

# Scientia

ciência; informação; habilidade; conhecimento

01 - O PROCESSO ELEITORAL NA ESCOLHA DO GESTOR ESCOLAR E SUAS CONSEQUÊNCIAS PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE BARREIRAS EM 2016

THE ELECTORAL PROCESS IN THE CHOICE OF THE SCHOOL MANAGER AND THEIR CONSEQUENCES FOR A DEMOCRATIC MANAGEMENT IN A MUNICIPAL SCHOOL OF BARREIRAS IN 2016  
Jailda Pereira Caires / Júlio César de Almeida Silva

02 - PROGRAMA ESPORTE E LAZER DA CIDADE: CIDADE DE MALHADA DE PEDRAS (BAHIA) BIÊNIO 2014-15

SPORT AND CITY LEISURE PROGRAM: MALHADA DE PEDRAS (BAHIA) CITY 2014-15  
Mônica Meira Gonçalves Nunes / Thamirys Coqueiro Martins

03 - PERCEPÇÕES DOCENTES QUANTO À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO NA REDE MUNICIPAL DE ITAMARAJU - BAHIA

TEACHING PERCEPTIONS ON THE QUALITY OF LIFE AT WORK: CASE STUDY AT THE MUNICIPAL NETWORK OF ITAMARAJU - BAHIA  
Bougleux Bonjardim da Silva Carmo / Lucimária Pereira dos Santos / Vera Cássia Sena Freire

04 - OS PORTAIS DE TRANSPARÊNCIAS: INSTRUMENTOS CONFIRMATÓRIOS DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA PUBLICIDADE PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA (2016)

TRANSPARENCY PORTALS: CONFIRMATORY INSTRUMENTS OF THE CONSTITUTIONAL PRINCIPLE OF ADVERTISING FOR THE PUBLIC ADMINISTRATION OF THE GOVERNMENT OF THE STATE OF BAHIA (2016)  
Ercules Joanã Conceição Bonfim / Paulo Vinicius Brito dos Santos

05 - GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE MULTIRREFERENCIAL

MANAGEMENT OF PEOPLE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION: A MULTIRREFERENCIAL ANALYSIS  
Anne Alves Silva / Daisy Lima de Souza / Edilania Ramos Borges

06 - O CURSO PRÉ-VESTIBULAR UNIVERSIDADE PARA TODOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EVASÃO DISCENTE ENFRENTADA PELA GESTÃO LOCAL DO PROGRAMA, NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (CAMPUS DE BRUMADO), NO ANO DE 2015

THE PRE-VESTIBULAR COURSE UNIVERSITY FOR ALL: A CASE STUDY ON THE STUDENT EVASION FACED BY THE LOCAL MANAGEMENT OF THE PROGRAM, IN THE UNIVERSITY OF THE STATE OF BAHIA (CAMPUS DE BRUMADO), IN THE YEAR 2015

Lucas Porto / Patrícia Freire / Rafaella de Moraes

07 - CONSULTORIA INTEGRADA: UMA EXPERIÊNCIA DE CONSULTORIA DE GESTÃO DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO DA IBES/FACSAI

INTEGRATED CONSULTING: AN EXPERIENCE OF MANAGEMENT CONSULTANCY OF IBES / FACSAI ADMINISTRATION STUDENTS  
Marcos Glidson Alves Fonseca

2017

04

Temática Interdisciplinar:  
Gestão Pública de Educação na Bahia

ISSN:  
2525-4553



UNEB  
UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DA BAHIA



INSTITUTO FEDERAL  
BAHIA  
Campus Camaçari



**INSTITUTO BAIANO DE ENSINO SUPERIOR - IBES**  
**INSTITUTO SALVADOR DE ENSINO E CULTURA ISEC / FACSAL**

Av. Jorge Amado, 780 Imbuí, CEP 41.720-040

Salvador - Bahia - Brasil

Tel.: (71) 3496-4050

[www.ibes.edu.br](http://www.ibes.edu.br)

[www.suafaculdade.com.br/facsal](http://www.suafaculdade.com.br/facsal)

Ficha Catalográfica

Scientia: ciência, informação, habilidade e conhecimento / Instituto Salvador de Ensino e Cultura (ISEC); Instituto Baiano de Ensino Superior (IBES); Universidade do Estado da Bahia (UNEB); Instituto Federal da Bahia (IFBA). - ano 2, n. 4, maio/ago. 2017-  
Salvador: as instituições, 2017-.

Quadrimestral.

1. Ciências Sociais - periódico. 2. Ciências Humanas - periódico.  
3. Saúde - periódico. 4. Educação - periódico. I. Instituto Salvador de  
Ensino e Cultura (ISEC). II. Instituto Baiano de Ensino Superior  
(IBES). III. Universidade do Estado da Bahia (UNEB). IV. Instituto  
Federal da Bahia (IFBA).

CDU: 658.050

Ficha catalográfica elaborada por:  
Raidalva Caldas de Santana. CRB-5/1107



## SOBRE A REVISTA

---

A Revista Scientia é fruto do convênio de 4 (quatro) Instituição de Ensino Superior: o Instituto Salvador de Ensino e Cultura (ASSOBES - FACSAL / ISEC), o Instituto Baiano de Ensino Superior (ASSUPERO IBES), Universidade do Estado da Bahia - UNEB (Departamento de Ciências Humanas (DCH-I) Salvador), Instituto Federal da Bahia - IFBA-Campus Camaçari.

**PUBLICAÇÃO:** Quadrimestral

**PÚBLICO ALVO:** Autores, leitores e pesquisadores das áreas de ciências humanas e sociais aplicada.

Versão online: <http://ibesfacsal.com.br/scientia/index.php>

## MISSÃO

---

Publicar na área de humanas, saúde e ciências sociais aplicadas de forma a promover a inter, a multi e a transdisciplinaridade articulada a realidade das organizações e a compreensão da sociedade.

## OBJETIVOS

---

**Geral:** contribuir para o avanço do conhecimento na área de humanas, saúde e ciência social aplicada.

**Específicos:**

- Contribuir para a institucionalização das comunidades científicas na área de humanas, saúde e ciência social aplicada, por meio da divulgação do conhecimento produzido nessas áreas.
- Promover o intercâmbio, o debate teórico e empírico entre autores e leitores desse conhecimento divulgado.
- Contribuir para o aumento da produção de conhecimento na área de humanas, saúde e ciência social aplicada.

## DECLARAÇÃO DE DIREITOS AUTORAIS

---

A partir da submissão entende-se como automática a cessão dos direitos autorais para a Revista, uma vez tendo sido aprovado e aceito para publicação.

## PROCESSO DE AVALIAÇÃO PELOS PARES

---

O artigo passará por pelo menos 2 (dois) avaliadores ad hoc (double blind review), mantendo-se o sigilo da autoria aos avaliadores. Os resultados podem ser:

- aprovação para publicação conforme apresentado o original;
- aprovação mediante diligência para publicação após procedidas as alterações;
- recusa. O resultado da avaliação é sempre comunicado ao autor, com transcrição dos comentários feitos pelos avaliadores. Caso o autor aceite proceder as alterações sugeridas pelos avaliadores, o texto alterado será reencaminhado aos mesmos avaliadores.

## POLÍTICA DE ACESSO LIVRE

---

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

## POLÍTICA DE PRIVACIDADE

---

Os nomes e endereços informados nesta revista serão usados exclusivamente para os serviços prestados por esta publicação, não sendo disponibilizados para outras finalidades ou à terceiros.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

## POLÍTICA DE PUBLICAÇÃO

---

### O texto deve:

- Ser uma contribuição original e inédita, não tendo sido publicado em outros periódicos e livros.
- Não estar em processo de avaliação em outra publicação nacional ou internacional.
- Estar dentro do escopo da revista.
- Ser assinado por no máximo quatro autores.
- Enviar duas versões uma contendo a informação dos autores e outra sem conter qualquer informação sobre os autores, comentários de revisão ou outra forma de identificação de autoria na submissão e rodadas de revisões.
- Ser redigido utilizando os editores de texto de maior difusão, com espaço 1,5 entre linhas, fonte Times New Roman tamanho 12, não exceder a 25 páginas (incluindo todos os elementos como figuras, quadros, tabelas e referências). As citações e referências do texto devem obedecer às normas da ABNT.
- Estar livre de plágio ou autoplágio.

**Responsabilidade dos Autores:** As opiniões emitidas nos textos assinados são de total responsabilidade dos respectivos autores.

### Envio de manuscritos

As submissões de trabalhos devem ser feitas apenas via sistema no site no e-mail: [revistascientia2016@gmail.com](mailto:revistascientia2016@gmail.com), seguindo as orientações contidas em Tutorial para Autores.

## INSTRUÇÃO AOS AUTORES

---

### MANUAL DA REVISTA:

<http://www.ibesfacsal.com.br/scientia/revistas/manual-revista-scientia-2017.pdf>

## CORTPO EDITORIAL

---

### EDITORES

**Editor Responsável e Presidente:** Aliger dos Santos Pereira - Brasil

**CNPQ:** <http://lattes.cnpq.br/9514806025242255>

**E-mail:** [revistascientia2016@gmail.com](mailto:revistascientia2016@gmail.com)

## COMISSÃO EDITORIAL

---

**Conselheira Editorial:** Ana Paula Miranda Guimarães - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - Brasil

**CNPQ:** <http://lattes.cnpq.br/9819711308051849>

**Conselheiro Editorial:** André Izidoro Ferreira da Costa - Université de Bordeaux - França

**CNPQ:** <http://lattes.cnpq.br/1102565908977150>

**Conselheiro Editorial:** Carlos Alberto da Costa Gomes - Universidade Salvador - Laureate International Universities - Brasil

**CNPQ:** <http://lattes.cnpq.br/8714842360803219>

**Conselheiro Editorial:** Jarbas Cordeiro Sampaio - Instituto Federal da Bahia - Brasil

**CNPQ:** <http://lattes.cnpq.br/0607563880296149>

**Conselheiro Editorial:** Jean Paulo dos Santos Carvalho - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - Brasil

**CNPQ:** <http://lattes.cnpq.br/1104942016215240>

**Conselheiro Editorial:** Joselito Viana de Souza - Universidade Estadual de Feira de Santana - Brasil

**CNPQ:** <http://lattes.cnpq.br/2700748490184738>

**Conselheiro Editorial:** Luís Américo Silva Bonfim - Universidade Federal de Sergipe - Brasil

**CNPQ:** <http://lattes.cnpq.br/3977133344349420>

**Conselheira Editorial:** Natalia Silva Coimbra de Sá - Universidade do Estado da Bahia - Brasil

**CNPQ:** <http://lattes.cnpq.br/2799298547208954>

## PRODUÇÃO EDITORIAL

---

**Revista Scientia: Versão Eletrônica, Logomarca Scientia e Projeto Gráfico:** Prof<sup>o</sup>. Daniel Jorge dos Santos Branco Borges - Brasil

**CNPQ:** <http://lattes.cnpq.br/4937426810104197>

**Revista Scientia: Versão Eletrônica, Logomarca Scientia e Projeto Gráfico:** Prof<sup>a</sup>. Paloma Martinez Veiga Branco - Brasil

**CNPQ:** <http://lattes.cnpq.br/1515911024148118>

**Secretário Administrativo:** Fabiano Viana Oliveira - Brasil

**CNPQ:** <http://lattes.cnpq.br/3325770563552878>

**Normatização:** Juliana Vieira Santos Pereira - Brasil

**CNPQ:** <http://lattes.cnpq.br/9826355704642265>

Todos os direitos reservados. O projeto Scientia é mantido pelas Faculdades Ibes, Facsal, IFBA e UNEB.  
Contato: [revistascientia2016@gmail.com](mailto:revistascientia2016@gmail.com).

## INDEXAÇÃO E REPOSITÓRIO

---

É pelo Pergamum que é um Sistema Integrado de Bibliotecas, tendo por finalidade melhorar a qualidade global dos serviços dos usuários, promover a cooperação no tratamento da informação e o compartilhamento de recursos de informação.

**Suporte na área de Tecnologia e Informação:** Prof<sup>a</sup>. Rosângela de Araújo Santos (Instituto Federal da Bahia)

**Bibliotecário:** Fábio Amorim Galeão (Instituto Federal da Bahia)

Campus Camaçari - Loteamento Espaço Alpha, s/n<sup>o</sup>, Limoeiro, Camaçari-BA. CEP: 42.802-590

Tel. (71) 3649-8626

E-mail: [bibliocamacari@gmail.com](mailto:bibliocamacari@gmail.com)

**Bibliotecária:** Raidalva Caldas de Santana (Instituto Salvador de Ensino e Cultura (ASSOBES - FACSAL / ISEC), e Instituto Baiano de Ensino Superior (ASSUPERO IBES)

Tel.: (71) 3496-4050

E-mail: [bibliotecaibesfacsal@gmail.com](mailto:bibliotecaibesfacsal@gmail.com)

## SUMÁRIO

<b>O PROCESSO ELEITORAL NA ESCOLHA DO GESTOR ESCOLAR E SUAS CONSEQUÊNCIAS PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE BARREIRAS EM 2016</b> <b>THE ELECTORAL PROCESS IN THE CHOICE OF THE SCHOOL MANAGER AND THEIR CONSEQUENCES FOR A DEMOCRATIC MANAGEMENT IN A MUNICIPAL SCHOOL OF BARREIRAS IN 2016</b> <i>Jailda Pereira Caires</i> <i>Júlio César de Almeida Silva</i> .....	06-36
<b>PROGRAMA ESPORTE E LAZER DA CIDADE: CIDADE DE MALHADA DE PEDRAS (BAHIA) BIÊNIO 2014-15</b> <b>SPORT AND CITY LEISURE PROGRAM: MALHADA DE PEDRAS (BAHIA) CITY 2014-15</b> <i>Mônica Meira Gonçalves Nunes</i> <i>Thamirys Coqueiro Martins</i> .....	37-60
<b>PERCEPÇÕES DOCENTES QUANTO À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO NA REDE MUNICIPAL DE ITAMARAJU - BAHIA</b> <b>TEACHING PERCEPTIONS ON THE QUALITY OF LIFE AT WORK: CASE STUDY AT THE MUNICIPAL NETWORK OF ITAMARAJU - BAHIA</b> <i>Bougleux Bonjardim da Silva Carmo</i> <i>Lucimária Pereira dos Santos</i> <i>Vera Cássia Sena Freire</i> .....	61-82
<b>OS PORTAIS DE TRANSPARÊNCIAS: INSTRUMENTOS CONFIRMATÓRIOS DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA PUBLICIDADE PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA (2016)</b> <b>TRANSPARENCY PORTALS: CONFIRMATORY INSTRUMENTS OF THE CONSTITUTIONAL PRINCIPLE OF ADVERTISING FOR THE PUBLIC ADMINISTRATION OF THE GOVERNMENT OF THE STATE OF BAHIA (2016)</b> <i>Ercules Joanã Conceição Bonfim</i> <i>Paulo Vinícius Brito dos Santos</i> .....	83-103
<b>GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE MULTIRREFERENCIAL</b> <b>MANAGEMENT OF PEOPLE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION: A MULTIRREFERENCIAL ANALYSIS</b> <i>Anne Alves Silva</i> <i>Daisy Lima de Souza</i> <i>Edilania Ramos Borges</i> .....	104-122

**O CURSO PRÉ-VESTIBULAR UNIVERSIDADE PARA TODOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EVASÃO DISCENTE ENFRENTADA PELA GESTÃO LOCAL DO PROGRAMA, NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (CAMPUS DE BRUMADO), NO ANO DE 2015**

**THE PRE-VESTIBULAR COURSE UNIVERSITY FOR ALL: A CASE STUDY ON THE STUDENT EVASION FACED BY THE LOCAL MANAGEMENT OF THE PROGRAM, IN THE UNIVERSITY OF THE STATE OF BAHIA (CAMPUS DE BRUMADO), IN THE YEAR 2015**

*Lucas Porto*

*Patrícia Freire*

*Rafaella de Morais*

..... 123-141

**CONSULTORIA INTEGRADA: UMA EXPERIÊNCIA DE CONSULTORIA DE GESTÃO DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO DA IBES/FACSAL**

**INTEGRATED CONSULTING: AN EXPERIENCE OF MANAGEMENT CONSULTANCY OF IBES / FACSAL ADMINISTRATION STUDENTS**

*Marcos Glidson Alves Fonseca*

..... 142-158

---

## O PROCESSO ELEITORAL NA ESCOLHA DO GESTOR ESCOLAR E SUAS CONSEQUÊNCIAS PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE BARREIRAS EM 2016<sup>1</sup>

### **Jailda Pereira Caires**

Licenciatura em Pedagogia - UNEB, Licenciatura em História - FACIBA; Especialista em Educação Profissional Integrada à Educação Básica na Modalidade Educação de Jovens e Adultos - IFBA e Especializando em Gestão Pública pela Universidade do Estado da Bahia  
E-mail: [jaildacaires@hotmail.com](mailto:jaildacaires@hotmail.com)

### **Júlio César de Almeida Silva**

Licenciatura em Letras - UNEB, Tecnólogo em Recursos Humanos - UNOPAR/BA e Especializando em Gestão Pública pela Universidade do Estado da Bahia.  
E-mail: [juliocesaralmeida22@yahoo.com.br](mailto:juliocesaralmeida22@yahoo.com.br)

### **RESUMO**

Este trabalho discute os resultados de uma pesquisa que foi realizada em uma escola da rede pública municipal de Ensino Fundamental na cidade de Barreiras-BA em 2016, tendo como tema: Gestão democrática dentro da escola, para tal, foi levantada a questão: De que forma acontece o processo eleitoral na escolha do gestor escolar e suas consequências para uma gestão democrática em uma escola municipal de Barreiras? Sendo assim, teve como objetivo geral: O de compreender de que forma acontece o processo eleitoral na escolha do gestor escolar e suas consequências para uma gestão democrática em uma escola municipal de Barreiras. Nesse contexto, foram analisados o processo eleitoral para a escolha do gestor escolar; as contribuições que o processo eleitoral traz para o fortalecimento da gestão democrática no ambiente escolar; e a atuação do gestor escolar inserido em um ambiente democrático. A metodologia adotada para a pesquisa é de abordagem qualitativa, de caráter descritivo, do tipo pesquisa de campo com estudo de caso, e com a utilização de diferentes técnicas de coleta de dados como análise documental, questionários e observação, todos com roteiros pré-elaborados para melhor organização dos dados. Dessa forma, essa pesquisa foi norteadas pelas contribuições teóricas de Almeida (2004), Silva (2004), Oliveira (1999), Morastoni (2004), Paro (2001), LDB (1996), Brasil (2007), entre outros que abordam a gestão democrática e o processo para escolha dos gestores escolares. Diante da proposta de pesquisa acima, espera-se com a conclusão desse trabalho, que o processo eleitoral para a escolha do gestor escolar tenha influência positiva para a construção de uma gestão democrática dentro da escola. Pois, é sabido que, somente é possível a construção de uma escola democrática, através de uma gestão que seja baseada na autonomia pedagógica, administrativa e financeira da instituição de ensino, e essa gestão deve buscar transformar esse ambiente de maneira que permita a participação plena e efetiva de toda comunidade escolar.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Escola. Processo Eleitoral.

