referencial anterior e leis que despenalizam condutas ou buscam efetivar direitos e garantias fundamentais aos acusados (Campos, 2014, p. 315).

## **Crimes Estudados**

Como mencionado na introdução, esta pesquisa visou estudar os crimes de feminicídio, estupro, tráfico de entorpecentes, crimes contra a crianças e adolescentes, racismo, LGBTQIAPN+ e letalidade policial.

### 1.2.1 Femicídio

Em 2015, com a promulgação da Lei nº 13.104/2015, tornou o feminicídio um homicídio qualificado e o colocou na lista de crimes hediondos, com penas mais altas, de 12 a 30 anos, assim sendo os crimes cometido em razão do gênero, passaram a ser chamados de feminicídio, ou seja, quando a vítima é morta por ser mulher, e está diretamente relacionada à violência doméstica e familiar (BRASIL, 2015).

### 1.2.2 Estupro

Em 2009, a Lei nº 12.015/09, definiu, mediante seu artigo 213, o crime de estupro como “constranger alguém, mediante violência ou grave ameaça, a ter conjunção carnal ou a praticar ou permitir que com ele se pratique outro ato libidinoso”. Considerado crime hediondo, pois é classificado como um dos crimes mais violentos, o estupro não mais se restringe à conjunção carnal, ou seja, ao ato sexual sem consentimento (BRASIL, 2009).

### 1.2.3 Tráfico de drogas

A Lei de Drogas nº 11.343, sancionada em 2006, prevê que quem transporta, importa, guarda, fábrica, vende ou fornece drogas estará sujeito a penas que vão de cinco a 15 anos de detenção e pagamento de multas R\$ 500 a R\$ 1.500 ao dia. Além disso, também será punido aqueles que manejarem a matéria-prima (plantação, cultivo, colheita) ou ainda os insumos químicos destinados à preparação de drogas. O artigo 33 da Lei nº 11.343/2006, define que dentre as diversas condutas que caracterizam o crime de tráfico está o ato de entregar a consumo ou fornecer drogas, mesmo que seja de graça (BRASIL, 2006).

### 1.2.4 Crimes contra a criança e adolescente

Outros crimes que foram objetivo de estudo desta pesquisa estão os crimes praticados contra as crianças e adolescentes, que são qualquer forma de abuso físico, psicológico, sexual, negligência ou abandono cometido contra uma criança ou adolescente, pois conforme consta no art. 4º da Lei nº 8.069/1990:

É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária. (BRASIL, 1990).

### 1.2.5 Racismo

Ademais, fez-se necessário enfatizar também sobre os crimes que racismo, que apesar do discurso que nega ou pelo menos tenta amenizar a presença do preconceito e da discriminação racial no país, não é difícil ver manifestações de racismo no dia a dia da vida social brasileira. Há situações em que a prática ocorre de forma enfática e clara, como nos massacres existentes, já em outros momentos são realizados de forma silenciosa, como no olhar policial que põe constantemente os negros sob suspeita.

Pesquisa recente concluiu que há diferença de tratamento, por parte da justiça, de brancos e negros. Estes são tratados com mais severidade, desde a instância policial até o tribunal, como se a criminalidade e a possibilidade de “perturbar a ordem social” lhes fosse inerente (ADORNO, 1996).

Martins, Fernandez e Nascimento sobre os crimes contra lgbtqiapn+ falam que:

A violência contra homossexuais pode ser também compreendida através das teorias feministas e de gênero, basicamente os agressores são homens, jovens, heterossexuais, e parecem professar uma ideologia machista e patriarcal, embora assumam determinadas nuances e expressões para cada segmento homossexual. O recurso da violência parece irromper quando a ideologia e a dominação masculina encontram-se enfraquecidas e deslegitimadoras, despontando como um recurso para a anulação e a subordinação dos outros “inferiorizados” e “fracos” aos seus interesses e controle. (MARTINS, FERNANDEZ E NASCIMENTO, 2010).

### 1.2.6 Letalidade policial

E o último que foi estudado nesta pesquisa foi a letalidade Policial, ou execução sumária, que é um conceito utilizado para classificar as mortes decorrentes de intervenção policial, ou seja, o uso da força letal em situações em que a ação policial teve consequências fatais para o cidadão. Ainda que ocorra em situações de legalidade, existem regras específicas sobre seu uso que devem ser respeitadas.

## METODOLOGIA

Este estudo foi pautado no mapeamento das políticas públicas de enfrentamento à criminalidade em Rondônia, englobando diversos crimes, tais como feminicídio, estupro, tráfico de entorpecentes, crimes contra a crianças e adolescentes, racismo, LGBTQIAPN+ e letalidade policial.

Tratou-se de uma pesquisa descritiva e exploratório com abordagem qualitativa que segundo Gil (2002) a realização de uma pesquisa tem o objetivo de promover meios para que encontrem resposta para um problema proposto. Quanto à natureza da pesquisa é aplicada, quanto à forma de abordagem do problema é quali-quantitativa, quanto aos fins da pesquisa é descritiva, quanto aos procedimentos, bibliográfica, documental e levantamento de dados, (SIENA, 2007).

Para o alcance da pesquisa, a metodologia foi dividida em etapas, buscando alcançar os objetivos propostos inicialmente de mapear as políticas, verificar as ações desenvolvidas pelo Governo do Estado de Rondônia no combate à violência e a criminalidade, analisar os dados constantes no site oficial do Governo do Estado e por fim identificar no plano plurianual quais os índices de redução a serem atingidos em cada ano no período de 2018 a 2021.

Buscando materiais e métodos, o primeiro passo foi a definição da estrutura do estudo, posteriormente a revisão bibliográfica, seguido do compilado da coleta de dados, da análise das políticas públicas e por fim sua aplicabilidade.

Para tanto, construímos inicialmente o aporte teórico, visando elucidar autores especialistas no assunto que discutiram anteriormente sobre o tema, bem como buscas em sites, jornais, e anuários números para mapeamento da violência no estado de Rondônia, visando quantificar os dados compilados e os meios de redução para melhor compreensão das tratativas do governo estadual ao tocante do enfrentamento diante da criminalidade.

A pesquisa, sob o ponto de vista de seus objetivos é exploratória, pois tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto a ser investigado. A pesquisa exploratória permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos, como levantamento bibliográfico sobre a criminalidade no Estado de Rondônia. É uma pesquisa descritiva, pois pretende-se registrar e descrever as características da criminalidade e as políticas públicas de combate à violência e criminalidade.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos que é a maneira como se obtém os dados necessários para a pesquisa, tratou-se de uma pesquisa documental on-line, com obtenção dos dados nos sites do portal do Governo do Estado de Rondônia, Secretaria de Estado de Segurança, Defesa e Cidadania (SESDEC/RO), Ministério da Justiça e Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG).

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, visando a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados que são básicos no processo de

pesquisa qualitativa e os dados por meio de estatística descritiva. Os dados serão analisados à luz do Plano Plurianual do Governo do Estado de Rondônia.

É importante frisar que inicialmente a pesquisa objetivou realizar o levantamento e análise de dados dos anos de 2016 a 2022, todavia houve alguns fatores limitadores como a falta de informação e fornecimento de dados por parte dos órgãos.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a revolução digital e tecnológica, os computadores são utilizados para todas as atividades desenvolvidas pelas pessoas e organizações. Assim, a internet tornou-se parte da vida cotidiana de muitas pessoas (FLICK, 2013) e órgãos públicos. Um dos princípios da Administração Pública, está previsto na Constituição Federal, em seu art. 5, XXXIII, art. 37, caput, o da publicidade, onde os atos dos gestores, se tornam eficazes. O art. 48 da Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar 101/2000 e de Acesso à Informação Pública com a Lei 12.527/2011, que as informações devem ser disponibilizadas no site do órgão para a sociedade tomar conhecimento das ações desenvolvidas e dos gastos realizados pelo poder público. Tal lei favoreceu nossa pesquisa e possibilitou a realização da pesquisa documental, análise dos dados e informações públicas.

Ao analisarmos fontes históricas e os sites, sentimos necessidade de destacar a notícia veiculada em relação ao Estado de Rondônia, pelo UOL (2023), onde afirma que o estado é campeão em homicídios femininos e que a taxa foi de 11,2 vítimas por 100 mil habitantes, quase quatro vezes acima da média do país (3,9), a matéria completa informando que os estudos sobre feminicídio classificam esse crime como "parte final" de um processo de agravamento da violência, marcado por terror, menosprezo ou discriminação à condição de mulher. Considerado hediondo pela Lei nº 13.104, de 2015, o feminicídio é evitável por meio de políticas públicas de prevenção, proteção e acolhimento são apontadas como ferramentas eficientes.

Ao analisarmos os dados constantes no site oficial do Governo do Estado e os dados referentes a criminalidade no período de 2018 a 2021 detalhados por característica, buscamos primeiramente realizar a tabulação destes dados referentes ao número de mulheres vítimas de violência e feminicídio, dados obtidos pela SESDEC, a seguir:

### Quadro 1 - Ameaça (violência doméstica) nos anos de 2018 a 2021

Mês	018	2019	2020	2021
Janeiro	389	438	465	439
Fevereiro	360	385	414	377
Março	449	438	412	435
Abril	482	466	408	385
Maio	464	485	405	436
Junho	472	383	414	386
Julho	514	400	488	430
Agosto	535	423	477	111
Setembro	537	549	465	-
Outubro	546	494	486	-
Novembro	521	469	520	-
Dezembro	505	486	458	-
<b>Total</b>	<b>5.774</b>	<b>5.416</b>	<b>5.412</b>	<b>2.999</b>

Fonte: elaborado pela autora conforme dados SESDEC.

Ao analisarmos o Quadro 1 observamos que houve uma diminuição do número de vítimas de ameaças de violência doméstica de 7% nos anos de 2019 e 2020 em relação a 2018, ao ano de 2021 ficou prejudicada a análise, pois não foram informados os dados dos meses de setembro a dezembro.

Outro dado localizado nesse eixo de violência doméstica foi a classificação por faixa etária, conforme consta a seguir na Figura 1.