---

<sup>1</sup> Pesquisa realizada na Escola Municipal Alcyvando Liguori da Luz I, localizada na cidade de Barreiras - Bahia.

## **ABSTRACT**

This paper discusses the results of a survey that was carried out in an elementary municipal school in the city of Barreiras-BA, in which the issue is: Democratic management within the school, for that the following question was raised: How does the electoral process happen in the choice of a school manager and what are its consequences for a democratic management in a municipal school in Barreiras? Thus, its overall objective is: to understand how the electoral process happens in the choice of a school manager and its consequences for a democratic management in a municipal school in Barreiras. In this context, we analyzed the electoral process for choosing the school manager; the contributions that the electoral process brings to reinforce the democratic management in the school environment; and the role of the school manager inserted in a democratic environment. The methodology used for the research is qualitative of descriptive nature, it is a field research with case study, and different data collection techniques were used such as document analysis, questionnaires and observation, all of them with pre-arranged script for better organization of data. Thus, this research was guided by the theoretical contributions of Almeida (2004), Silva (2004), Oliveira (1999), Morastoni (2004), and Paro (2010), LDB (1996), the Brazil (2007), among others that address the democratic management and the process for the choice of school managers. Given the above, it is expected with the conclusion of this work that the electoral process for choosing the school manager has positive influence for the construction of a democratic management in the school. Because it is known that the construction of a democratic school needs a democratic management based on pedagogical, administrative and financial autonomy of the educational institution, and that management must seek to transform this environment in order to enable the full and effective participation of all school community.

**Keywords:** Democratic Management. School. Electoral Process.

## 1 INTRODUÇÃO

É sabido que a escola no cenário atual representa um rico espaço para o desenvolvimento intelectual e social dos indivíduos, fato que nos coloca diante de muitas dúvidas e inquietações acerca das formas de se desenvolver as ações educativas num ambiente democrático.

A democratização da educação vai além das ações voltadas para a ampliação do atendimento escolar; configura-se como uma postura que, assumida pelos dirigentes educacionais e pelos diversos sujeitos que participam do processo educativo (BRASIL, 2007, p. 41).

O propósito desse projeto perpassa questões muito específicas desse tema que aborda “O processo eleitoral na escolha do gestor escolar e suas consequências para uma gestão democrática em uma escola municipal de Barreiras”, nessa perspectiva, foi sendo buscado o entendimento de maneira geral, quanto ao processo eleitoral e a gestão democrática dentro da escola, e como as ações desenvolvidas nesse ambiente podem refletir significativamente para a aprendizagem dos alunos.

Dessa forma foi levantado a problemática quanto ao projeto: De que forma acontece o processo eleitoral na escolha do gestor escolar e suas consequências para uma gestão democrática em uma escola municipal de Barreiras? Para dar conta dessa questão elencamos os objetivos que nortearam o trabalho, objetivo geral: Compreender de que forma acontece o processo eleitoral na escolha do gestor escolar e suas consequências para uma gestão democrática em uma escola municipal de Barreiras e objetivos específicos: Analisar como funciona o processo eleitoral para a escolha do gestor escolar; Analisar as contribuições que o processo eleitoral traz para o fortalecimento da gestão democrática no ambiente escolar e **Analisar a atuação do gestor escolar inserido em um ambiente democrático.**

A pesquisa surgiu do interesse de aprofundar estudos na área da gestão pública, mais especificamente na dimensão de uma gestão democrática, focalizando as eleições para diretores de uma escola municipal de Barreiras.

Esta forma de investigação é relevante, pois analisa a atuação do gestor e possibilita ainda, uma análise mais profunda acerca do processo eleitoral que acontece nesse município, e suas principais contribuições para o fortalecimento da gestão democrática no ambiente escolar. E para isso é necessário investigar alguns aspectos da instituição, funcionários, alunos, pais e o processo eleitoral em si.

A pesquisa realizada se deu na abordagem qualitativa, de caráter descritivo, do tipo pesquisa de campo com estudo de caso, que “objetiva reunir os dados relevantes sobre o objeto de estudo e, desse modo, alcançar um conhecimento mais amplo sobre esse objeto, dissipando as dúvidas, esclarecendo questões pertinentes, e, sobretudo, instruindo ações posteriores” (CHIZZOTTI, 2006, p. 135). Onde o ambiente natural é uma fonte direta de dados e o pesquisador um instrumento fundamental nesse processo.

Segundo Gil (2002, p. 17) “pode-se definir pesquisa como procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Para tal, a pesquisa aconteceu mediante a utilização de três instrumentos, que forneceram os dados cabíveis ao trabalho, como análise documental, questionários e observação, todos com roteiros pré-elaborados para melhor organização dos dados.

Após a utilização e aplicação dos instrumentos foi feita a análise dos mesmos e os resultados apresentados por meio de categorias traçadas a partir dos objetivos e são apresentadas de forma descritiva feita a partir do cruzamento dos dados obtidos pelos diferentes instrumentos e a luz dos teóricos que nortearam o trabalho. “A organização de dados refere-se ao processo de prepará-los, de modo a permitir que o pesquisador recupere prontamente ”peças” específicas do conjunto geral dos dados” (LANKSHEAR E KNOBEL, 2008, p. 223).

Todos esses processos fazem parte do desenvolvimento da pesquisa, que buscou as respostas dos questionamentos pertinentes e proporcionou a análise dos objetivos traçados. E por questões éticas os nomes apresentados nesse trabalho são nomes fictícios, sendo que os participantes e informantes da pesquisa tiveram preservado suas identidades para não gerar nenhum tipo de constrangimento para os mesmos.

A pesquisa foi desenvolvida na Escola Municipal Alcyvando Liguori da Luz I, realizada do dia 25 a 29 do mês de julho de 2016. A Escola Municipal Alcyvando Liguori da Luz I, está localizada na Travessa da Bíblia, nº 44, Bairro Sandra Regina, zona urbana da cidade de Barreiras – BA. Essa instituição de ensino atende alunos do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental nos turnos matutino e vespertino.

Conforme o enfoque da pesquisa e seu contexto, os participantes são as professoras, diretoras, coordenadora e outras funcionárias que trabalham nessa instituição, bem como os estudantes do 4º e 5º ano, com 14 anos de idade ou mais, e pais ou responsáveis pelos alunos.

E para responder aos questionamentos da pesquisa foram utilizados instrumentos de coleta de dados que forneceram as resposta acerca dos objetivos traçados e por fim foi feita uma análise aprofundada embasada nos teóricos que nortearam o trabalho, ressaltando a gestão democrática e seus benefícios para o ambiente escolar e a escolha desses diretores, por meio

das eleições, como o princípio de todo o processo da gestão democrática, “a participação é condição para a gestão democrática, uma não é possível sem a outra” (BRASIL, 2007, p. 43).

Portanto é importante a consolidação de uma escola democrática que necessita uma gestão democrática baseada na autonomia pedagógica, administrativa e financeira da instituição de ensino, e essa gestão devem buscar transformar esse ambiente de maneira que permita a participação plena e efetiva de toda comunidade escolar, bem como contribuir para o desenvolvimento integral do educando.

Sendo assim esse trabalho apresenta a seguir o referencial teórico que serviu de base para o entendimento acerca da gestão democrática e processo eleitoral, apresenta também os resultados encontrados com a coleta de dados mediante observação, questionários e análise documental e por fim é apresentado as primeiras conclusões referente a esse trabalho.

## **2 ESCOLA: PROCESSO ELEITORAL E GESTÃO DEMOCRÁTICA**

A escola como principal fonte de aquisição do conhecimento “passa a ser uma instituição em uma constante dinâmica de metamorfose, de ressignificação, pois precisa estar em sintonia com as transformações que a cerca e com os vários sujeitos que a habitam” (SILVA, 2004, p. 39).

Atualmente não se concebe uma escola sem o mínimo de abertura ao diálogo com aqueles que direta ou indiretamente contribuem para a concretização do ensino e a promoção da aprendizagem, e é nesse ambiente que devemos conhecer a diferença dos papéis e os deveres de cada membro da comunidade escolar.

Cabe destacar, que a função social da escola ultrapassa a sistematização do conhecimento em sala de aula. A escola é também um importante espaço de convivência humana, um lugar de socialização, de encontros e descobertas, onde todos os membros dessa comunidade podem intervir. Além disso, a escola segundo Almeida (2004) é considerada por excelência uma instituição que tem por especificidade a transmissão do saber histórico, sendo a atualização do homem pelo conhecimento produzido por toda comunidade.

[...] pressupõe uma possibilidade de participação do conjunto dos membros da sociedade em todos os processos decisórios que dizem respeito à vida cotidiana, sejam eles vinculados ao poder do Estado ou a processos interativos cotidianos, ou seja, em casa, na escola, no bairro, etc....” (OLIVEIRA, 1999, p. 11).

Essa interação é uma troca de ideias, no sentido de que a instituição adquire autonomia, e essa autonomia busca constantemente garantir o bem-estar e a satisfação e participação dos atores sociais, sejam eles funcionários, alunos e pais ou responsáveis, ou seja, a comunidade escolar em geral. Tudo isso se deve, a uma busca constante por melhorias na qualidade da educação para conseqüentemente a obtenção de resultados positivos.

Mas para isso é fundamental que a escola adquira sua autonomia pedagógica, administrativa e financeira, que desencadeará a prática de uma gestão democrática. A instituição escolar e seus atores, diretores, professores, pais, alunos e comunidade, devem buscar transformar esse ambiente de maneira que permita a participação plena e efetiva e transparência dos atos pedagógicos e administrativos dentro da escola.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB n° 9394/96, em seu artigo 14 apresenta de modo explícito a gestão democrática na escola pública, mostrando claramente o princípio que a escola deve trilhar, e vale destacar que, mesmo com essa aparente assecuridade, o que mais se percebe é que muitas escolas ainda não possui nos dias atuais uma proposta que se adéque às necessidades dos alunos, se esbarrando em diversos problemas sociais, como por exemplo, a desigualdade social, e muitos outros que impedem que muitos jovens e adultos consigam finalizar o ensino fundamental e médio.

Ainda a respeito da questão mencionada acima Cunha (1991) afirma que,

“[...] a gestão democrática da escola pública não deve ser entendida como uma forma de desobrigar o Estado de suas responsabilidades ou para criar uma escola de qualidade inferior para os carentes, respaldada na participação da comunidade, resultando no barateamento do currículo especialmente no ensino da leitura e da escrita” (CUNHA, 1991, p. 395).

Outra concepção a ser levada em consideração é de Antunes (1992) que defende a importância de entender e ao mesmo tempo defender a gestão democrática da escola pública,

“[...] como meio de mudar o caráter da escola atual, de mudar sua função social, reconhecendo e assimilando a diversidade não como ponto de chegada, mas como ponto de partida para a superação das desigualdades sociais” (ANTUNES, 1992, p. 133).

De acordo a Borges o papel do gestor num contexto de gestão democrática da escola pública, implica muitos pontos importantes e obrigatórios; o estímulo e possibilidade de participação das comunidades que podem ser intra e extra-escolares nas ações das escolas; partilha de poder com essas comunidades, além da sensibilidade para conduzir a escola e a busca pela melhoria do ensino e não somente da instituição.

Os gestores dessas instituições juntamente com sua equipe devem tomar todas as decisões em conjunto, buscando sempre o que for melhor para a instituição, mas principalmente observando as necessidades dos educandos atendidos por elas, e sem deixar de levar em consideração as questões burocráticas inseridas nessa organização, e cumprindo a missão da instituição, contida no seu projeto político pedagógico.

O papel de gestão democrática na utilização dos recursos financeiros, planejamento das ações, tomada de decisões, avaliação da organização, funcionamento do espaço e o gerenciamento das pessoas que trabalham nas instituições de ensino exige total responsabilidade e devem ser exercidos de forma participativa.

Nessa perspectiva, em uma escola democrática não pode faltar os acordos entre os membros da comunidade escolar, através da participação ativa na construção de propostas e alternativas que fortaleçam a união em torno de uma gestão democrática, bem como sua participação na escolha do diretor escolar através do processo eleitoral.

As metas educacionais referem-se a seus amplos propósitos e geralmente incluem uma força de trabalho produtiva, a transmissão de conhecimento e cultura, a socialização e a maior capacidade de participar da política democrática (PREEDY; RLATTER; LEVACIC, 2006, p. 132).

Tudo isso influencia positivamente os resultados e possibilita maior alcance das metas propostas no projeto político pedagógico da instituição. Tarefa pela qual o gestor tem que estar preparado, não só em sua formação, mas também em sua articulação com o grupo. Além do mais tem que saber lidar com as forças externas e internas que operam sobre essa instituição.

O ambiente externo onde as escolas operam pode ser subdividido no ambiente geral, que é influenciado pelas grandes forças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas que operam na sociedade, e no ambiente específico, formado por pais, comunidade local, empresas locais, autoridade educacional local, outras organizações educacionais e governo central e suas agências (PREEDY; RLATTER; LEVACIC, 2006, p. 133).

De acordo com os autores, todos esses fatores têm influência direta na qualidade da educação ofertada pelas escolas. E para se implementar uma gestão democrática efetivamente, é fundamental a escolha do diretor e sua equipe, por meio do processo eleitoral. Até porque por muitos anos a escolha da equipe gestora ficava restrita a nomeação por parte do poder público, e isso não pode ser caracterizado com processo democrático.

O processo de escolha do diretor escolar é tomado e compreendido como um avanço para a democratização da gestão escolar, [...] as eleições diretas para a escolha dos diretores, deve-se em grande parte à organização dos professores, que sempre estiveram, em suas lutas e reivindicações, colocando a necessidade de se democratizar as relações internas da escola, sendo que esse processo passaria necessariamente pela eleição direta do diretor escolar (ALMEIDA, 2004, p. 14).

Ainda conforme os estudos de Almeida (2004) a seleção de diretores que precisa ser analisada por três aspectos históricos distintos; o primeiro refere-se ao chamado “inchaço” do aparelho do estado, isso significa que em várias localidades e regiões do país, alguns grupos de fazendeiros, possuíam a hegemonia das relações políticas.

O segundo ponto a ser analisado refere-se segundo o autor ao desenvolvimento do um Estado centralizador, o Estado tomou para si todas as decisões políticas mais importantes, configurando-se assim a formação de um Estado autoritário com forte intervenção na área econômica.

E por fim, o terceiro e último aspecto histórico a ser considerado é analisado pelo autor como sendo o desenvolvimento do capitalismo no Brasil, apresentando como foco o sistema educacional.

Segundo Morastoni (2004) é fundamental que o diretor escolar seja capaz de exercer uma liderança democrática, que possibilite a divisão do poder de decisão sobre os assuntos escolares, com a participação de todos os protagonistas do processo ensino aprendizagem, criando e estimulando a participação de todos.

A eleição é a forma mais democrática para a escolha do gestor escolar, pois garante a participação da comunidade escolar nessa decisão. Alunos, pais ou responsáveis, professores, coordenadores, técnicos administrativos e serviços gerais, enfim toda comunidade escolar tem a oportunidade de escolher o candidato que achar mais apropriado, aquele com perfil adequado e as melhores propostas na busca de uma escola democrática, visando o bem de todos, “a função de mobilização da comunidade escolar e local é também fundamental para o envolvimento de todos os segmentos” (BRASIL, 2007, p. 52).

Com base nos estudos de Sulpino e Ramalho, pode-se afirmar que a gestão democrática é responsável por promover ações que são totalmente voltadas para os conselhos existentes como forma, controle e também transparência nos serviços públicos, de um modo geral. Sendo que vale lembrar que isso apenas é possível através da ética e boa vontade do gestor para promover a mudança e transformação em toda a comunidade escolar.

Para (2001) faz uma importante observação a respeito da formação do gestor, segundo o autor a formação do gestor deveria conter mais conteúdos sobre fundamentos da educação

(históricos, sociológicos, filosóficos e etc.), as metodologias necessárias para bem ensinar determinado conteúdo programático.

Conforme Bordignon e Gracindo (2000, apud MORASTONI, 2004) os autores defendem que o gestor deve atingir em sua formação, duas dimensões, sendo elas a técnica e política. No que se refere a dimensão técnica o ponto importante é conhecer e compreender a base docente, e sobre a dimensão política, é voltada para a percepção e antecipação aos movimentos da realidade, a capacidade dialética de negociação de conflitos nas relações interpessoais.

Morastoni (2004) destaca que a formação do gestor, jamais pode ser considerada como um processo finalizado, mas como uma formação com continuação, que envolva constantemente cursos de pós-graduação, extensão, seminários e trocas de experiências.

A convivência democrática se faz na prática, pautada em relações não autoritárias, nas vivências democráticas da liberdade de expressão, no diálogo, nas relações em grupo, onde todos possam contribuir e se beneficiar, bem como beneficiar o ambiente escolar de modo geral, e todos esses benefícios são proporcionados por uma gestão democrática.

Dessa forma é importante que as partes busquem evitar a distância hierárquica que separa os pares, preservando a participação responsável, incentivando o questionamento, ressaltando as descobertas e possibilitando a discussão das críticas que venham a somar nesse processo.

Contudo a construção de uma escola democrática necessita uma gestão democrática baseada na autonomia pedagógica, administrativa e financeira da instituição de ensino, e essa gestão devem buscar transformar esse ambiente de maneira que permita a participação plena e efetiva de toda comunidade escolar. É de suma importância transformar a escola, e que todos os usuários, sejam agentes ativos e participativos, que não desempenhem apenas a função de fiscalizar, ou receber e realizar serviços, através desse tipo de gestão, mas que todos assumam suas funções e responsabilidades.

### **3 ESTUDO DE CASO COM RESPECTIVOS RESULTADOS**

O presente item faz um paralelo entre a teoria e os achados da pesquisa desenvolvida em uma instituição pública municipal que oferta educação fundamental de 1º ao 5º. Esse confronto de ideias está pautado nos autores que nortearam o trabalho e nos conceitos e percepções que os investigados tem acerca da gestão democrática.

Essa etapa do trabalho está dividida em 03 eixos principais que foram elaborados obedecendo aos objetivos da pesquisa. O primeiro eixo se refere ao processo eleitoral para a escolha do gestor escolar, o segundo aponta as contribuições que o processo eleitoral traz para o fortalecimento da gestão democrática no ambiente escolar e o terceiro aborda a atuação do gestor escolar inserido em um ambiente democrático.

Sendo assim, os primeiros achados da pesquisa se constituíram a partir desses três eixos fundamentais para a apresentação dos resultados de forma descritiva, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Eixos Fundamentais - Barreiras - 2016

1 EIXO	2 EIXO	3 EIXO
Processo para escolha do Gestor Escolar	Fortalecimento da Gestão Democrática no ambiente escolar	Atuação do Gestor Escolar

Fonte: Elaboração própria, 2016.

#### 4 O PROCESSO ELEITORAL PARA A ESCOLHA DO GESTOR ESCOLAR

O último processo eleitoral para a escolha dos diretores das unidades municipais de ensino aconteceu no dia 27 de novembro de 2014, onde 24 novos diretores foram eleitos para o biênio 2015/2016 pelo voto direto de alunos, professores, servidores públicos lotados nas escolas e pais ou responsáveis pelos estudantes (BARREIRAS, 2016).

Os candidatos à gestão escolar foram professores efetivos das escolas da rede municipal de ensino de Barreiras, com formação na área de Educação e que tem, no mínimo, três anos de efetivo exercício em atividades específicas do magistério na rede pública municipal (BARREIRAS, 2016). Em seu artigo 25, do Estatuto do Magistério Público Municipal de Barreiras define que “A direção de unidade escolar do Município será exercida pelo Diretor ou pelo Vice-Diretor, cujos cargos serão preenchidos por eleição direta”. A eleição direta para diretores das unidades de ensino foi implantada em Barreiras a partir de 2008, com objetivo de promover maior autonomia pedagógica e administrativa, buscando a construção de escolas mais democráticas e com qualidade social (BARREIRAS, 2016).

Segundo o Secretário Municipal de educação na época, Cosme Wilson:

“A eleição de diretores se constitui em importante elemento de gestão democrática, configurando-se como fator de mobilização da comunidade escolar. Esse processo fortalece a ampliação dos espaços de afirmação democrática das escolas e celebra o compromisso com a qualidade da educação” (BARREIRAS, 2016).

A gestão democrática no ensino está estritamente vinculada à autonomia das unidades escolares, apresentando os seguintes pressupostos: a consulta permanente à comunidade escolar, o compartilhamento e delegação do poder; adoção de responsabilidades em conjunto (co-responsabilidade), a transparência nas ações e a publicidade dos resultados (BARREIRAS, 2016).

Quem pôde votar foram os estudantes a partir de 12 anos de idade completos até a data da votação (ARTº 28, Lei 618/03), todos os servidores efetivos e contratados que atuaram ou atuam na unidade de ensino e mãe, pai ou responsável legal pelo aluno. Sendo assim, a Lei 618/03 define para cada categoria um valor percentual de votos apresentados da seguinte forma:

Artº. 27 – Os cargos de Diretor e Vice-Diretor das Unidades Escolares do Município, serão preenchidos por eleição direta com lista tríplice, chapa de Diretor com seu Vice-Diretor, obedecendo a seguinte proporcionalidade:  
40% dos votos pertencentes aos professores;  
20% dos votos pertencentes aos pais dos alunos;  
20% dos votos pertencentes aos estudantes;  
20% dos votos pertencentes aos funcionários.

Na unidade pesquisada o processo eleitoral aconteceu conforme o previsto na legislação vigente, no edital, nas orientações da comissão eleitoral externa e do Conselho Municipal de Educação, dessa forma, a comissão eleitoral interna, ou seja, funcionárias da instituição que faziam parte dessa comissão organizaram o espaço destinado a votação, escolheram (em momento anterior) uma presidente e duas mesárias que ficaram responsáveis pela votação, tal qual acontece como a votação para a escolha dos nossos representantes políticos.

O período determinado, para que os aptos votassem, foi das 8 às 17 horas, uma vez que a instituição só funciona no matutino e vespertino. Nas unidades em que tem o turno noturno a votação se estendeu até as 21 horas.

Após o encerramento da votação, começou o processo de contagem dos votos que foi realizado pela comissão interna e externa, a presidente e as mesárias da seção eleitoral. Finalizada a contagem dos votos foi registrada em ata e assinada pelos presentes, as comissões então se dirigiram ao local destinado para fazer a homologação dos resultados, que no caso foi a Secretaria Municipal de Educação, que validou o processo e declarou que a única chapa

concorrente obteve 98% de aprovação, a seguir no Quadro 2, podemos verificar a quantidade de diretores eleitos, o público alvo que participou da eleição e o horário que ocorreu.

Quadro 2 - O Processo Eleitoral - Barreiras - 2016

ANO 2015/2016	ELEIÇÃO	PERÍODO
Eleição de 24 novos diretores	Público: Alunos, funcionários e pais	8 às 17h

Fonte: Elaboração própria, 2016.

## 5 FORTALECIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE ESCOLAR

Sabe-se que o processo eleitoral é de fundamental importância para a construção de uma gestão democrática, esse talvez seja o primeiro passo para tal tarefa. E a escola como instituição constituída para tal fim, precisa de fato implementar e consolidar a gestão democrática em seu ambiente, e os agentes que fazem parte dessa instituição também precisam internalizar que a escola está num “caminho” sem volta para tal consolidação.

A gestão democrática pode ser considerada como meio pelo qual todos os segmentos que compõem o processo educativo participam da definição dos rumos que a escola deve imprimir à educação e a maneira de implantar essas decisões, num processo contínuo de avaliação de suas ações (BRASIL, 2007, p. 42).

E é esse de fato o rumo que a instituição pesquisada está trilhando, a consolidação da gestão democrática, seja nas pequenas ou grandes ações. É certo que não está sendo fácil, até mesmo porque a escola ainda está financeiramente ligada a secretaria municipal de educação, os recursos próprios ou advindos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) da instituição não são suficientes para sua manutenção nem tão pouco para sua total autonomia.

O montante de recursos que cada escola recebe leva em conta o número de alunos, as carências regionais e a “qualidade” da administração da escola. Cabe registrar que a questão da qualidade se refere aos resultados que a escola apresenta no âmbito da gestão e assim introduz-se a concepção da racionalidade na organização do trabalho e dos processos pedagógicos (ALMEIDA, 2004, p. 61).

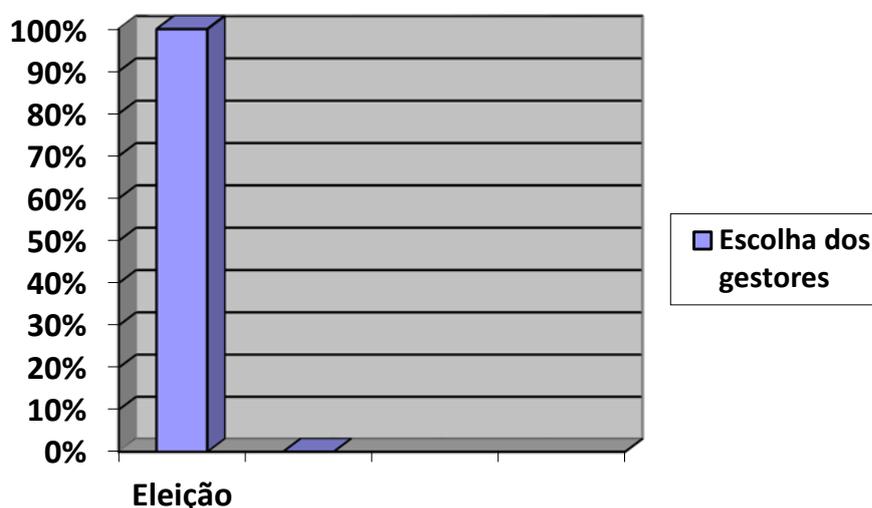
Os recursos financeiros destinados a escola são insuficientes para suprir todas as necessidades administrativas e pedagógicas, o que acaba por comprometer em alguns casos o bom funcionamento dos setores. A escola tem uma demanda muito grande de recursos

materiais, sejam eles permanentes ou de cunho pedagógico e administrativo, recursos esses, que são adquiridos na maioria das vezes com o dinheiro do PDDE e próprios, a secretaria de educação só disponibiliza os materiais necessários em última instância e depois de várias requisições oficiais. “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público” (LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL, nº 9394/96, ARTº.15).

Além da autonomia financeira, é imprescindível que exista na escola a autonomia pedagógica e administrativa que são fatores essenciais para a consolidação de uma gestão democrática, e para começar é necessário que seja feita a escolha do gestor pela comunidade escolar.

Foi percebido que, por unanimidade em todas as categorias, que a escolha do diretor escolar deve sim, de fato, acontecer por meio da eleição direta para diretor. O que se pode analisar no Gráfico 1, em que se verifica que 100% do público envolvido nesse processo, escolheram a eleição como a melhor forma para se eleger o diretor escolar.

Gráfico 1 - Escolha dos gestores - Barreiras - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Na categoria dos pais e dos alunos somente houve esse tipo de vivência até mesmo porque o processo de eleições diretas para diretor vem acontecendo nesse município desde 2008, bem como na instituição pesquisada.

Já na categoria de servidores, professores e coordenadora foi possível vivenciar as duas formas para a escolha do diretor escolar, por meio de indicação e por meio da eleição direta. 90% da categoria de professores e coordenadora e 20% da categoria dos servidores tiveram a oportunidade de vivenciar as duas formas de escolha, e para essas categorias que conhecem as duas formas de gestão, além dos 80% dos servidores e 10% de professores e coordenadora preferem o voto direto como forma de escolha do diretor, além do pai, mãe, responsável e alunos.

Foi perceptível também em todas as categorias que essa é a forma mais democrática e que proporciona maiores benefícios para a instituição, sendo destacado que os principais benefícios são a participação da família e da comunidade nas decisões da escola, maior autonomia na tomada de decisões e fortalecimento da equipe.

A gestão democrática é uma forma de gestão que possibilita aos representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar, seja ela interna ou externa, a possibilidade de participar e estar exercendo, com maior ênfase, sua cidadania, de estar se relacionando mais e tendo assim maior liberdade de expressão, onde todos têm espaço para demonstrar seu conhecimento, que é único e que poderá ser somado aos conhecimentos dos colegas professores, gestores, além dos conhecimentos de alunos, pais e demais membros da comunidade externa. Esta junção e consequente troca oportunizam um maior envolvimento e incorporação de cada vez mais conhecimentos, de modo formal e informal, tornando os seres mais responsáveis, criativos e, conseqüentemente, mais autônomos (MORASTONI, 2004, p. 31).

Sendo assim, é possível chegar ao denominador comum de que a escolha do diretor escolar deve de fato acontecer por meio da eleição, pois essa é a forma mais democrática de escolha, onde os envolvidos no processo têm a possibilidade de analisar qual a melhor opção de candidato e podem estar acompanhando a gestão e contribuindo de forma significativa, participando das decisões, apresentando sugestões ou mesmo cobrando do diretor melhorias para a escola.

## **6 ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR**

A escolha do diretor escolar por meio da eleição direta proporciona a consolidação de um ambiente democrático, até mesmo porque os que participaram do processo tem uma maior consciência dos deveres e obrigações de cada categoria.

Todas as categorias mencionaram que estão sim inseridos em um ambiente democrático, pois nessa instituição todos de certa forma tem autonomia para participar das decisões e acompanhar os processos bem como cobram melhorias para a escola.

A gestão democrática, vista como um princípio de organização dos sistemas, e considerando-se que a qualidade do ensino é fortemente influenciada pela qualidade da gestão baseada nos princípios da democracia, é necessário que os sistemas de ensino fortaleçam suas estruturas gestoras e das Escolas, para que consolidem princípios, métodos, práticas e relações de gestão tanto eficientes quanto democráticas (MORASTONI, 2004, p. 31).

É notória a grande participação dos pais na escola, seja em eventos festivos ou culminância de projetos, reuniões, constituição de comissões, conselhos ou mesmo em outras situações, a escola está sempre aberta a sugestões e críticas, bem como a gestora se mostra aberta a participação da família e dos servidores.

Além dessa integração entre família e escola existe a prática na instituição de ouvir o que os alunos têm a dizer, o que eles pensam da escola, o que é interessante aprender e quais são suas responsabilidades dentro da escola. Todos os acontecimentos são comunicados previamente aos alunos e também são respeitadas suas necessidades, levando em consideração os diversos contextos familiares e a heterogenia tão natural e enriquecedor para o ambiente escolar.

E dentro das possibilidades a gestão escolar proporciona um ambiente saudável e agradável para os estudantes, família e servidores, resolvendo os conflitos e problemas que são comuns nesse ambiente, conflitos esses que acontecem entre funcionários, entre funcionários e pais, funcionários e alunos, alunos e alunos, família e alunos entre outros. A diretora busca sempre os acordos e a resolução desses conflitos, até porque devemos conviver em ambientes o mais saudável possível para que possamos desenvolver todos os nossos potenciais, nossas funções e saber que a escola é de fato um ambiente democrático. Onde todos têm voz e vez.

Por isso pode-se dizer que o ser humano vive num processo de aprendizagem. A vida se faz, se constitui, portanto em todos os atos que se realiza. Assim também deve ser a gestão democrática, desenvolvida a partir de princípios e ações participativos, numa necessidade de colaboração das pessoas envolvidas no processo administrativo, de ensino – aprendizagem e de todas as tomadas de decisões, tendo como referência o próprio diretor. Estas questões ao serem analisadas permitem a concretização de que é fundamental a participação efetiva de mestres e funcionários da escola, pais, alunos e toda comunidade social e escolar (SULPINO; RAMALHO, p. 4).

Dessa forma no ambiente escolar todas as categorias se sentem valorizadas e respeitadas pela gestora, essa se mostra conhecedora de sua função e busca constantemente estar resolvendo as situações e proporcionando um ambiente saudável para todos. A escola que está representada pela diretora, está aberta a comunidade escolar, está atenta aos acontecimentos diários e relações interpessoais.