Figura 1 - Ameaça (violência doméstica) nos anos de 2018 a 2021 – faixa etária

**Faixa etária- Ameaça de Violência doméstica  
2019 a 2021**



Fonte: elaborado pela autora conforme dados SESDEC.

A Figura 1 apresenta dados em relação à faixa etária de 2019 a 2021, as mulheres na faixa etária de 34 a 64 anos são as maiores vítimas de ameaça, seguida da faixa etária de 25 a 29 anos, e de 18 a 24 anos. Outro ponto abordado foi em relação à etnia, conforme consta na Figura 2, a seguir.

**Figura 2 - Ameaça (violência doméstica) nos anos de 2018 a 2021 – Etnia**



Fonte: elaborado pela autora conforme dados SESDEC.

Ao observarmos a figura 2, constatamos que as mulheres brancas são as que mais sofrem ameaça de violência doméstica, seguidas pardas, pretas, amarelas e indígenas. Devemos observar também que neste período há um número bastante elevado de raça não informada.

No Quadro 2, apresentamos os números de vítimas de estupro de vulnerável em Rondônia nos anos de 2019 a 2021.

**Quadro 2 - Estupro (violência doméstica) nos anos de 2019 a 2021.**

Mês	2019	2020	2021
Janeiro	32	25	24
Fevereiro	30	38	17
Março	39	32	25
Abril	29	31	27
Maio	36	31	27
Junho	26	39	24
Julho	29	23	31
Agosto	34	26	8
Setembro	38	19	-
Outubro	41	38	-

Mês	2019	2020	2021
Novembro	39	27	-
Dezembro	25	12	-
Total	398	341	183

Fonte: elaborado pela autora conforme dados SESDEC.

Segundo o Quadro 2, o número de casos de estupros de 2020 teve uma redução em relação a 2019 de 16% (dezesseis por cento), mas no ano de 2021 até agosto atingiu mais de 50% (cinquenta por cento) do número de casos do ano de 2020.

**Figura 3 - Estupro (violência doméstica) nos anos de 2019 a 2021, por faixa etária e etnia.**



Fonte: elaborado pela autora conforme dados SESDEC

Como mostra a Figura 3 o maior número de estupros ocorreu na faixa etária de 18 a 24 anos, seguida da faixa etária de 12 a 17 anos, de 35 a 64 anos e de 25 a 29 anos. A etnia com maior número de estupros é parda, seguida da branca e preta, embora tenha um número muito alto de raça não informada.

O Quadro 3 a seguir refere-se ao número de vítimas de lesão corporal (violência doméstica) em Rondônia nos anos de **2018 a 2021**.

**Quadro 3 - Lesão Corporal (violência doméstica) nos anos de 2018 a 2021**

Mês	2018	2019	2020	2021
Janeiro	299	265	340	320
Fevereiro	302	259	290	263
Março	306	297	310	289

Mês	2018	2019	2020	2021
Abril	307	317	347	288
Maio	382	271	317	320
Junho	347	285	315	300
Julho	367	273	318	379
Agosto	358	308	371	64
Setembro	305	420	366	-
Outubro	413	351	387	-
Novembro	332	352	394	-
Dezembro	388	369	361	-
<b>Total</b>	<b>4.106</b>	<b>3.767</b>	<b>4.116</b>	<b>2.223</b>

Fonte: elaborado pela autora conforme dados SESDEC

O Quadro 3 demonstra que o Estado apresenta um número alto de mulheres vítimas de lesão corporal 4.106 em 2018, 3.767 em 2019, em 2020 superou o número de 2018 com 4.116 registros e no ano de 2021 até agosto 2.223.

O Quadro 4, a seguir, refere-se ao número de vítimas de feminicídio em Rondônia nos anos de **2019 a 2021**.

**Quadro 4 - Feminicídio (violência doméstica) nos anos de 2019 a 2021.**

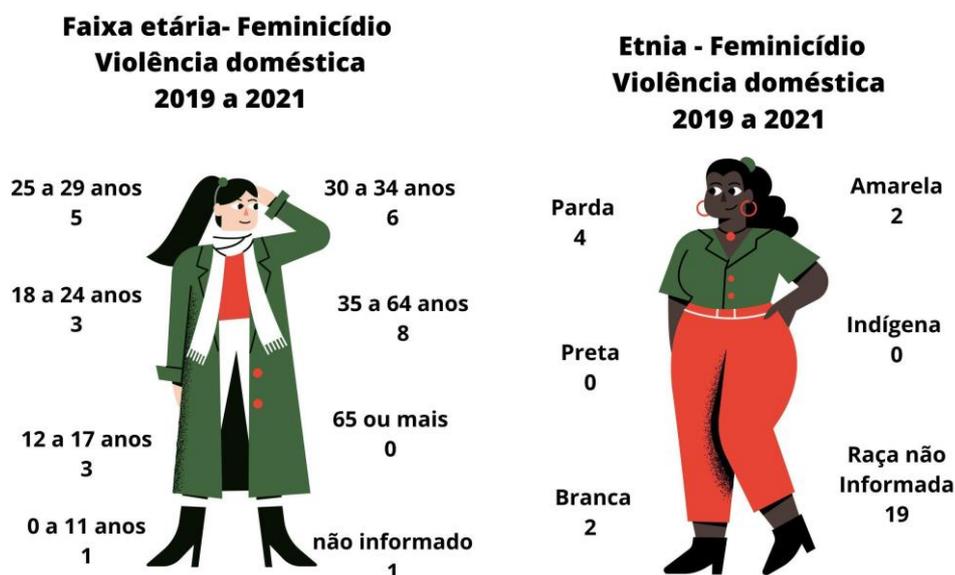
Mês	2019	2020	2021
Janeiro	1	1	2
Fevereiro	0	1	0
Março	1	2	0
Abril	0	2	1
Maio	1	1	1
Junho	1	1	2
Julho	2	0	0
Agosto	1	0	0
Setembro	0	2	-
Outubro	0	1	-
Novembro	0	2	-