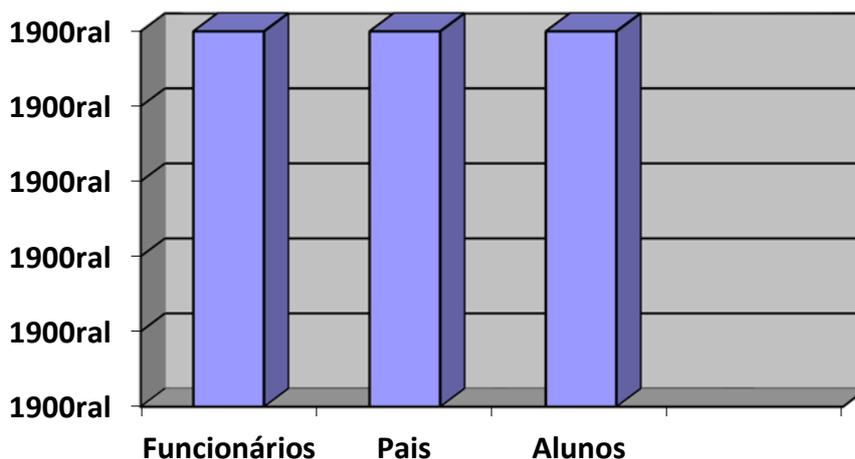
É nas relações que se podem ter os mais diferentes rumos, edificando ou destruindo as pessoas, assim, as relações entre o gestor escolar, seus funcionários, alunos e pais de alunos deve ser conduzida de forma prazerosa uma vez que ele é capacitado para manter o equilíbrio e a motivação da equipe, sendo idealizador, incentivador, dinâmico, criativo e amigo, buscando constantemente transformar a realidade através de uma integração coletiva firmando parceria entre a escola e a comunidade (SULPINO; RAMALHO, p. 5).

Todos de fato se sentem mais a vontade de falar, emitir opiniões a respeito do que não está funcionando adequadamente e do que poderia ser implementado na escola, bem como parabenizando a equipe, diretora, professores, coordenadora e outros funcionários pelas iniciativas e ações de sucesso que acontecem na instituição.

O trabalho coletivo flui melhor, sobretudo no âmbito educacional, onde tem pessoas de vários níveis e idades onde deve prevalecer o respeito entre os alunos, professores e comunidade são justamente nesses relacionamentos que o gestor deve se preocupar para se fazer uma administração de paz (SULPINO; RAMALHO, p. 5).

Todos conhecem seus deveres e direitos dentro da escola, e tudo o que acontece nesse ambiente é compartilhado com todos, seja através de murais, prestação de contas e em reuniões de pais e mestres e administrativas. Conforme o Gráfico 2, é possível verificar que o público alvo participante da eleição, funcionários, pais e alunos foram unânimes em destacar que a escola está inserida em um ambiente democrático.

Gráfico 2 - Ambiente democrático - Barreiras - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Mesmos conhecendo a fundo como funciona a escola é inevitável que ocorra divergências de opiniões e posicionamentos dentro da escola, até porque se inter-relaciona com pessoas das mais diversas culturas, opiniões e crenças e conseqüentemente esses conflitos são comuns e até mesmo necessários no ambiente escolar.

## **7 O PROCESSO ELEITORAL COMO PRINCÍPIO DEMOCRÁTICO**

Diante de tudo que foi discutido no decorrer dessa pesquisa, muitos aspectos podem ser considerados como importantes e podem ser apresentados a respeito da gestão democrática. Mesmo em meio a adversidade, é extremamente importante acreditar na gestão democrática, sendo que é preciso pensar a gestão de modo diferente e buscar modificar as práticas que são normalmente utilizadas, tendo sempre por objetivo a melhoria da qualidade educacional.

Sabe-se que os desafios encontrados atualmente, precisam ser enfrentados, levando sempre em consideração a necessidade de inovar para a superação dos problemas que são encontrados no dia a dia da escola. E é justamente nesse tipo de contexto que o trabalho participativo e a valorização das ideias inovadoras que são trazidas pelo universo da escola, são essenciais para que todos os membros se sintam integrantes do processo educativo.

Ao se analisar de modo detalhado os resultados apresentados, é possível compreender que a gestão democrática se apresenta como um elo essencial na construção de um ambiente saudável para todos os membros e integrantes do ambiente escolar. Em meio a tudo isso, não se pode esquecer do importante papel representado pelo gestor escolar, que é a principal personagem no que diz respeito a orientação e incentivo do processo democrático.

Sendo que quando se leva em consideração o viés da gestão democrática, o diretor ou gestor escolar se apresenta como uma espécie de líder da comunidade, que pode ser tanto escolar, como local. Com base nos estudos de Moraes e Felgar (2013) acredita-se que o gestor escolar é considerado um elemento fundamental para que aconteça o desenvolvimento da cidadania, dentro do ambiente escolar. E conforme nos afirma Silva (2009) é o gestor da escola que pode possibilita todos os instrumentos e ferramentas que são necessários para que os valores da escola sejam realmente desenvolvidos.

Com base nas análises de Silva (2009) o autor destaca que “Em síntese, o diretor democrático realiza suas responsabilidades respeitando as diferenças, ouvindo, dialogando, analisando, avaliando, se informando, aceitando opiniões, ou seja, interagindo de forma saudável com os demais membros da comunidade”.

Por fim entende-se que a escolha do gestor é considerada de suma importância, já que é ele que promove nas comunidades e escolas o entendimento do papel exercido por todos, no que diz respeito à educação e a função social que a escola exerce. Assim como foi possível observar por meio das análises dos questionários anexados ao trabalho.

E como já mencionado acima, conclui-se que a melhor e mais eficiente maneira de escolher o gestor escolar, seja de fato, através da eleição, por ser considerada a mais democrática de escolha, em que todos podem analisar o melhor candidato para ocupar o cargo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. L. F. de. **Concepções de gestão escolar e eleição de diretores da escola pública do Paraná**. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

ANTUNES, A. **Aceita um conselho?** Como organizar o colegiado escolar. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 1992.

BORGES, B. **Gestão democrática da escola pública de educação básica da educação**. Maringá, 2008. Disponível em:

[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes\\_pde/md\\_benedito\\_borges.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/md_benedito_borges.pdf). Acesso em: 05 jul. 2016 às 10:45h.

BRASIL. **Lei 618 - Estatuto do Magistério Público Municipal de Barreiras**. Barreiras: Câmara Municipal de Barreiras, 2003.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: Ministério da Educação, 1996.

BRASIL. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselho escolar e educação no campo**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2007.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CUNHA, L. A. **Educação, estado e democracia no Brasil**. São Paulo, Cortez/Niterói-RJ: Universidade Federal Fluminense/Brasília-DF, LASCO do Brasil, 1991. Disponível em: <<http://barreiras.ba.gov.br/eleicao-para-diretores-das-escolas-municipais-de-barreiras>>. Acesso em: 29 jul. 2016 às 10:43h.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2002.

LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. **Pesquisa pedagógica: do projeto à implementação**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MORAES, N. C.; FELGAR, J. A. S. **A importância da gestão escolar democrática**. 2013.

MORASTONI, J. **A gestão democrática na escola e a organização do trabalho pedagógico**, 2004.

OLIVEIRA, I.B. Sobre a democracia. In: OLIVEIRA, I. B. **A democracia no cotidiano da escola**. Rio de Janeiro, DP&A: Sepe, 1999.

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

PORTAL BARREIRAS. Disponível em: <<http://barreiras.ba.gov.br>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

PREEDY, M.; RLATTER, R.; LEVACIC, R. **Gestão em educação: estratégia, qualidade e recursos**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SILVA, E. P. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo, Capivari**, v. 1, n. 2, jul/dez. 2009.

SILVA, J. F. **A avaliação na perspectiva formativo-reguladora: pressupostos teóricos e práticos**. Porto Alegre: Mediação, 2004.

SULPINO, C. M. e RAMALHO, R. P. **Elementos para a gestão democrática na educação**. João Pessoa, PB: UFPB, 2011.

## APÊNDICE A

Prezado (a) Estudante,

Estamos desenvolvendo um trabalho sobre Gestão Democrática. Para auxiliar esse trabalho precisamos de sua contribuição em relação **ao processo eleitoral na escolha do gestor escolar e suas consequências para uma gestão democrática em uma escola municipal de Barreiras.**

Em função disto, levantamos algumas questões preliminares de observações sistemáticas, para análise do tema. Não é necessário se identificar, portanto a sua contribuição é valiosa na busca de alternativas para responder aos objetivos dessa pesquisa.

Conto desde já com seu apoio para a realização do nosso trabalho de especialização e também com a constituição do primeiro passo formal para um diálogo de pesquisa entre a Pós-Graduação e os envolvidos no processo da construção de uma gestão democrática no município de Barreiras.

Atenciosamente,

Jailda Pereira Caires

Júlio César de Almeida Silva

Pós-Graduandos do curso de Especialização em Gestão Pública.

1. Escolaridade

( ) 4º ano

( ) 5º ano

2. Idade: \_\_\_\_\_

3. A direção informa a você e seus colegas sobre o Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil, a importância dessas instâncias e como participar delas?

( ) sim

( ) não

4. A direção abre as portas da diretoria para que as turmas deem sugestões e opiniões sobre as atividades e os projetos?

( ) sim

( ) não

5. A direção circula pelos ambientes da escola e conversa com você e seus colegas?

( ) sim

( ) não

6. A direção garante uma escola bonita, agradável e limpa para todos?

( ) sim

( ) não

7. A direção promove atividades de leitura, esportivas e brincadeiras nas horas de intervalo?

( ) sim

( ) não

8. A direção permite que você e seus colegas tenham acesso a computadores, livros, laboratórios e demais equipamentos da escola?

( ) sim

( ) não

9. Você participou do processo eleitoral para a escolha da equipe gestora?

( ) sim

( ) não

10. O que você acha da escolha da equipe gestora acontecer por meio de eleições?

---

---

---

---

## APÊNDICE B

Prezado Pai / Mãe ou Responsável,

Estamos desenvolvendo um trabalho sobre Gestão Democrática. Para auxiliar esse trabalho precisamos de sua contribuição em relação **ao processo eleitoral na escolha do gestor escolar e suas consequências para uma gestão democrática em uma escola municipal de Barreiras.**

Em função disto, levantamos algumas questões preliminares de observações sistemáticas, para análise do tema. Não é necessário se identificar, portanto a sua contribuição é valiosa na busca de alternativas para responder aos objetivos dessa pesquisa.

Conto desde já com seu apoio para a realização do nosso trabalho de especialização e também com a constituição do primeiro passo formal para um diálogo de pesquisa entre a Pós-Graduação e os envolvidos no processo da construção de uma gestão democrática no município de Barreiras.

Atenciosamente,

Jailda Pereira Caires

Júlio César de Almeida Silva

Pós-Graduandos do curso de Especialização em Gestão Pública.

### 1. Escolaridade

( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Médio

( ) Ensino Superior Curso: \_\_\_\_\_

( ) Especialização Curso: \_\_\_\_\_

( ) Mestrado

( ) Doutorado

2. Profissão que exerce: \_\_\_\_\_

3. O gestor da instituição promove reuniões de pais em horários adequados à sua rotina?

( ) Sim

( ) Não

4. O gestor da instituição está aberto ao diálogo para as sugestões ou críticas com relação ao trabalho desenvolvido na escola?

( ) Sim

( ). Não

5. O gestor convoca os pais ou responsáveis individualmente para tratar de questões relativas aos alunos?

( ) Sim

( ) Não

6. O gestor da instituição informa a comunidade sobre os projetos em andamento na escola e convida a todos a colaborar/participar?

( ) Sim

( ) Não

7. O gestor da instituição informa sobre o Conselho Escola e como participar dele?

( ) Sim

( ) Não

8. O gestor da instituição divulga a Comissão de Pais e Mestres e como participar?

( ) Sim

( ) Não

9. O gestor da instituição usa os murais da escola para mostrar o trabalho dos alunos e convidar para eventos importantes?

( ) Sim

( ) Não

10. O gestor da instituição leva em consideração a cultura da comunidade e das famílias no projeto educativo da escola?

( ) Sim

( ) Não

11. Como você acha que a escolha da equipe gestora deva acontecer, por meio de?

( ) Eleição

( ) Indicação

12. Você acha importante que a escolha da equipe gestora aconteça por meio da eleição?

( ) Sim, por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

( ) Não, por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Quais os benefícios que a escolha do gestor traz para a escola?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## APÊNDICE C

Prezado (a) Servidor (a),

Estamos desenvolvendo um trabalho sobre Gestão Democrática. Para auxiliar esse trabalho precisamos de sua contribuição em relação **ao processo eleitoral na escolha do gestor escolar e suas consequências para uma gestão democrática em uma escola municipal de Barreiras.**

Em função disto, levantamos algumas questões preliminares de observações sistemáticas, para análise do tema. Não é necessário se identificar, portanto a sua contribuição é valiosa na busca de alternativas para responder aos objetivos dessa pesquisa.

Conto desde já com seu apoio para a realização do nosso trabalho de especialização e também com a constituição do primeiro passo formal para um diálogo de pesquisa entre a Pós-Graduação e os envolvidos no processo da construção de uma gestão democrática no município de Barreiras.

Atenciosamente,

Jailda Pereira Caires

Júlio César de Almeida Silva

Pós-Graduandos do curso de Especialização em Gestão Pública.

### 1. Escolaridade

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior Curso: \_\_\_\_\_
- Especialização Curso: \_\_\_\_\_
- Mestrado
- Doutorado

### 2. Função que exerce

- Cuidadora/Monitora
- Serviços Gerais
- Assistente Administrativa

3. A direção faz reuniões regulares com os funcionários?

( ) Sim

( ) Não

4. A direção informa a todos sobre os projetos em andamento e pede colaboração para eles se realizarem?

( ) Sim

( ) Não

5. A direção acompanha a frequência dos funcionários?

( ) Sim

( ) Não

6. A direção valoriza todos os profissionais, do porteiro ao vice-diretor, reconhecendo e promovendo o potencial de cada um?

( ) Sim

( ) Não

7. A direção entende que todos tem um papel importante na aprendizagem dos alunos?

( ) Sim

( ) Não

8. A direção está aberta ao diálogo para tratar dos assuntos pertinentes ou divergências no ambiente escolar?

( ) Sim

( ) Não

9. A direção busca resolver os conflitos existentes no ambiente escolar?

( ) Sim

( ) Não

10. Como você acha que a escolha da equipe gestora deva acontecer, por meio de?

( ) Eleição

( ) Indicação

11. Você já vivenciou essas duas formas de escolha de gestor?

( ) Sim

( ) Não

Qual a diferença entre elas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Você acha importante que a escolha da equipe gestora aconteça por meio da eleição?

( ) Sim, por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

( ) Não, por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. O processo para escolha da equipe gestora trouxe benefícios para o ambiente escolar?

( ) Sim, quais? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

( ) Não

## APÊNDICE D

Prezadas Professoras e Coordenadora

Estamos desenvolvendo um trabalho sobre Gestão Democrática. Para auxiliar esse trabalho precisamos de sua contribuição em relação **ao processo eleitoral na escolha do gestor escolar e suas consequências para uma gestão democrática em uma escola municipal de Barreiras.**

Em função disto, levantamos algumas questões preliminares de observações sistemáticas, para análise do tema. Não é necessário se identificar, portanto a sua contribuição é valiosa na busca de alternativas para responder aos objetivos dessa pesquisa.

Conto desde já com seu apoio para a realização do nosso trabalho de especialização e também com a constituição do primeiro passo formal para um diálogo de pesquisa entre a Pós-Graduação e os envolvidos no processo da construção de uma gestão democrática no município de Barreiras.

Atenciosamente,

Jailda Pereira Caires

Júlio César de Almeida Silva

Pós-Graduandos do curso de Especialização em Gestão Pública.

1. Escolaridade

( ) Ensino Superior Curso: \_\_\_\_\_

( ) Especialização Curso: \_\_\_\_\_

( ) Mestrado

( ) Doutorado

2. Função que exerce

( ) Professora

( ) Coordenadora

3. Existe algum aspecto na relação entre os professores e gestores que dificulta sua prática docente?

( ) Sim, existe.

Especifique o aspecto:

( ) Não existe.

4. Você se sente motivado e valorizado nessa instituição?

( ) Sim.

( ) Não. Por que?

---

5. Em que momento os professores e gestores se inter-relacionam?

a) Somente na escola, informalmente.

b) Em datas festivas ou comemorativas, na escola.

c) Fora da escola.

d) Em reuniões de trabalho.

e) Todos os momentos referidos.

f) Não existe momento determinado.

6. Existe algum tipo de conflito e / ou divergências entre os professores?

( ) Sim. De que tipo \_\_\_\_\_

---

( ) Não

7. Tendo conflitos entre os professores, de que maneira são resolvidos?

a) Com a ajuda do gestor.

b) Conversa entre colegas.

c) Entre os professores envolvidos.