Mês	2019	2020	2021
Dezembro	0	1	-
Total	7	14	6

Fonte: elaborado pela autora conforme dados SESDEC

No Quadro 4, observamos que o número de feminicídio aumentou no Estado, dobrou de sete em 2019 para 14 no ano de 2020, em 2021 até agosto apresentou seis registros.

**Figura 4 - Feminicídio (violência doméstica) nos anos de 2019 a 2021, por faixa etária e etnia**



Fonte: elaborado pela autora conforme dados SESDEC

A Figura 4 mostra que a faixa etária de vítimas de feminicídio está entre 35 a 64 anos, seguida de 30 a 34 anos e 25 a 29 anos. Quanto a etnia, houve uma falha nos registros porque o número de raça não informada é superior ao número identificado. Portanto, não podendo registrar o número por etnia.

**Quadro 5 - Tráfico de Entorpecentes nos anos de 2018 a 2021.**

ANO	Tráfico de entorpecentes números
2018	1.182
2019	1.433
2020	1.605

ANO	Tráfico de entorpecentes números
2021	1.254
Total	5.474

Fonte: elaborado pela autora conforme dados SESDEC

No crime de tráfico de entorpecentes, constante na Quadro 5, pode-se observar que mesmo no período pandêmico, os números foram aumentando, o crime em 2018 aumentou em relação a 2019, no entanto, diminuiu em relação a 2021.

**Quadro 6 - Racismo nos anos de 2019 a 2021.**

ANO	Racismo números
2019	134
2020	78
2021	63
Total	275

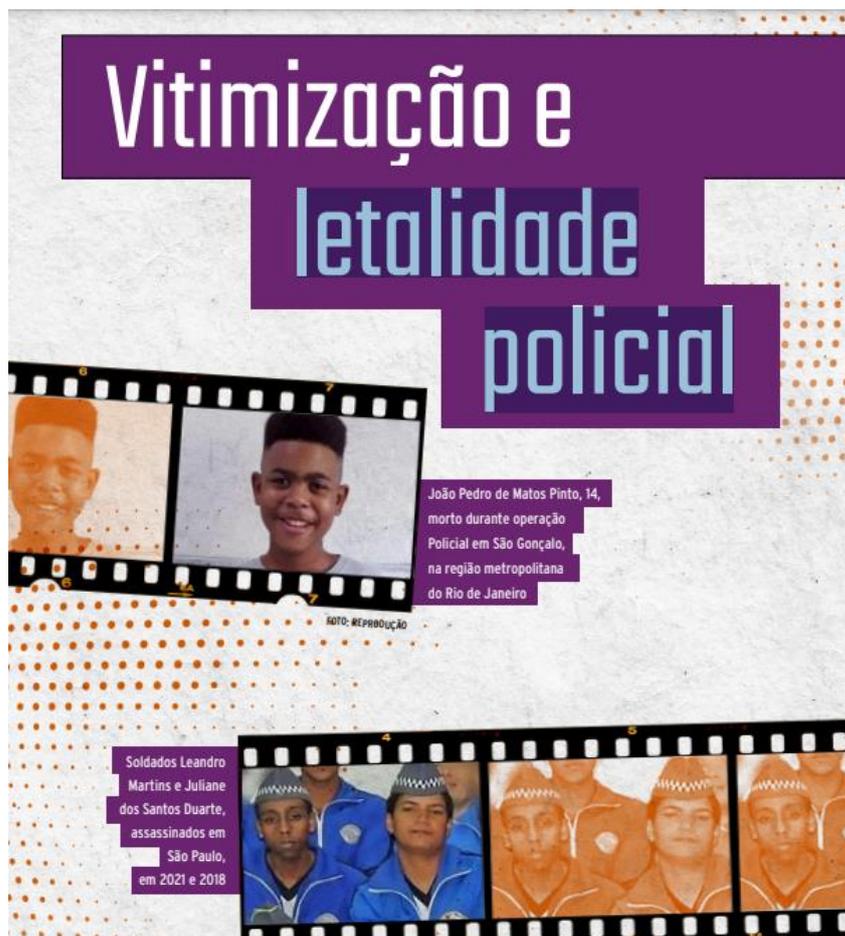
Fonte: elaborado pela autora conforme anuário 2019- 2021.

No Quadro 6, observa-se um déficit em relação aos dados de 2018, onde o estado de Rondônia não forneceu dados sobre o crime neste ano. Os dados obtidos de crimes de racismo, percebe-se uma diminuição de denúncias, mas é importante ressaltar que este período foi durante uma pandemia.

Em relação aos crimes contra Lgbtqiapn+ nos anos de 2019 a 2021, o estado de Rondônia não forneceu dados. Em âmbito nacional, o anuário afirma que ocorre um imenso déficit de captação e publicização por parte do setor de Segurança Pública sobre esses crimes. Dados do Atlas da Violência 2019 e 2020 demonstram haver baixa produção de dados referentes a este segmento a partir do setor da Saúde, que ainda assim, tem maior desempenho, produzindo dados de qualidade muito superiores aos que nos foram entregues pelas Secretarias de Segurança Pública.

Ao tocante da **Letalidade Policial** nos anos de 2018 a 2021, não foram encontrados dados quantitativos sobre o tema, no entanto, ele se evidencia importantemente e complexa nos anuários onde afirma que a estabilidade da desigualdade racial inerente à letalidade policial ao longo das últimas décadas retrata de modo bastante expressivo o déficit de direitos fundamentais a que está sujeita a população negra no país.

Figura 5 - Vitimização e letalidade policial nível nacional



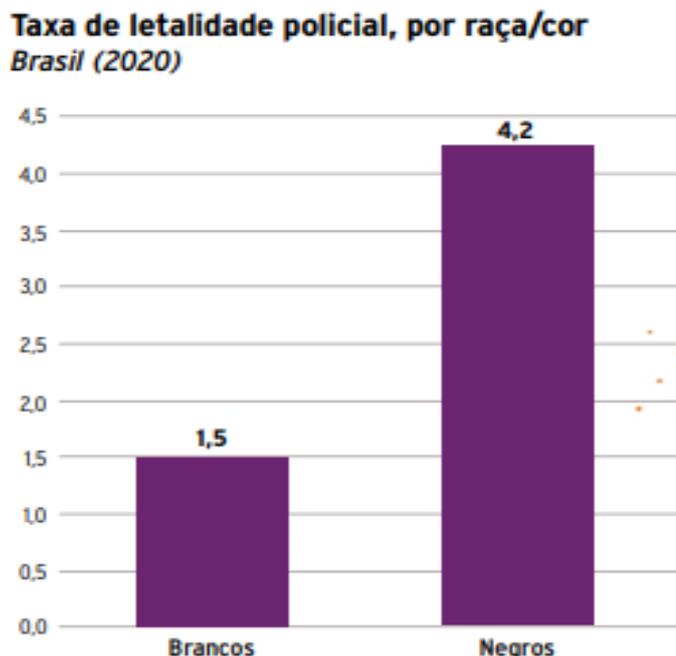
Fonte: anuário 2021.

Ainda segundo o anuário de 2021, a taxa de letalidade policial entre negros é de 4,2 vítimas a cada 100 mil, entre brancos ela é de 1,5 a cada 100 mil, equivalendo a dizer que a taxa de letalidade policial entre negros é 2,8 vezes superior à taxa entre brancos.

Conforme o anuário de 2022, a Letalidade policial em 2021 caiu, no entanto, a mortalidade de negros se acentuou, completa com as informações de que o segundo estado com a polícia mais letal foi Sergipe, com taxa de letalidade policial de 9 por grupo de 100 mil habitantes e crescimento de 7% do número de vítimas, seguido de Goiás, cuja taxa de letalidade foi de 8 por 100 mil habitantes, mas que apresentou redução do número de mortos em intervenções policiais.

O estado de São Paulo, entretanto, é o destaque positivo, uma vez que reduziu em 30% o total de vítimas de letalidade policial. Não foram encontrados dados respectivos do estado de Rondônia.

Gráfico 1 - letalidade policial por raça/cor



Fonte: Secretarias Estaduais de Segurança Pública e/ou Defesa Social; PC-MG; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE; Fórum Brasileiro de Segurança Pública.

Fonte: anuário 2022

Em resposta ao primeiro objetivo específico que versa sobre verificar quais ações desenvolvidas pelo Governo do Estado de Rondônia no combate à violência e a criminalidade, conforme a Secretaria de Assuntos Estratégicos - SEAS, existe uma política chamada Programa Mulher Protegida contínua e em plena execução nos 52 (cinquenta e dois) municípios rondonienses, de modo que 84 (oitenta e quatro) técnicos estão habilitados para realizarem o atendimento de cadastro de usuárias ao Programa Mulher Protegida com a assistência e acompanhamento psicossocial pela Equipe Técnica de Referência nos equipamentos socioassistenciais dos respectivos municípios. Foram realizados mais de 276 (duzentos e setenta e seis) cadastros até a presente data no Programa Mulher Protegida.