8. A gestão da escola preocupa-se com a formação continuada dos professores?

a) Sim, se preocupa incentivando a participação em cursos oferecidos pela Secretária de Educação e divulga os cursos de formação continuada dentro da escola.

b) Sim, se preocupa e cria cursos de formação continuada dentro da escola para que os professores não precisem deixar o ambiente escolar.

c) Não, o professor busca a sua formação.

9. Como é o diálogo entre os professores e gestores?

a) Franco, sincero, com muita harmonia.

- b) Difícil/conflituoso
- c) Contínuo
- d) Circunstancial
- e) Não existe diálogo entre professores e gestores

10. O gestor incentiva a interação entre os professores?

- a) Não.
- b) Sim, por meio de encontros literários.
- c) Sim, utilizando o espaço do AC.
- d) Sim, nas datas comemorativas.
- e) Sim, na Jornada pedagógica.
- f) Sim, outros. Especifique: \_\_\_\_\_

11. Há iniciativa do professor para promover essa interação?

- ( ) Sim. Exemplo \_\_\_\_\_
- ( ) Não

12. Como você qualificaria a postura do gestor na Instituição/Escola?

- a) Centralizadora
- b) Autoritária
- c) Burocrática
- d) Flexível/dinâmica
- e) Participativa
- f) Outra \_\_\_\_\_

13. Como você qualificaria a formação do gestor dessa Instituição/Escola?

- a) O gestor é bem preparado e busca uma contínua formação.
- b) O gestor não apresenta uma boa formação em sua atuação.
- c) O gestor é bem preparado tecnicamente, mas apresenta dificuldades nas relações interpessoais.
- d) O gestor apresenta uma boa relação interpessoal, mas não é tecnicamente preparado.
- e) Outras. Especifique \_\_\_\_\_

14. Você participa das decisões tomadas na Instituição/Escola?

( ) Sim. De que forma? \_\_\_\_\_

( ) Não. Por que? \_\_\_\_\_

15. Você desenvolve ou já desenvolveu algum projeto nessa Instituição/Escola?

( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_

( ) Não.

16. Você participa diretamente para a escolha do diretor por meio das eleições diretas?

( ) Sim.

( ) Não

Se SIM de que forma? \_\_\_\_\_

17. Como você acha que a escolha da equipe gestora deva acontecer, por meio de?

( ) Eleição

( ) Indicação

18. Você já vivenciou essas duas formas de escolha de gestor?

( ) Sim

( ) Não

Qual a diferença entre elas? \_\_\_\_\_

19. Você considera essa forma de escolha de direção a mais democrática?

( ) Sim

( ) Não

Por que? \_\_\_\_\_

20. Você acha importante que a escolha da equipe gestora aconteça por meio da eleição?

( ) Sim, por quê? \_\_\_\_\_

( ) Não, por quê? \_\_\_\_\_

21. O processo para escolha da equipe gestora trouxe benefícios para o ambiente escolar?

( ) Sim, quais? \_\_\_\_\_

( ) Não

---

**PROGRAMA ESPORTE E LAZER DA CIDADE: CIDADE DE MALHADA DE PEDRAS (BAHIA) BIENIO 2014-15<sup>1</sup>**

**Mônica Meira Gonçalves Nunes**

Licenciada em Letras Vernáculas. Pós-Graduanda em Gestão Pública da Universidade Estadual da Bahia - UNEB.

E-mail: [monica-letras@hotmail.com](mailto:monica-letras@hotmail.com)

**Thamirys Coqueiro Martins**

Bacharel em Administradora de Empresas. Pós-Graduanda em Gestão Pública da Universidade Estadual da Bahia - UNEB.

E-mail: [thamirys.martins@gmail.com](mailto:thamirys.martins@gmail.com)

## **RESUMO**

Este trabalho investiga o programa Esporte e Lazer da Cidade (PELC) que se refere a um programa que foi desenvolvido através da Secretaria Nacional de Esporte, Educação e Inclusão Social (Snelis), com o intuito de incentivar a prática de atividades de lazer, físicas e culturais sem limite de faixa etária buscando inserir portadores de deficiência e estimulando a convivência social. Criado desde 2003 procura formar gestores e lideranças comunitárias, em Malhada de Pedras - BA o programa teve início em setembro de 2014 com o incentivo da prefeitura local juntamente com a Secretaria Municipal de Cultura, Esporte e Lazer do município e a partir desse período a comunidade foi inserida em suas diversas oficinas. Foi escolhida a oficina de Dança para Terceira Idade pelo trabalho realizado com essa faixa etária diferenciada. Ao iniciarmos este estudo encontramos o seguinte problema. Por que um programa com grande aceitação do público apresentava tantas ausências por parte dos participantes na oficina de dança da terceira idade? O Objetivo geral dessa pesquisa é identificar razões para a evasão por parte de alguns participantes. Os objetivos específicos tentam verificar as possíveis melhorias comportamentais dos participantes após o início no projeto, mostrar as suas alterações físicas, analisar alterações psíquicas com a prática de atividades em grupo, relatar momentos de lazer oferecidos pelo programa que antes não existia na cidade e apontar possíveis soluções para sanar o problema. Tendo como metodologia para esse estudo de caso a observação e acompanhamento de atividades em campo em dias contínuos e para isso foram realizadas entrevistas com alguns participantes e aplicados questionários na tentativa de confrontar essas informações. Como resultado o questionário responde a problemática apontada no início da pesquisa e mostra uma significativa melhora dos participantes nos aspectos físicos e psíquicos, desde equilíbrio no peso, melhora no desempenho físico, diminuição da carência afetiva, melhora da atenção, entre outros. Sendo assim é possível concluir que este projeto contribui para um incremento na socialização dos participantes, pois proporciona atividades físicas e momentos de lazer e com isso ouve uma significativa melhora física e psíquicas contribuindo para a qualidade de vida e bem-estar dos participantes favorecendo a longevidade.

**Palavras-chave:** Políticas Públicas Municipais. Programa Esporte e Lazer da Cidade.

---

<sup>1</sup> Trabalho desenvolvido para a conclusão do curso de pós-graduação em Gestão Pública da Universidade Estadual da Bahia - UNEB, realizado em Malhada de Pedras - BA, com a orientação da Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social Patrícia Couto da Silva.

## **ABSTRACT**

This work investigates the City Sport and Leisure Program (PELC), which refers to a program that was developed through the National Secretariat of Sport, Education and Social Inclusion (Snelis), with the purpose of encouraging the practice of leisure activities, Physical and cultural activities without limit of age range, seeking to insert people with disabilities and stimulating social coexistence. Created in 2003, it seeks to train managers and community leaders in Malhada de Pedras - BA. The program started in September 2014 with the encouragement of the local city council together with the Municipal Secretary of Culture, Sport and Leisure of the municipality and from that period the community Was inserted in its various workshops. The Dance Workshop for the Third Age was chosen for the work performed with this different age group. When we started this study we find the following problem. Why did a program with great public acceptance present so many absences on the part of the participants in the dance workshop of the old age? The general purpose of this research is to identify reasons for evasion by some participants. The specific objectives try to verify the possible behavioral improvements of the participants after starting the project, to show their physical changes, to analyze psychic changes with the practice of group activities, to report leisure moments offered by the program that previously did not exist in the city and to point out possible Solutions to address the problem. Based on the methodology for this case study, the observation and follow-up of activities in the field on continuous days. For this purpose, interviews with some participants were carried out and questionnaires were applied in an attempt to confront this information. As a result, the questionnaire responds to the problem identified at the beginning of the research and shows a significant improvement of the participants in physical and psychic aspects, from balance in weight, improvement in physical performance, reduction of affective deficiency, improvement of attention, among others. Thus, it is possible to conclude that this project contributes to an increase in the socialization of the participants, since it provides physical activities and leisure moments and with this he / she hears a significant physical and psychic improvement contributing to the quality of life and well-being of the participants favoring the longevity.

**Keywords:** Municipal Public Policies. City Sport and Recreation Program.

## 1 INTRODUÇÃO

Essa pesquisa apresenta o Programa de Esporte e Lazer da Cidade - PELC em um município do sertão baiano, desenvolvido através da Secretaria Nacional de Esporte, Educação e Inclusão Social (SNELIS) e executado pela Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer do município de Malhada de Pedras - Bahia com o intuito de incentivar a prática de atividades de lazer, físicas e culturais. Este trabalho apresenta como problemática a ausência por parte de alguns participantes na oficina de Dança da Terceira Idade. E tem como objetivo a tentativa de solucionar essa questão e mostrar a importância das oficinas oferecidas pelo programa na rotina dos participantes e as possíveis mudanças na qualidade de vida e bem-estar, além de relatar e mostrar momentos de lazer vividos por muitos pela primeira vez durante o projeto.

Percebe-se que o programa social PELC é inovador, com intuito de promover o bem-estar das pessoas, valorização, saúde, dentre outros. A proposta visa desenvolver ações que envolvam diversão e lazer aos adultos e idosos, pois com a idade surgem também as doenças, limitações físicas e o stress da vida moderna, daí a necessidade em buscar o bem-estar físico, mental, social e cultural, bem como a participação coletiva. Este estudo, portanto, se propôs a debater o tema, a partir de relatos de pessoas envolvidas no programa. Sendo o esporte e lazer direitos garantido constitucionalmente a todos os cidadãos. E as pessoas podem juntamente com o auxílio de amigos e familiares escolher a melhor forma de usufruir o seu tempo livre.

Em busca do êxito no estudo de caso foi observado à rotina dos participantes nas oficinas, além de uma investigação em referências bibliográficas e nos acervos da Secretaria de Cultura Esporte e Lazer do referente município e em documentos cedidos pela administração do PELC, para avaliar os resultados qualitativos foram aplicados questionários e realizado entrevistas com participantes, agentes e coordenadores. Este Artigo foi dividido de forma a representar a importância das Políticas Públicas para o Estado e também nos Municípios, apresentar para os leitores e futuros pesquisadores o Programa Esporte e Lazer da Cidade - PELC desenvolvido no município e relatar o desempenho deste programa na cidade de Malhada de Pedras - BA.

Sendo assim o trabalho está dividido em 6 (seis) partes. A primeira é a introdução, dividida em tema, problemática, objetivo e justificativa. A segunda parte é o referencial teórico denominado Políticas Públicas. A terceira parte trata-se da metodologia aplicada no estudo de caso, a quarta parte apresenta os dados coletados nas amostras estudadas referentes ao programa Esporte e Lazer da Cidade; e finalmente os resultados e a conclusão, quinta e sexta parte respectivamente.

## 2 POLÍTICAS PÚBLICAS

O Estado desempenha inúmeras funções na sociedade, mas tais funções sofreram várias transformações no decorrer do tempo. Com a expansão da democracia, as responsabilidades do Estado se diversificaram. Hoje, é comum se afirmar que dentre as funções do Estado está também a de promover o bem-estar social. Para tanto, ele necessita desenvolver várias ações e atuar em diferentes áreas, tais como: saúde, educação, meio ambiente, emprego, segurança, alimentação, lazer, esporte, entre outros. Para promover o bem-estar da sociedade, os governos utilizam-se das Políticas Públicas. Essas políticas são ações, metas e planos que os governos traçam para alcançar o bem-estar social. Ou seja, o bem-estar da sociedade é sempre definido pelo governo que é delegado pela sociedade. O poder não está concentrado em grupos particulares. Pelo contrário, devido ao fato de os recursos que contribuem para as ações do governo estar dispersos na população, o poder está fragmentado. É fato que apenas algumas pessoas tenham influência sobre questões-chave, mas cabe a população uma influência direta, através do poder do voto. Fica evidente, portanto, a importância da conscientização do voto, pois é a oportunidade que a população tem de participar das decisões tomadas para o bem-estar e desenvolvimento do país.

As Políticas Públicas são um importante mecanismo de realização da cidadania, pois visam garantir o acesso a bens e serviços a toda população. São ações governamentais desenvolvidas por meio de programas que proporcionam a garantia de direitos e condições dignas de vida ao cidadão de forma justa. Para elaboração de uma Política Pública deve-se definir quem decide o quê, em que momento, com que consequência, etc. Tais definições são relacionadas com a natureza do regime político vigente, com o grau de organização da sociedade civil e com a cultura política de sua época. Faz-se necessário que se distinga “Políticas Públicas ” de “Políticas Governamentais”; para serem “públicas”, é preciso considerar a quem será destinado os resultados ou benefícios e se o seu processo de elaboração é submetido ao debate público, ou seja, feito de maneira transparente, que visam assegurar determinado direito de cidadania, tais como, determinado seguimento social, cultural, étnico ou econômico.

O objetivo das Políticas Públicas são responder as demandas, em especial dos setores que estão à margem da sociedade, considerados vulneráveis, visam também ampliar e efetivar direitos de cidadania.

No momento em que a sociedade civil é chamada a participar no processo de formulação das Políticas Públicas precisa ser considerado alguns aspectos como: Identidade, Plataformas Políticas, Mediações institucionais e Estratégias.

Quadro 1 - Aspectos e Conceitos Políticos

<b>Identidade</b>	Constitui um elemento importante no processo de formação de identidade coletiva dos atores sociais.
<b>Plataformas Políticas</b>	Refletem o papel do Estado e da sociedade civil, constituindo programas de ações que respondem as suas carências e demandas.
<b>Mediações Institucionais</b>	Mediações entre interesses e valores dos diversos atores que se defrontam em espaços públicos para negociar possíveis soluções para o conjunto da sociedade ou determinados grupos sociais.
<b>Dimensão Estratégia</b>	As Políticas Públicas diretamente ligadas ao modelo econômico e a constituição de fundos públicos assumem aspecto estratégico, quando constituem referência e base para a definição de outras políticas ou programas em determinadas áreas.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Dagnino (2012, p. 138) afirma que:

O monitoramento das alternativas verificadas na situação-problema e o acompanhamento do contexto em que elas se inserem são fundamentais, já que atingir uma determinada situação-objetivo não depende apenas da vontade do ator que planeja. Mas também das ações e dos resultados que são obtidos, pois influenciam mudanças no contexto à ocorrência de surpresas e, principalmente, os planos e as ações de outros atores sociais.

Nesse contexto, as Políticas Públicas constituem um processo dinâmico, com negociações, mobilizações e alianças. Já estão claros alguns elementos de conteúdo e de processo na estruturação das Políticas Públicas, tais como: sustentabilidade, democratização, eficácia, transparência, participação, qualidade de vida. Esses elementos precisam ser traduzidos, contudo em parâmetros objetivos, para que possam nortear a elaboração, implementação e avaliação das políticas propostas.

Por se tratar do verbete políticas, não poderia deixar de falar do poder do Estado, uma vez que ele é responsável por legitimar, ordenar, intervir num determinado grupo social, ou seja, é papel do Estado definir através das Políticas Públicas a produção e/ou distribuição de bens e serviços coletivos, criando assim condições para o acesso (ou não) da população. Cada município, estado ou país, possuem suas necessidades próprias, ambos possuem suas mazelas,

embora suas necessidades sejam diferentes e conseqüentemente as ações abordadas nas agendas políticas nem sempre se coincidem.

Para Rua (2012) as sociedades modernas têm como principal característica, a diferenciação social. Isto significa que seus membros não apenas possuem atributos diferenciados (idade, sexo, religião, estado civil, escolaridade, renda, setor de atuação profissional, etc.), como também possuem ideias, valores, interesses e aspirações diferentes e desempenham papéis diferentes no decorrer de sua existência. Nos últimos anos, a mensuração de Políticas Públicas se transformou em um tópico relevante, tanto para o trabalho de gestores públicos, quanto para o de organizações não governamentais. Entretanto com o aprofundamento e expansão da democracia as responsabilidades do Estado se diversificaram. Para tanto o Estado precisa desenvolver uma série de ações e atuar diretamente em diferentes áreas, como saúde, educação, meio ambiente, etc.

As Políticas Públicas têm por objetivos responder as demandas sociais, principalmente dos setores marginalizados da sociedade, visam ampliar e efetivar direitos de cidadania, objetiva promover o desenvolvimento social, entre outros. As Políticas Públicas visam o bem-estar coletivo e não de um grupo específico. Elas podem ser desenvolvidas em parcerias com organizações não governamentais e mais recentemente, com a iniciativa privada.

Portanto, diante do exposto, as Políticas Públicas são de suma importância para as desigualdades existentes no mundo, mas para que as mazelas sociais sejam vencidas, é necessária vontade política e compromisso com os valores sociais, bem como um setor eficiente, competente e responsável no uso dos recursos, destinados a tal fim. Precisa-se construir uma sociedade responsável, competente, e que não caia na tentação fácil do messianismo, esta é uma tarefa ao longo prazo.

## 2.1 PELC ÂMBITO NACIONAL

Programa Esporte e Lazer da Cidade - PELC é um programa que foi desenvolvido através da Secretaria Nacional de Esporte, Educação e Inclusão Social (SNELIS), com o intuito de incentivar a prática de atividades de lazer, físicas e culturais sem limite de faixa etária buscando inserir portadores de deficiência e estimulando a convivência social. Atualmente o PELC está vinculado ao Departamento de Formulação de Políticas Públicas e Estratégicas (DEFOPE) e Departamento de Gestão de Programas de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social (DEGEP), sob a Coordenação da CGEPEL – Coordenação Geral de Estudos e Pesquisas e Lazer e da CGAO-LIES Coordenação geral de Sistemas e Acompanhamento de Programas e

Projetos de Inclusão Social. Criado desde 2003 procura formar gestores e lideranças comunitárias, favorece pesquisas e a socialização do conhecimento, contribuindo para que o esporte e lazer sejam tratados como políticas e direito de todos.