Na capital Porto Velho, em virtude do maior número de medidas protetivas de urgência expedidas no Estado, a SEAS disponibiliza uma Central do Programa Mulher Protegida, que realiza atendimento às mulheres vítimas de violência doméstica e familiar para cadastro no Programa Mulher Protegida, situada à Av. 07 de setembro nº 830 - bairro Centro - 2º andar (Tudo Aqui - Centro), em pleno funcionamento de segunda a sexta-feira, das 07h30 às 13h30, com endereço eletrônico [mulherprotegidarondonia@gmail.com](mailto:mulherprotegidarondonia@gmail.com) e contato telefônico (69) 9 8484-6845 e nos demais municípios, os atendimentos são realizados pelos Centros de

Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) e na ausência destes, pelas Equipes Técnicas de Referência dos municípios partícipes

## CONCLUSÃO

A pesquisa atingiu os objetivos geral e específicos, respondendo à pergunta do problema, contemplados no plano de trabalho desta bolsista pesquisadora. A temática envolvendo políticas públicas de enfrentamento à criminalidade, a legislação é muito complexa nesse universo pesquisado. Percebe-se que em alguns estudos esse tema ainda precisa ser difundido, observando a problemática de cada Estado, cidade, país, etc.

Os dados apresentados pela SESDEC prejudicaram a análise dos dados pelo fato de não terem sido colhidos os dados na faixa etária das violências contra mulheres de ameaça, calúnia, difamação, injúria e lesão corporal que variam de 26,3% a 30,7% dos registros. Em relação à etnia também houve um número muito alto de dados não informados que variaram de 29 % a 56,2%. Nos registros de estupro de vulnerável (86%) e estupro (89%) os dados não informados, e para feminicídio a etnia não informada foi de 70,3% dos registros, prejudicando qualquer análise de política pública.

Quando realizado buscas em sites como Google acadêmico, web sites, há uma diversidade sobre o assunto, aumentando o acesso a estudos que estejam sendo realizados, o que demonstra que a pesquisa tem relevância para a fomentação de dados atualizados, contribuindo para esses estudos futuros.

Esse universo que envolve a criminalidade, ainda é visto sem solução eficaz e com isso a descrença em apostar na redução dos números. Embora na pesquisa tenha apontado algumas ações por parte do governo local, continua longe de uma boa política de enfrentamento a essa problemática, inclusive é conclusivo que a criminalidade, ao contrário do esperado, na verdade, aumentou.

Todavia não se pode desacreditar no sistema por completo, que embora tenha dificuldades em executar determinadas ações de prevenção, essas ações sinalizam um bom começo nesse universo, que muitas vezes ficam esquecidos.

A pesquisa apresentou algumas limitações como a falta de dados referentes a alguns meses do ano de 2021 em todas as subunidades da pesquisa. Como sugestão de futuras pesquisas, é necessário acompanhar as políticas públicas e mapear se surtem efeitos na redução da violência contra mulher. É importante destacar que durante o período de 2020 e 2021, estivemos em torno da pandemia de covid-19, que resultou na diminuição e na falta de tabulação

de dados, não porque a violência de fato diminuiu, e sim porque menos mulheres conseguiam sair de suas casas para denunciar.

Em relação aos crimes contra Lgbtqiapn+ nos anos de 2019 a 2021, o estado de Rondônia não forneceu dados. Em âmbito nacional, o anuário afirma que ocorre um imenso déficit de captação e publicização por parte do setor de Segurança Pública sobre esses crimes. Dados do Atlas da Violência 2019 e 2020 demonstram haver baixa produção de dados referentes a este segmento a partir do setor da Saúde, que ainda assim, tem maior desempenho, produzindo dados de qualidade muito superiores aos que nos foram entregues pelas Secretarias de Segurança Pública.

Observa-se um déficit em relação aos dados de 2018, onde o estado de Rondônia não forneceu dados sobre o crime neste ano. Em relação aos dados obtidos de crimes de racismo, percebe-se uma diminuição de denúncias, mas é importante ressaltar que este período foi durante uma pandemia.

Esta pesquisa foi bastante esclarecedora sobre os crimes pesquisados, todavia sugerimos que seja feita uma análise mais minuciosa e comparativa, entre os dados encontrados e as ações do governo, para poder ser estabelecida uma relação de causa e consequência e posteriormente apresentada uma solução mais eficaz, seja por meio de uma proposta de Política pública de combate direto à criminalidade ou outro ponto pertinente e que beneficie a população do nosso estado.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Pedro. Um pacto para vencer nossa maior tragédia desde a escravidão. 2015. Disponível em: <[http://www.forumseguranca.org.br/storage/download/anuario\\_2015.retificado\\_.pdf](http://www.forumseguranca.org.br/storage/download/anuario_2015.retificado_.pdf)>. Acesso em: 07 de junho de 2023.

ADORNO, S. (1996). Violência e racismo: discriminação no acesso à justiça penal. In L. M. Schwarcz & R. S. Queiroz (Orgs.), Raça e diversidade (pp. 255-275). São Paulo: Edusp.

AGÊNCIA BRASIL. Homicídios de jovens crescem 326,1% no Brasil, mostra Mapa da Violência. 2013. Disponível em: <<http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2013-07-18/homicidios-de-jovens-crescem-3261-no-brasil-mostra-mapa-da-violencia>>. Acesso em: 07 de junho de 2023.

BRASIL, Lei nº 11.343, de 23 de agosto de 2006. Institui o Sistema Nacional de Políticas Públicas sobre Drogas - Sisnad; prescreve medidas para prevenção do uso indevido, atenção e reinserção social de usuários e dependentes de drogas; estabelece normas para repressão à produção não autorizada e ao tráfico ilícito de drogas; define crimes e dá outras providências,

disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11343.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11343.htm). Acesso em 10 out 2023.