A criação do PELC se deu com o respaldo e incentivo da Constituição Federal (2012, p. 18 e 125) onde diz nos Arts:

Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição. E no Art. 217º É dever do estado fomentar práticas desportivas formais e não-formais, como direito de cada um, § 3º O Poder Público incentivará o lazer, como forma de proteção social.

Também dos estatutos: Da Cidade – Lei Nº10.257/01, Da Criança e Do Adolescente – Lei Nº 8.069/90, Do Idoso – Lei Nº 10.741/03. Do Plano Plurianual de 2004-2007, 2008-2011, 2012-2015. Também do decreto Nº 6040 que institui a política nacional de desenvolvimento sustentável dos povos e comunidades tradicionais e da política nacional para integração das pessoas com deficiência.

Na configuração atual o programa possui dois tipos de núcleo: Núcleos Urbanos, (voltando aos centros Urbanos) e os Núcleos para Povos e Comunidades Tradicionais (voltado para grupos culturalmente diferenciados como povos indígenas, quilombolas, populações ribeirinhas, dentre outras) no intuito de alcançar as metas previstas no PPA 2012-2016, no atendimento da população brasileira, frente ao acesso ao esporte e ao lazer. Ainda hoje o programa encontra desafios, o principal deles é conscientizar os parceiros a respeito da importância dos investimentos nas Políticas Públicas de esporte e lazer, somente com essa conscientização será possível avançar para que este programa tome dimensões de Política de Estado.

O programa tem como objetivos:

- Fomentar a pesquisa e a socialização do conhecimento, contribuindo para que o esporte e o lazer sejam tratados como Políticas Públicas e direito de todos.
- Nortear ações voltadas para públicos diferenciados nos núcleos lazer e esporte recreativo;
- Estimular a gestão participativa entre os atores locais direta e indiretamente envolvidos;
- Orientar entidades convenientes para estruturar e conduzir Políticas Públicas de lazer e esporte recreativo;
- Promover a formação continuada de agentes sociais de lazer e esporte recreativo;

- Incentivar a organização coletiva de eventos de lazer e esporte recreativo para envolver a população local para além dos núcleos;
- Reconhecer as qualidades da cultura local na apropriação do direito ao lazer e ao esporte recreativo.

O PELC é um programa social de grande importância para o incentivo ao lazer e esporte. Mesmo com tempo determinado para finalizar o projeto, ele garante disciplina às crianças, jovens, adultos, e idosos levando-os a conscientização, contribuindo para que o esporte e lazer sejam tratados como políticas e direitos de todos, não como atividades competitivas.

O projeto vem sendo executado em diversas cidades, se tornou terapia para muitos participantes que viviam a margem da sociedade, mudando a vida de muitas pessoas, tornando-se uma “ferramenta” de inserção na sociedade. Existe a formação continuada, que é uma ação educativa continuada de gestores, agentes sociais, lideranças comunitárias, pesquisadores, legisladores e demais parceiros atuantes nas esferas públicas com interesse na formação e à implementação de políticas de lazer e de inclusão social e cultural, para que haja um bom desenvolvimento do trabalho para que os profissionais desenvolvam bem suas funções. Nos encontros de formação é discutido o que deu certo, o que não deu certo, para que possa melhorar cada vez mais.

O projeto é desenvolvido com o apoio das prefeituras. Hoje ele atende crianças a partir dos 05 anos de idade até idosos. A proposta é bastante interessante porque as pessoas vão por livre e espontânea vontade, percebem-se então mudanças significativas na vida das pessoas. Existem ainda muitos desafios a ser enfrentado, o principal deles é o de consolidar o Programa Esporte e Lazer da Cidade, conscientizando os parceiros a respeito da importância do investimento nas Políticas Públicas de esporte e lazer, contribuindo assim para que estas avancem do atual estágio de política de um governo para dimensão mais ampla de Política de Estado. Em 2012 houve outro reconhecimento, promovido pelo Ministério do Esporte que foi o núcleo Vida Saudável do PELC como importante Programa Social, se difere por beneficiar preferencialmente os idosos, este ainda não existente na cidade de Malhada de Pedras.

São dois os principais eixos do PELC: A Implementação e Desenvolvimento de Núcleos de Esportes Recreativo e de Lazer, nas diversas regiões do Brasil, com o objetivo de garantir o direito ao acesso de qualidade a Políticas Públicas de lazer e de esporte, em sua dimensão recreativa, para as diversas faixas etárias, garantindo a inclusão de pessoas com deficiência; formação continuada, ou seja, ações educativas continuadas de gestores, agentes sociais, lideranças comunitárias, pesquisadores, legisladores e demais parceiros atuantes na esfera

pública com vistas à formação e à implementação de políticas de lazer e de inclusão social e cultural. Em ações gerais, o PELC tem como público-alvo, crianças, jovens, adultos e idosos, incluindo pessoas com deficiência.

## 2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPAIS

Para que um município seja capaz de criar e gerenciar Políticas Públicas de qualidade é necessário, além dos recursos financeiros, planejamento estratégico. Isso permite maior sucesso, evitando ações ineficientes por parte da administração.

Segundo Dagnino (2012 p. 159), o Planejamento Estratégico Governamental é:

É uma condição necessária, inclusive, para assegurar que as mudanças que venham a ser realizadas na configuração do Estado (brasileiro) se deem de forma competente, criteriosa, sem comprometer os êxitos anteriores obtidos e com a máxima aderência aos consensos alcançados na sociedade brasileira de respeito à participação cidadã, democrática e republicana de todos os seus integrantes.

Faz-se necessário, portanto, ouvir a opinião dos servidores, uma vez que eles irão operacionalizar as ações, além de que possuem algumas das informações necessárias para o bom planejamento. Já a sociedade civil contribui com a qualidade das ações, uma vez que o elaborador poderá perceber quais são os problemas que mais afligem a população, permitindo traçar ações mais efetivas. Levando em consideração que o poder municipal é a esfera administrativa mais próxima da população, essas ações tornam-se mais alcançáveis, essa é uma das vantagens das políticas municipais.

O planejamento das ações municipais oferece inúmeras facilidades aos prefeitos que querem realizar uma gestão empreendedora. Faz-se necessário também que o município realize um diagnóstico para definir quais são suas prioridades. Sendo assim o diagnóstico municipal permite ao município conhecer as principais necessidades da população, bem como saber quais são seus pontos fortes e fracos.

Rua (2009, p. 38) afirma que:

A implementação de uma política pública, consiste em um conjunto de decisões a respeito da operação das rotinas executivas das diversas organizações envolvidas em uma política, de tal maneira que as decisões inicialmente tomadas deixam de ser apenas intenções e passam a ser intervenção da realidade.

Desta forma, facilita a execução da política pública e a conquista dos objetivos a serem alcançados, pois traçar um plano equivale em estabelecer e enumerar as ações necessárias para alcançá-los.

A participação social também é algo fundamental para uma gestão pública eficiente, por esta razão muitos prefeitos não são bem aceitos pela população, apesar de terem desempenhado uma boa gestão, isto porque não souberam informar à sociedade sobre o que estava sendo feito e porque estava sendo realizada tal tarefa. É interessante também a mobilização da população para que esta participe efetivamente do processo, para tal participação é interessante oferecer capacitações dirigidas às lideranças locais, para que elas possam compreender e repassar aos demais sobre o processo de formulação de Políticas Públicas, de planejamento e possam avaliar o que está sendo realizado pela gestão. Tal articulação pode dar origem a Gestões Participativas, onde se busca promover o empreendedorismo e a qualidade de vida da população.

Vale ressaltar que o município é a unidade administrativa da Federação que está mais próximo da população, uma vez que é nele onde os cidadãos moram, estudam e trabalham. Sendo assim, os serviços que são prestados afetam diretamente a qualidade de vida da população, daí a importância das Políticas Públicas Municipais.

No sistema de formação do Programa Esporte e Lazer da Cidade - PELC, o formador ocupa o lugar do elemento de ligação, do ponto de vista político, ou seja, ele também é sujeito do processo de formação.

Segundo Freire (2007, p. 30):

Transformar, da mesma forma que ensinar, exige paciência, e possivelmente isso faça a diferença entre a mudança e a manutenção do status quo—não apressar um processo que necessita de tempo para assimilação e muita reflexão para permitir a possibilidade de mudança da consciência.

No entanto o Educador Social de Esporte e Lazer não tem como objetivo simplesmente transmitir conteúdo, mas pelo contrário, ele procura transmitir conteúdos reais, significativos, articulados com as realidades sociais presentes, a partir da prática social.

Portanto, a utilização de tais mecanismos, permite que o município tenha maiores condições de desenvolver Políticas Públicas que atendam a necessidade de seus habitantes, além de permitir que o mesmo se torne mais atrativo. A prática pedagógica dos Educadores Sociais de Esporte e Lazer está voltada na transformação de eventos em ações de eventos em ações estratégicas para promover a integração entre as pessoas e aproximação de grupos distintos de uma mesma comunidade.

### 2.3 PELC ÂMBITO MUNICIPAL

Para a elaboração deste artigo foi realizado um acompanhamento e também uma pesquisa durante os meses de fevereiro e novembro do ano de 2015 nas oficinas e administração do PELC no município baiano de Malhada de Pedras, cidade pequena e com apenas 8.452 habitantes segundo o último censo realizado pelo IBGE em 2010, fica aproximadamente 600km da capital do estado. O Programa Esporte e Lazer da Cidade - PELC foi desenvolvido sobre o comando da Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer do município. Com a vinda do PELC para a cidade de Malhada de Pedras a rotina dos malhada-pedrense foi aos poucos, alterada, começando das “rodas de conversas” que agora tinha um assunto novo para ser comentado; logo o falatório tomou conta da cidade, cada oficina despertava uma curiosidade diferente e um interesse próprio na população, e com isso veio também o interesse em participar das atividades que tanto eram comentadas, e aos poucos a curiosidade deu lugar à satisfação de fazer algo novo.

As atividades do PELC tiveram início em 29 de setembro de 2014, e logo suas oficinas ficaram lotadas de participantes entusiasmados pela novidade, que participou de uma seleção através do edital publicado em 2012 e que depois de muito esforço da Secretaria Municipal de Cultura, Esporte e Lazer do município conseguiu implementar o programa após dois anos, proporcionando não só atividades de esporte e lazer aos habitantes mas também fonte de recursos já que para a execução do PELC foram necessários selecionar agentes que colocasse em práticas as propostas que antes estavam somente no papel. Para viabilizar a implementação e manutenção do programa no município foi preciso também incluir o orçamento do PELC nas leis nº 081/2013 – que Estima a Receita e Fixa a Despesa do Município de Malhada De Pedras – Ba, para o Exercício Financeiro de 2014 e na lei nº 082/2013 – que Dispõe Sobre o Plano Plurianual para o Quadriênio de 2014 a 2017 e dá outras Providências, para que fosse possível a execução do projeto pela prefeitura municipal.

Com a implementação do programa no município, surgiu o interesse em conhecer mais profundamente este projeto, seus benefícios, malefícios, dificuldades de execução e relatar o impacto do PELC na vida de uma população do interior da Bahia e quais seriam as dificuldades para que esse projeto fosse realizado. Diante do observado percebe-se de início um período de dois anos entre o resultado do edital e o início das atividades o que foi justificado devido as grandes exigências e burocracias do convênio, porém essa dificuldade foi superada e as atividades iniciadas.

O Programa Esporte e lazer da Cidade - PELC é um programa do governo federal, que por sua vez, tem como responsáveis pela execução governos municipais, em Malhada de Pedras, a Secretaria Municipal de Cultura, Esporte e Lazer cumprem com a execução do convênio teve como interlocutora do Sistema de Convênio – SICONV a Sr<sup>a</sup>. Patrícia Silva Pires que realizou o intermédio entre governo Municipal e Federal. Em entrevista a Sr<sup>a</sup>. Patrícia lembrou o quanto foi difícil conseguir trazer o PELC para este município, relata que o edital de seleção dos municípios foi publicado em 2012 e mesmo depois de atender os requisitos necessários para a aprovação só conseguiram implementar o programa em setembro de 2014 devido a burocracia do convênio, mas que todos os envolvidos no programa ficaram muito felizes com essa conquista pois de todos os candidatos ao convênio somente dois municípios baianos foram contemplados neste edital.

Abaixo relação do corpo técnico do PELC no município de Malhada de Pedras nos períodos entre 2014 e 2015 e fotos (Figura 1 e 2) que mostram a equipe em eventos realizados pelo PELC.

- Futebol, Futsal e Voleibol/Agente social - Bruno Patrik Santos Ferreira.
- Futsal e Futebol/Agente social - André Aguiar Ribeiro.
- Judô e Jiu Jitsu/Agente social - Jardel Oliveira Gomes.
- Artesanato/Agente social - Maria Aparecida Aguiar Neves Brito
- Recreação e Tênis de Mesa/Agente social - Ana Paula Monteiro Souza
- Música/Agente social - Liliane Ribeiro Araújo
- Dança/Agente social - Claudia Freitas Dutra
- Coordenadora de Núcleo - Bárbara Brito Aguiar Souza Pereira
- Coordenadora Técnica - Taciane da Silva Araújo

Número de Beneficiados:

Figura 1 - Foto tirada durante apresentação do PELC na Praça da Bandeira, Malhada de Pedras - BA em novembro de 2015



Fonte: Arquivos do PELC (2015).

Figura 2 - Foto tirada durante apresentação do PELC na Praça da Bandeira, Malhada de Pedras-BA em novembro de 2015



Fonte: Arquivos do PELC (2015).

O PELC chegou a atingir 434 inscritos, sempre buscando inserir participantes de todas as faixas etárias, sexo, religião, etnias, em uma tentativa que estas se sintam integrantes do programa e importantes como membro de uma sociedade, vejam o que Noronha (2009, p. 108) fala sobre a diversidade.

Na luta por um mundo mais justo, igualitário, democrático e feliz, as armas serão outras: o diálogo, a tolerância, a cooperação, a valorização da diversidade, do indivíduo em sua totalidade, a compreensão de que o conflito é muitas vezes necessário para o surgimento do novo. Para isso, torna-se necessário dizermos *não* às desigualdades e discriminações por raça, sexo, classe, geração, orientação sexual, religião, nacionalidade e circunstâncias de vida.

Para entender a importância de um programa que valoriza a participação de todos os grupos observe o que diz a pesquisadora Noronha (2017, p. 107) sobre diversidade cultural.

A diversidade é a maior riqueza que podemos compartilhar uns com os outros. É um princípio fundamental para acesso à cidadania. Valorizar as diferenças é fortalecer nossas identidades e a do outro, é respeitar os diferentes pontos de vista, com possibilidade de discordância, mas nunca de intolerância.

Após o início das aulas foi percebido grande satisfação dos participantes e o entusiasmo em aprender aqueles ritmos de dança e lembrar outros como o forró que tanto foi dançado na juventude dos participantes, mas sobre tudo em compartilhar experiências e momentos agradáveis com outros participantes, à troca de novas sensações era um atrativo a mais para estarem ali.

### **3 CAMINHO METODOLÓGICO: ESTUDO DE CASO**

Para a realização desse estudo de caso foi usado como metodologia o acompanhamento da rotina no projeto, realizado entrevistas com coordenadores e agentes, foi feito um levantamento de dados nos arquivos da administração do PELC e realizado uma pesquisa bibliográfica entre os meses de fevereiro a novembro de 2015. Em especialmente foi observado à oficina de Dança para a Terceira Idade no período de 02 a 30 de novembro de 2015, onde foram aplicando um questionário a todos os 60 participantes dessa oficina, posteriormente analisado esses dados a fim de ter conhecimento necessário na conclusão deste trabalho. Essa pesquisa é inédita no município e espera-se que ela seja útil para pesquisas futuras, para que a população conheça os programas existentes na cidade e que possibilite melhorias do programa na esfera municipal.

Vejamos o que Yin (2001 p. 19) fala sobre o estudo de caso.

O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos (como em estudos de economia) são alguns exemplos de outras maneiras de se realizar pesquisa.

Para alcançar o sucesso dessa pesquisa foram fundamentais as entrevistas realizadas com os gestores do PELC, agentes e participantes das oficinas de dança da terceira idade, pois a partir desse momento conseguimos compreender o projeto desde o seu planejamento até sua execução. A aplicação dos questionários aos participantes da oficina durante o mês de novembro de 2015 se fez necessário para analisar os pontos fortes e fracos gerados pelas oficinas do projeto, com tudo, identificar o motivo para as muitas ausências por parte dos participantes, o que geravam preocupações aos agentes e coordenadores. Espera-se que essa pesquisa consiga mostrar os motivos das ausências, e a partir daí consiga-se corrigir os possíveis erros e solucionar este problema e também mostrar os resultados da oficina na vida dos participantes e que isso ajude para que os coordenadores do programa possam trabalhar de forma que em próximas turmas ou novos projetos a adesão seja maior e mais satisfatória.