\_\_\_\_\_, Lei nº 12.015, de 7 de agosto de 2009, Altera o Título VI da Parte Especial do Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal, e o art. 1o da Lei no 8.072, de 25 de julho de 1990, que dispõe sobre os crimes hediondos, nos termos do inciso XLIII do art. 5o da Constituição Federal e revoga a Lei no 2.252, de 1o de julho de 1954, que trata de corrupção de menores, disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L12015.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12015.htm). Acesso em 10 out 2023.

\_\_\_\_\_, Lei nº 13.104, de 9 de março de 2015, Altera o art. 121 do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal, para prever o feminicídio como circunstância qualificadora do crime de homicídio, e o art. 1º da Lei nº 8.072, de 25 de julho de 1990, para incluir o feminicídio no rol dos crimes hediondos, disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13104.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13104.htm). Acesso em 10 out 2023.

CAMPOS, Marcelo da Silveira. Crime e Congresso Nacional: uma análise da política criminal aprovada de 1989 a 2006. *Revista Brasileira de Ciência Política*, p. 315-347, 2014.

GRECO, Rogério. Sistema prisional: colapso atual e soluções alternativas. 4. ed. rev. ampl. e atual. Niterói, RJ: Impetus, 2017

DOS SANTOS, Marcelo Justus; KASSOUF, Ana Lúcia. Estudos econômicos das causas da criminalidade no Brasil: evidências e controvérsias. *Revista Economia*, v. 9, n. 2, p. 343-372, 2008.

GOMES, Luiz Flávio. Colapso do Sistema Penitenciário: Tragédias Anunciadas. 2015a. Disponível em: <<http://institutoavantebrasil.com.br/colapso-do-sistema-penitenciario-tragedias-anunciadas/>> . Acesso em: 10 ago.2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO. Cálculo do IRBES –Índice de Retorno de Bem Estar à Sociedade. 2015. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/2171/IRBES2015.pdf>> . Acesso em: 1 junho 2023.

LASWELL, H.D. (1936/1958) *Politics: Who Gets What, When, How*. Cleveland, Meridian Books.

MALULY, Jorge Assaf. O crime de tráfico de entorpecente e a aplicação das penas restritivas de direitos. **Boletim IBCCrim**, n. 77, 1999.

MARTINS, Marco Antonio Matos; FERNANDEZ, Osvaldo; NASCIMENTO, Érico Silva do. Acerca da violência contra LGBT no Brasil: entre reflexões e tendências. **Seminário Internacional Fazendo Gênero**, v. 9, n. 9, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2018.

ODON, Tiago Ivo. Segurança pública e análise econômica do crime: o desenho de uma estratégia para a redução da criminalidade no Brasil. *Revista de Informação Legislativa: RIL*, v. 55, n. 218, p. 33-61, abr./jun. 2018. Disponível em: <[http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/55/218/ril\\_v55\\_n218\\_p33](http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/55/218/ril_v55_n218_p33)>. acesso em: 20 de junho de 2023.

Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS). **Devastadoramente generalizada: 1 em cada 3 mulheres em todo o mundo sofre violência**. Publicado em: 9 de março de 2021. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/9-3-2021-devastadoramente-generalizada-1-em-cada-3-mulheres-em-todo-mundo-sofre-violencia> Acesso em: 27 de novembro de 2022.

PETERS, B. G. *American Public Policy*. Chatham, N.J.: Chatham House, 1986.

POR QUE RONDÔNIA É O ESTADO QUE MAIS MATA MULHERES NO BRASIL? Uol notícias. publicado em: 28/08/2023. disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/deutschewelle/2023/08/28/por-que-rondonia-e-o-estado-que-mais-mata-mulheres-no-brasil.htm> Acesso: 30 de junho de 2023.

QUEIROZ, Nana. **A violência tem cor e gênero no Brasil**. Revista AzMina. Publicado em: 22 de fevereiro de 2016. Disponível em: <https://azmina.com.br/reportagens/a-violencia-tem-cor-e-genero-no-brasil/> Acesso em: 18 de agosto de 2022.

SAFFIOTI, H.I.B.; ALMEIDA, S. *Violência de gênero: poder e impotência*. Rio de Janeiro: Revinter, 1995.

SENAPPEN. Levantamento Nacional de Informações Penitenciárias, atualização junho de 2017. Sistema Nacional de Informações Penais 14º CICLO - Período de Janeiro a Junho De 2023, Brasília: Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2023.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**/ Osmar Siena – Porto Velho [ s.n] 2007ZAFFARONI, Eugênio Raúl. **Manual de Direito Penal Brasileiro**. 4 edição. São Paulo-SP: ed. Revista dos Tribunais, 2002.

TAVARES, Elisângela Aparecida. O Aumento da criminalidade no Brasil: Uma relação direta com o IDH brasileiro. *SynThesisRevista Digital FAPAM, Pará de Minas*, v.7, n.7, 229-239, dez. 2016. disponível em: <https://periodicos.fapam.edu.br/index.php/synthesis/article/view/139/136> Acesso em: 10 ago. 2023.