#### **4 PROGRAMA ESPORTE E LAZER DA CIDADE EM MALHADA DE PEDRAS - BIENIO 2014-15**

Para mostrar o impacto do PELC na vida dos malhada-pedrense foi escolhida pesquisar a oficina de dança oferecida a terceira idade, por ser uma oficina com um público alvo diferenciado, senhoras e senhores com idade a partir dos 60 anos foram convidados a participar de aulas de zumba, aeróbicas e danças regionais que eram aplicadas três vezes na semana com uma hora de duração. Logo após a divulgação da oficina foram feitas as matrículas e um total de 60 participantes inscritos nas duas turmas que aconteceria de segunda a sábado das 16 horas até às 17 horas em dias intercalados.

Em busca da excelência na realização dessa pesquisa conversamos com os envolvidos diretamente no projeto, uma dessas pessoas foi a Coordenadora Técnica Taciane da Silva, ela explica que o PELC “é um projeto que permitiu diversão, melhoria na qualidade de vida, e foram trabalhados temas importantes, como: inclusão social, diversidade, entre outros”. A ser questionada sobre possíveis pontos negativos do projeto na cidade Tatiana responde: “Não. O programa só trouxe melhorias para a cidade e população”. Ela ainda relata “a oficina de dança foi a mais procurada entre todas. Acredito que o sucesso se deve as aulas diferenciadas, aos profissionais, aulões e o ambientes descontraídos”.

No estudo da metodologia de situações Dagnino (2012 p. 138), explica que:

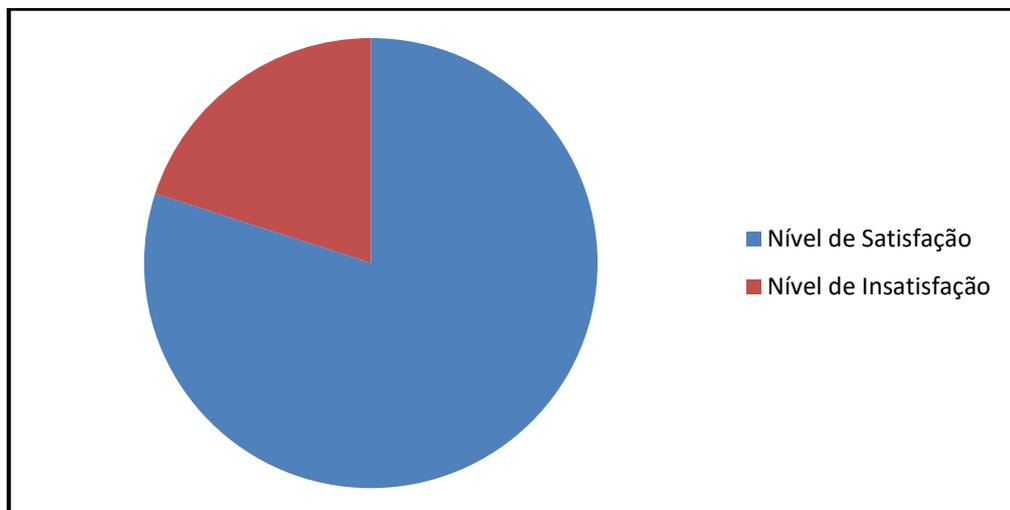
Cada “realidade” é percebida de modo distinto dependendo do ponto de observação (valores, interesses, experiências prévias etc.) do ator que planeja (ou, simplesmente, observa). Uma mesma realidade pode ser percebida de modo diferente dependendo de como está situado um observador específico; quais são seus interesses e seus objetivos.

Esse entendimento foi importante para alcançarmos um melhor resultado nessa pesquisa, já que foi aplicado um questionário para investigar os perfis dos participantes e o nível de satisfação dos mesmos. Nos resultados pode-se identificar somente a presença feminina nas inscrições. A idade mínima é de 60 anos e a máxima de 70, sendo que a um maior interesse dos participantes de até 61 anos. Quando questionados sobre as habilidades físicas, 80% dos participantes relataram sentir uma melhora, já sobre as habilidades motoras, a satisfação é acima dos 80% dos participantes. Em relação à avaliação que os participantes fizeram sobre a sua própria atenção antes, durante e após as aulas de dança oferecida pelo PELC, 70% deles informam sentir uma melhora satisfatória.

Também pedimos que eles avaliassem a carência sentimental que sentiam antes da participação da oficina, nessa questão 50% dos participantes informaram sentir pouca ou muita carência. Desses participantes, 80% relataram uma melhora significativa, no geral 70% dos questionados disseram sentir melhor nesse quesito. Em relação ao peso 30% informaram ter conseguido se aproximando do peso ideal para o seu biótipo. Quanto à frequência nas aulas apenas 40% conseguiram manter essa frequência, sobre os motivos das ausências algumas relatam desde indisposição física, outras obrigações no lar e até a não aceitação da participação por parte dos esposos. Para resolver essa questão elas informaram que se organizavam melhor e conversavam com os cônjuges para que aceitasse a participação no projeto. A grande maioria das participantes relata ter tido uma excelente participação no projeto e que participaria novamente em outras turmas.

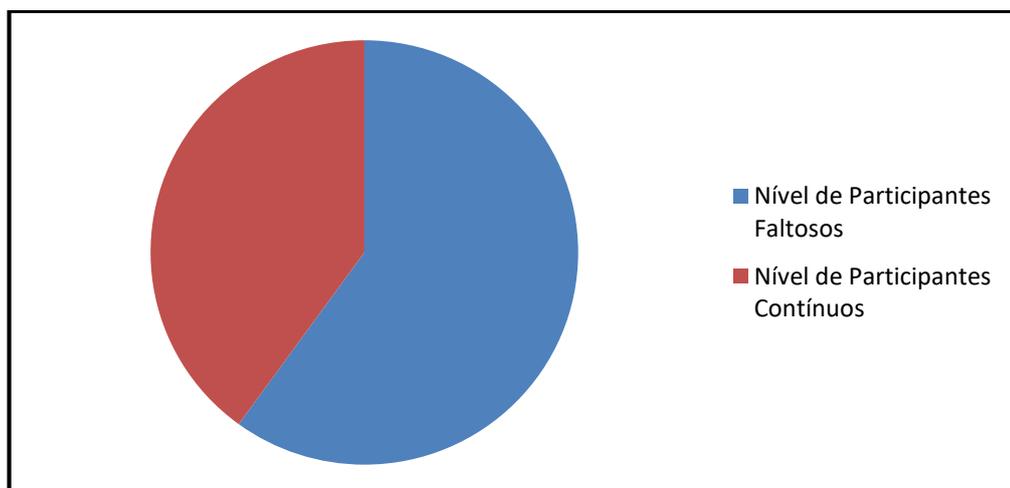
Abaixo os Gráficos 1 e 2 representam os resultados do programa.

Gráfico 1 - Satisfação. Malhada de Pedras - BA / Dado coletado no período de dezembro de 2015. Malhada de Pedras - BA em novembro de 2015



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Gráfico 2 - Participantes Faltosos. Malhada de Pedras - BA / Dado coletado no período de dezembro de 2015. Malhada de Pedras - BA em novembro de 2015



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Esse estudo de caso foi fundamental para que conseguíssemos êxito na pesquisa. Vejamos o que Yin (2001 p. 20) explica sobre estudo de caso: “Para fins de ensino, um estudo de caso não precisa conter uma interpretação completa ou acurada; em vez disso, seu propósito é estabelecer uma estrutura de discussão e debate entre os estudantes”.

## **6 RESULTADOS**

No decorrer dessa pesquisa foram identificados alguns problemas, dentre eles um que chamou bastante atenção. Por que um programa com grande aceitação do público apresentava tantas ausências por parte dos participantes na oficina de dança da terceira idade? Com base nesse dilema foi aplicado um questionário para os 60 participantes da oficina de Dança da Terceira Idade, assíduos e faltosos, a fim de tentar identificar os possíveis motivos e viabilizar algumas soluções, foram de interesse também identificar através do questionário possíveis melhorias físicas e psíquicas dos participantes dessa oficina.

Os resultados da avaliação feita com as participantes da oficina de dança para a terceira idade foram satisfatórios. Dessas foram identificadas uma ausência aproximada de 60% das participantes, considerada significativa e preocupante pelos coordenadores e agente da oficina. Os questionários apontam uma satisfação da oficina por parte das mesmas, porém elas alegam não conseguiam frequentar com assiduidade as aulas porque têm muitas tarefas domésticas e não conseguir se programar, foi percebida também uma leve desmotivação dessas participantes com a oficina, outras, por questionamentos por parte do conjugue que não apoiava a participação da parceira nas aulas. Para tentar sanar esses problemas em oficinas futuras foram propostas as seguintes soluções: Reforçar o convite a essas participantes desmotivadas, trabalhar a importância da sua participação, elaborar aulas mais dinâmicas, a fim de entretê-las. Incentivar a participação masculina nas oficinas, sobre tudo, daqueles que a esposa já participa, ou até mesmo criar uma turma exclusivamente masculina, divulgar e reforçar o convite a outros participantes para ocupar as possíveis vagas ociosas.

Aquelas que conseguiram frequentar as aulas com mais assiduidade relatam benefícios evidentes, tantos no equilíbrio do peso, como em coordenação motora e atenção em tarefas do dia-a-dia, o que contribuiu para uma melhora na autoestima, sentiram também, a satisfação de realizar atividades em grupo, exercícios físicos, participar de eventos e estar com outras pessoas da mesma faixa etária. Isso é refletido diretamente na carência que era o motivo de reclamação da grande maioria das participantes antes do início da oficina.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com essa pesquisa os objetivos desse trabalho foram alcançados, que eram identificar o motivo da constante ausência de algumas participantes da oficina de Dança da Terceira Idade e tentar verificar as possíveis melhorias comportamentais dos participantes após o início no

projeto, mostrar as suas alterações físicas, analisar possíveis alterações psíquicas com a prática de atividades em grupo, relatar momentos de lazer oferecidos pelo programa e apontar possíveis soluções para sanar o problema. Após a aplicação do questionário podemos perceber que os motivos da ausência das participantes nas aulas eram; o fato de ter muitas tarefas doméstica e não conseguirem se programar e também algumas tinham dificuldades em frequentar as aulas por questionamentos por parte do conjugue que não as apoiavam, mas foi percebido também um pequeno desinteresse por parte dessas participantes. Com base nessas respostas foi decidido trabalhar de forma a enfatizar a importância na participação das oficinas, elaborar aulas mais dinâmicas, a fim de entretê-las, incentivar a participação masculina nas oficinas, sobre tudo, daqueles que a esposa já participa, ou até mesmo criar uma turma exclusivamente masculina, divulgar e reforçar o convite a outros participantes para ocupar as possíveis vagas ociosas.

Para o grupo de participantes frequentes foi percebido uma significativa melhora nos desempenhos físicos e psíquicos, como podemos ver no tópico de resultado apresentado nesse trabalho, também tivemos a oportunidade de conhecer as oficinas do PELC nos eventos aberto ao público realizado na praça da cidade de Malhada de Pedras - BA, comprovando assim, a importância desse projeto para a comunidade e a população.

Porém o programa ainda tem longos passos a caminhar, assim como todo programa social tem que vencer as barreiras das Políticas Públicas, e mostrar a sua importância para com a população para que políticos posteriores que venham de bandeira partidária diferente e com ideais distintos possam da continuidade a essa política pública. Com tudo o programa em sua teoria e prática é satisfatório, e, aplicada com êxito pelos coordenadores e agentes, gerando uma expectativa de novas turmas no município, o que ainda não tem confirmação. Esperamos que este trabalho sirva para mostrar aos malhada-pedrense os projetos de Políticas Públicas desenvolvidos no município e que possa contribuir para uma possível melhora nas oficinas e no programa de um modo geral, esperamos também que este estudo colabore para pesquisas posteriores. Para novos trabalhos fica a possibilidade de realizar outros estudos de viabilização de execução do PELC ou projeto similar que seja mantido totalmente ou não pela prefeitura municipal, na tentativa de desenvolver um programa permanente.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MUNICÍPIOS - ABM. Disponível em: <<http://www.abm.org.br>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

ARANTES, Rogério Bastos; COUTO, Cláudio Gonçalves. **Constituição, governo e democracia no Brasil**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 21, n. 61, p. 41-62, 2006. Acesso em: 05 jul. 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Câmara, 2012. p.18-125.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

FILHO, A. R. R.; PINTO, L. M. M.; RODRIGUES, P. R.; ENGELMAN, S. **Olimpismo e Educação Olímpica no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 270 p.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. 36. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.

FILHO, A. R. R.; Dick et al. **Olimpismo e Educação Olímpica no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 270 p.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão de redes de cooperação na esfera pública**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2012.

MINISTERIO DO ESPORTE. **Programa de Formação dos Agentes Sociais de Esporte e Lazer do Programa Esporte e Lazer da Cidade**. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/arquivos/Sndel/EsporteLazer/SistemaFormacaoAgentesSociais.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2016.

MINISTERIO DO ESPORTE. **Esporte e Lazer da Cidade**. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/esporte-educacao-lazer-e-inclusao-social/esporte-e-lazer-da-cidade/programa-esporte-e-lazer-da-cidade-pelc>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

MOREIRA, Antônio Cláudio M. L. **Conteúdo e Tipologia de Planos Diretores**. O Município no século XXI: Cenários e perspectivas. São Paulo: 1999. p. 249-255. Edição Especial.

NORONHA, V. **Pensando sobre Políticas Públicas de lazer para juventudes em contextos de vulnerabilidade social**: Contribuições a partir de pesquisa em Ribeirão das Neves. Minas Gerais, BH: Biblioteca da Pontifca Universidade Católica de Minas Gerais, 2009. 176 p.

SOUZA, Hellen C. V. de.; MAÇANEIRO, Marlete B. **Os Desafios do Gestor Público na Articulação do Trabalho em Redes Intersetoriais**. Administração Pública e Gestão Social, abr/jun 2014, p. 65-73.

ZINGONI, P. **Pensando sobre Políticas Públicas de lazer para juventudes em contextos de vulnerabilidade social**. 1. ed. Belo Horizonte: Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2009. 36 p.

## ANEXO A

### Pesquisa de Satisfação

Prezado Sr. / Sra., obrigado pela sua ajuda. Completar este breve questionário vai nos ajudar a obter os melhores resultados. Olá, gostaria de me apresentar, sou Thamirys Coqueiro Martins e estou representando um grupo de discentes do curso de especialização em Gestão Pública da Uab -Brumado.

Gostaria que o Sr. / Sra. se identificasse:

Nome: \_\_\_\_\_.

Endereço: \_\_\_\_\_ Profissão: \_\_\_\_\_.

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_.

**Etnia:** Pardo ( ) Branco ( ) Negro ( ) Indígena ( ) Amarelo ( ) Outra: ( )

1- **Como você avaliaria o atendimento/trabalho do (a) agente da oficina de dança?**

Excelente ( ) Bom( ) Razoável( ) Ruim( )

2- **Como você avaliaria o atendimento/trabalho do (a) coordenador do PELC?**

Excelente( ) Bom( ) Razoável( ) Ruim( )

3- **Como você avaliaria a convivência com seus colegas de oficina?**

Excelente( ) Bom( ) Razoável( ) Ruim( )

4- **Como você avaliaria as instalações onde acontecem as oficinas?**

Excelente( ) Bom( ) Razoável( ) Ruim( )

5- **Como você avaliaria suas habilidades físicas antes de participar das atividades do PELC?**

**Disposição:** Excelente( ) Bom( ) Razoável( ) Ruim( )

**Coordenação Motora:** Excelente( ) Bom( ) Razoável( ) Ruim( )

6- **Como você avaliaria suas habilidades físicas durante as atividades do PELC (período das oficinas)?**

**Disposição:** Excelente( ) Bom( ) Razoável( ) Ruim( )

**Coordenação Motora:** Excelente( ) Bom( ) Razoável( ) Ruim( )

7- **Como você avaliaria suas habilidades físicas depois de participar das atividades do PELC (período das oficinas)?**

**Disposição:** Excelente( ) Bom( ) Razoável( ) Ruim( )

**Coordenação Motora:** Excelente( ) Bom( ) Razoável( ) Ruim( )

**8- Você acredita que teve melhora?**

Sim(  ) Não(  )

**9- Como você avaliaria sua atenção antes de participar das atividades do PELC?**

**Atenção:** Excelente(  ) Bom(  ) Razoável(  ) Ruim(  )

**10 - Como você avaliaria atenção durante as atividades do PELC (período das oficinas)?**

**Atenção:** Excelente(  ) Bom(  ) Razoável(  ) Ruim(  )

**11- Como você avaliaria sua atenção depois de participar das atividades do PELC (período das oficinas)?**

**Atenção:** Excelente(  ) Bom(  ) Razoável(  ) Ruim(  )

**12- Você acredita que teve melhora?**

Sim(  ) Não(  )

**13- Como você avaliaria sua carência sentimental antes de participar das atividades do PELC?**

Muito carente(  ) Pouco carente(  ) Sentia carente as vezes(  ) Não me sentia carente(  )

**14- Como você avaliaria sua carência sentimental durante as atividades do PELC (período das oficinas)?**

Muito carente(  ) Pouco carente(  ) Sentia carente as vezes(  ) Não me sentia carente(  )

**15- Como você avaliaria sua carência sentimental depois de participar das atividades do PELC (período das oficinas)?**

Muito carente(  ) Pouco carente(  ) Sentia carente as vezes(  ) Não me sentia carente(  )

**16- Você acredita que teve melhora?**

Sim(  ) Não(  )

**17- Como você avalia o seu peso antes das atividades do PELC?**

Muito acima do peso(  ) Pouco acima do peso(  ) Dentro do peso(  ) Abaixo do Peso(  )

**18- Como você avalia o seu peso durante as atividades do PELC?**

Muito acima do peso(  ) Pouco acima do peso(  ) Dentro do peso(  ) Abaixo do Peso(  )

**19- Como você avalia o seu peso depois das atividades do PELC?**

Muito acima do peso(  ) Pouco acima do peso(  ) Dentro do peso(  ) Abaixo do Peso(  )

**20- Você acredita que teve melhora?**

Sim(  ) Não(  )

**21- Você conseguiu manter uma frequência nas atividades do PELC?**

Sempre (  ) Quase sempre(  ) As vezes(  ) Nunca(  )

**22- Você teve dificuldades para frequentar as atividades do PELC?**

Muito (  ) Pouco (  ) Nenhuma(  ). Qual dificuldade?\_\_\_\_\_.