WORLD PRISON BRIEF, Institute for Crime & Justice Policy Research (ICPR). International Prison Publications. World Prison Population List. 12th edition, 2018. Disponível em: [https://www.prisonstudies.org/researchpublications?shs\\_term\\_node\\_tid\\_depth=27](https://www.prisonstudies.org/researchpublications?shs_term_node_tid_depth=27). Acesso em: 02 jun. 2021

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente à Professora Doutora Marlene Valério dos Santos Arenas, e o suporte integral da Fundação de Amparo ao Desenvolvimento das ações científicas e tecnológicas e à pesquisa - FAPERÓ.

## APENDICE A

### Programação Geral

**@enadesp2921**  
Transmissão ao vivo pelo YouTube

**III EnAdESP**  
ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO  
ESTRATÉGICA PARA O SETOR PÚBLICO

**21 e 22 de novembro 2023**

**100% online e gratuito**

**Programação 21/11**

**Dra. Teresa Carneiro**  
Universidade Federal do Espírito Santo  
9h30 às 10h

**Sabrina Ferreira**  
Ministério Público do Mato Grosso do Sul  
19h às 19h20

**Nadson de Oliveira**  
Ministério Público do Mato Grosso do Sul  
19h20 às 19h40

**Daniel Santiago**  
Ministério Público Federal  
19h40 às 20h10

**Programação 22/11**

**Josimar Souza Costa**  
Universidade de Fortaleza UNIFOR/ANGRAD  
19h às 19h30

**Belmiro Soares**  
Ministério do Meio Ambiente  
19h30 às 20h

Horário Local Rondônia (-4 GMT)

Para informações, acesse:

Organização  
**PROFIAP** **UNIR**  
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DE RONDÔNIA

ARTE: Cartaz de Divulgação (Edoneia Sampaio da Silva Miranda e Ingrid Araujo Xavier Gonçalves, 2023).

## APENDICE B

### Programação dia 21/11/2023 MANHÃ

**@enadesp2921**  
Transmissão ao vivo pelo YouTube

Para informações, acesse:

**III EnAdESP**  
ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO  
ESTRATÉGICA PARA O SETOR PÚBLICO

**21 e 22 de novembro 2023**

**100% online**

**Programação do dia 21/11 Manhã**

**Superação de conflitos no setor público com inovação e IA**

**9h - Mesa de abertura**  
**9h30 às 10h - Palestra Magna com o tema:**  
*Inovação e Inteligência Artificial no Serviço Público: suporte à Superação de Conflitos e à Gestão Estratégica.*  
Com a palestrante  
**Dra. Teresa Cristina Janes Carneiro**  
Universidade Federal do Espírito Santo

Organização  
**PROFIAP** **UNIR**  
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

**Horário Local Rondônia (-4 GMT)**

ARTE: Cartaz de Divulgação (Edoneia Sampaio da Silva Miranda e Ingrid Araujo Xavier Gonçalves, 2023).

## APENDICE C

### Programação dia 21/11/2023 NOITE

 **@enadesp2921**  
Transmissão ao vivo pelo YouTube  
Para informações, acesse:  


**III EnAdESP**  
ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO  
ESTRATÉGICA PARA O SETOR PÚBLICO



**21 e 22 de novembro 2023**

 **100% online**  
**Acesse!**

**Programação do dia 21/11 Noite**

**Temática: Superação de Conflitos**

  
**Sabrina Ferreira**  
Ministério Público do Mato Grosso do Sul  
**19h às 19h20**  
Tema: Case Gestão por OKRs Ministério Público de Mato Grosso do Sul

  
**Nadson de Oliveira**  
Ministério Público do Mato Grosso do Sul  
**19h20 às 19h40**  
Tema: Agilidade no Serviço Público

  
**Daniel Santiago**  
Ministério Público Federal  
**19h40 às 20h10**  
Tema: Estratégias para aumentar a aceitação da inovação no Setor Público

Organização  
 

 **Horário Local Rondônia (-4 GMT)**

ARTE: Cartaz de Divulgação (Edoneia Sampaio da Silva Miranda e Ingrid Araujo Xavier Gonçalves, 2023).

## APENDICE D

### Programação dia 22/11/2023 NOITE

**@enadesp2921**  
Transmissão ao vivo pelo YouTube  
Para informações, acesse:  


**III EnAdESP**  
ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO  
ESTRATÉGICA PARA O SETOR PÚBLICO

**21 e 22 de novembro 2023**  
**100% online**  
**Acesse!**

**Programação do dia 22/11 Noite**  
**Temática: Inovação e IA**

**Josimar Souza Costa**  
Universidade de Fortaleza  
UNIFOR/ANGRAD  
**19h às 19h30**  
Tema: Era da Inteligência Artificial e Gestão

**Belmiro Soares**  
Ministério do Meio Ambiente  
**19h30 às 20h**  
Tema: Uso de Inteligência Artificial na Administração Pública Federal

Organização  
   
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

**Horário Local Rondônia (-4 GMT)**

ARTE: Cartaz de Divulgação (Edoneia Sampaio da Silva Miranda e Ingrid Araujo Xavier Gonçalves, 2023).