**23- Como você resolveu essa dificuldade?**

---

---

**24- Em poucas palavras como você avalia a sua participação nas atividades do PELC?**

---

---

---

---

**25- Você acredita que a sua participação foi positiva?**

Sim(  ) Não(  )

**26- Você participaria do PELC em outro ano?**

Sim(  ) Não(  )

---

## PERCEPÇÕES DOCENTES QUANTO À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO NA REDE MUNICIPAL DE ITAMARAJU - BAHIA

### **Bougleux Bonjardim da Silva Carmo**

Especialista em Gestão pública pela UNEB; Mestre em Letras pela UESC / Profletras e docente da rede estadual de ensino da Bahia - SEC. Membro do grupo de pesquisa Linguagem, Identidade e Ensino - UESC / Capes.

E-mail: [bug7raio@gmail.com](mailto:bug7raio@gmail.com)

### **Lucimária Pereira dos Santos**

Especialista em Gestão Pública pela UNEB; Pedagoga e Bel. em Direito; Especialista em Docência do Ensino Superior pela FINOM e docente da rede municipal de ensino de Itamaraju - Ba

E-mail: [lups.advogoga@gmail.com](mailto:lups.advogoga@gmail.com)

### **Vera Cássia Sena Freire**

Especializando em Gestão Pública pela UNEB. Advogada, Bacharel em Direito pela Facisa / Itamaraju - Ba

E-mail: [vercassiabela@yahoo.com.br](mailto:vercassiabela@yahoo.com.br)

## **RESUMO**

O presente artigo tem por objetivo descrever as percepções de servidores públicos docentes no que tange às próprias vivências relacionadas à motivação, (in) satisfação e qualidade de vida no trabalho. A problemática da pesquisa centra-se em constatar em que medida os profissionais da educação avaliam e relacionam sua condição de trabalho com sua qualidade de vida. Para tanto, este estudo direcionou-se à identificação dessas percepções a partir do contato, durante quatro meses, com 1100 professores (as) de cinco escolas da rede municipal de ensino de Itamaraju – Bahia, da zona urbana e rural. Diante disso, adotou-se o estudo de caso como metodologia de análise, com uso de questionários, abertos e fechados, bem como observações sistemáticas para análise quanti-qualitativa dos dados e informações obtidas. Essa abordagem ancora-se, precipuamente, nos estudos acerca da qualidade de vida, motivação no trabalho (ARAÚJO; CARVALHO, 2009; FERREIRA, 2011; MARÇAL; MELO; NARDI, 2013; MARQUEZE; MORENO, 2005; MIRANDA, 2009; ROCHA; FERNANDES, 2008; SILVEIRA *et al.* 2011; ROSA, 2012) como fundamentação teórica. Os resultados indicam a necessidade de maior compreensão e ação da gestão pública em relação à qualidade de vida dos servidores públicos docentes como fator de fundamental importância para a intervenção em situações que geram falta de motivação, doenças, insatisfação e baixo rendimento na prestação do serviço educacional. Em decorrência dessas questões, mostra-se a necessidade de fomentarem-se políticas públicas, ações de diálogo entre gestão e servidores docentes, investimentos em infraestrutura, melhoras no plano de carreira, dentre outros elementos como fundamentos para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e, como consequência, das percepções dos docentes em relação ao próprio *status quo* enquanto categoria.

**Palavras-chave:** Educação. Gestão Pública. Motivação. Qualidade de Vida. Docência.

## ABSTRACT

This article aims to describe the perceptions of public teacher in relation to their own experiences to motivation, (dis) satisfaction and quality of working life about. Therefore, this study is directed for the identification of these perceptions from contact with teachers of the municipal teaching network in Itamaraju - Bahia, from urban and rural zone. So, we adopted the case study as analytical methodology, using questionnaires and systematic observations for quantitative / qualitative analysis of the results. This approach is founded in the studies on the quality of working life (ARAÚJO; CARVALHO, 2009; FERREIRA, 2011; MARÇAL; MELO; NARDI, 2013; MARQUEZE; MORENO, 2005; MIRANDA, 2009; ROCHA; FERNANDES, 2008; SILVEIRA et al. 2011; ROSA, 2012) as theoretical frame. The results indicate needing greater understanding and action from public administration about the quality of life of public teachers as an important factor for intervention in situations that generate lack of motivation, disease, dissatisfaction and low performance in the work. From this problems, it shows the needing to create public strategies, dialogue activities between management and teachers servers, infrastructure investments, improvements in career planning and other elements, because it's fundamental to improving the quality of working life and better teacher's perceptions about their *status quo* as a category.

**Keywords:** Education. Public administration. Motivation. Quality of life. Teaching.

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa situa-se no contexto dos estudos em gestão pública, a partir da linha de pesquisa Gestão Social do Conhecimento e Desenvolvimento Regional. Nessa linha, o estudo se direciona sobre a análise organizacional dos fatores que influenciam a motivação, insatisfação, satisfação e a qualidade de vida dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Educação do município de Itamaraju, Bahia. Portanto, o presente estudo objetiva descrever as percepções das condições de trabalho dos professores e professoras da rede municipal de ensino em Itamaraju, BA, com base em dados obtidos em pesquisa de campo.

Subjaz a esse objetivo, a problemática que motiva esta pesquisa na qual se questiona em que medida os docentes percebem suas condições de trabalho, relacionam a sua qualidade de vida e representam suas relações de trabalho em termos de (in) satisfação, enquanto servidores públicos. A partir desse problema, coloca-se como hipótese o fato de que as percepções se direcionariam às condições de insatisfação, desmotivação e baixa qualidade de vida no trabalho.

Em termos metodológicos, realizou-se a aplicação de um questionário a mil e cem (1100) docentes, entre efetivos e contratados da rede, de cinco escolas municipais, da educação básica de Itamaraju (BA.), para compreensão e descrição de suas percepções. Tal aplicação foi efetivada com autorização da Prefeitura Municipal de Itamaraju e da Secretaria Municipal de Educação em horários de planejamento nos quais os docentes não estavam em sala de aula. A abordagem efetivou-se entre os meses de maio e agosto, seguindo os padrões éticos de abordagem com humanos, bem como respeitando o tempo e disponibilidade dos profissionais. A presente pesquisa restringe-se aos docentes da rede municipal de ensino atuantes na regência de classe, sejam efetivos ou contratados. Vale salientar que foram utilizadas, no decorrer do trabalho, as terminologias “servidores” e “docentes” como sinônimas, uma vez que não participaram da coleta de dados e observações quaisquer outras categorias que não a docente.

A partir desse recorte buscou-se a identificação de fatores que influenciam a (des) motivação dos servidores públicos docentes. Além disso, realizou-se um diagnóstico e análise dos fatores que influenciam a (in) satisfação desses profissionais e, finalmente, empreendeu-se na identificação das estratégias de defesa utilizadas por tais servidores como enfrentamento às situações geradoras de estresse, bem como as estratégias utilizadas a fim de transformá-las em situações geradoras de prazer. A opção pela pesquisa com esse público-alvo efetivou-se em decorrência das condições peculiares de trabalho que tem decrescido nas últimas décadas e em vários aspectos, como será demonstrado pelo referencial teórico.

O presente estudo justifica-se tendo em conta que a questão da qualidade de vida tornou-se um objeto de estudo de relevância, dado o fato de sinalizar importantes elementos na relação gestão e servidores. Assim, a qualidade de vida no trabalho de servidores públicos vem tornando-se objeto de estudos e pesquisa por parte de estudiosos da temática (ARAÚJO; CARVALHO, 2009; FERREIRA, 2011; MARÇAL; MELO; NARDI, 2013; MARQUEZE; MORENO, 2005; MIRANDA, 2009; ROCHA; FERNANDES, 2008; SILVEIRA *et al.* 2011; ROSA, 2012). Nessa perspectiva, as pesquisas sobre gerência têm se debruçado na compreensão da relação entre satisfação e produtividade. Dado este fato, afirma-se que há probabilidades de que o trabalhador que não possua percepções razoáveis quanto a sua qualidade de vida no trabalho, tenha queda em sua produtividade. Em última instância, tal situação deve causar prejuízos a todos envolvidos no ambiente de trabalho.

Igualmente, há relevância social nesse estudo dada a necessidade de se ampliar os estudos sobre a qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos docentes, tendo em consideração uma cultura de exigência por produtividade e, ao mesmo tempo, a realidade da escassez de recursos para fomentar melhorias na área educacional. Do ponto de vista organizacional, estudos apontam para o trabalho como fonte de prazer, desde que as condições e o ambiente de trabalho sejam propícios. Vale considerar que Itamaraju, *locus* da pesquisa, possui em sua rede municipal de ensino 484 docentes efetivos, sendo 382 atuantes no Ensino Fundamental, conforme dados do IBGE. Dessa forma, importa diagnosticar e refletir sobre as condições de trabalho, motivação, satisfação e qualidade de vida desses profissionais.

O presente artigo apresenta-se dividido, para melhor visualização da abordagem, conforme a planificação seguinte: no primeiro momento tratam-se das questões relativas à gestão de pessoas e elementos concernentes ao trabalho docente, público-alvo da presente investigação. Na segunda seção, abordam-se os elementos analisados sob a percepção do público-alvo, quais sejam as questões da motivação, (in) satisfação e qualidade de vida no trabalho. No terceiro momento, apresentam-se os resultados da coleta de dados dos questionários, das observações sistemáticas e a respectiva análise.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO E O TRABALHO DOCENTE**

No início do século XX as pessoas eram avaliadas como ferramentas de trabalho, realizando tarefas. Tal pensamento perdurou por décadas nas organizações públicas e privadas, com base nessa concepção de “coisificação” do trabalhador. No entanto, tal quadro foi alterando-se com as revoluções e lutas pelos diretos trabalhistas, por condições mais dignas e

com avanço no setor de Recursos Humanos, o qual, até então, tinha como pressuposto a coerção e auxiliar os gestores na sua forma de gestar o bem público. Não obstante, com o avanço da globalização adveio à reformulação no gerenciamento, as pessoas passaram a ser o elemento mais importante dentro das organizações (CHIAVENATO, 1999).

Com isso, os servidores públicos passaram a ocupar lugar destaque nos órgãos públicos, deixando de serem instrumentos de trabalho para ser considerados como centro na geração de capital de bens e serviços, a partir de quando se deixou a denominação Administração de Recursos Humanos ao tratar do gerenciamento de pessoas. Assim, expressão Gestão de Pessoas passou a referir-se a esse processo. Gil (2001) confirma esse conceito afirmando que gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Novos aspectos e processos são considerados imprescindíveis nos novos rearranjos dos processos que envolvem a gestão de pessoas, tais como processos de recompensar as pessoas, no sentido de satisfazer suas necessidades pessoais; processos de desenvolver pessoas por meio de incrementos ao desenvolvimento profissional; processos de manter pessoas, relativas à criação de condições de satisfação; processos de monitorar pessoas, de forma a propiciar mecanismos de controle de resultados (CHIAVENATO, 1999, p. 45).

Na mesma direção, Dutra (2009, p. 17), concebe a Gestão de Pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. A compreensão de gestão de pessoas no setor público, para Bergue (2007, p. 18) como sendo o “esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Partindo dos pressupostos acima colocados, é possível notar que uma boa gestão de pessoas se cultiva promovendo e influenciando o desenvolvimento dos servidores, através das competências individuais, fazendo os servidores focarem nas metas estabelecidas, e influenciando aos mesmos para que sempre sigam o caminho certo para o objetivo maior das instituições. Tais elementos complexificaram o processo de gestão de pessoas e são valores que influenciam diretamente a questão da qualidade de vida no trabalho, temática e foco desse trabalho. Em outros termos, processos de recompensar, manter e desenvolver pessoas que incidem, de forma direta, nos fatores que podem melhorar as condições de trabalho em termos de motivação, satisfação e qualidade. Nesse caso, gerir pessoas é, também, ouvi-las, estar sensível às demandas denunciadas por suas percepções.

Dessa forma, podem, então, buscar-se à conciliação de expectativas, tal como colocado por Dutra (2009). Além disso, só é possível recompensar, desenvolver e manter pessoas, como indicado por Chiavenato (1999), se a administração tem condições de atender aos anseios dos profissionais que gere, no sentido de melhorar suas condições de trabalho. No que concerne à docência urge considerar a motivação, satisfação e qualidade de vida como elementos a serem priorizados no trato das relações entre gestão-condições de trabalho-produtividade.

O fato de a docência ser caracterizada como uma profissão extremamente desgastante, estressante, cuja execução é agravada pelas condições de trabalho, tais como: jornadas exaustivas, salários insuficientes, cobranças excessivas na execução da tarefa de ensinar e demandas que extrapolam o ambiente de trabalho, têm contribuído para o aumento de doenças do corpo docente (CODO, 2006; ESTEVE, 1999; SIQUEIRA; FERREIRA, 2003).

É evidente que em quaisquer áreas de trabalho podem incorrer em riscos e determinados tipos de patologias. Em outras palavras, todo trabalho envolve situações de desgaste e doença. É possível inferir que ao se considerar o quantitativo de docentes atuando na Bahia, por exemplo, e as condições de trabalho da maioria desses profissionais, como sugerem os dados de Araújo e Carvalho (2009), mostra-se significativo o aumento dos casos patológicos físicos, mentais, psicossomáticos, emocionais, dentre outros.

É possível postular que tal realidade e a diversidade de fatores envolvidos na docência, em termos da qualidade de vida no trabalho, não podem passar despercebidas pelas ações gestoras. Mais ainda, urge fomentar discussões, reflexões, ações e pesquisas científicas que corroborem com o desenvolvimento de uma gestão que prime pela qualidade de vida docente. Não se trata, portanto, de uma questão acessória, mas de um processo que a médio e longo prazo exerce influência sobre as condições de trabalho, que se inter-relacionam e incidem, inclusive, sobre a saúde do trabalhador. Portanto, se lida com uma questão multifacetada e a partir de elementos objetivos e subjetivos, como se constatará na seção a seguir.

### **3 MOTIVAÇÃO, (IN) SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Nesta seção apresentam-se noções quanto aos principais aspectos investigados na presente pesquisa e podem ser considerados fatores fundamentais no contexto da gestão.

Em relação à motivação trata-se de um fenômeno que se tornou objeto de preocupação na gestão pública não sem razão, já que na atualidade é preciso que a gestão contribua para que os servidores ou colaboradores vejam sentido em suas atividades, sendo algo que não pode ser desprezado (MIRANDA, 2009). Nessa linha de pensamento, a motivação como objeto de estudo

se coloca como mais uma variável a fazer parte das atribuições gestoras, no sentido de que os objetivos das organizações devem ser atingidos ao mesmo tempo em que as pessoas sentem-se incentivadas a atingirem os seus próprios objetivos (OLIVEIRA; LEITE, 2009).

Essas considerações mantêm relação direta com a temática desse trabalho, uma vez que as (más) condições de trabalho, tal como foram delineadas na seção anterior, são determinantes no processo de (des) motivação docente incidindo, de forma direta, na qualidade de vida. Portanto, a motivação docente depende, fundamentalmente, da melhora das condições de trabalho, fator pressuposto. Dado esse contexto, a motivação é tomada como teoria, no sentido de uma concretização de elementos abstratos, relativos à subjetividade, por meio da criação de um clima organizacional incentivador que corrobora com a produtividade (MARÇAL; MELO; NARDI, 2013).

Não obstante, não é objetivo aqui traçar um histórico do conceito de motivação, bem como as implicações filosóficas e ontológicas desse conceito. Para os fins deste trabalho, adota-se a conceituação de Miranda (2009) ao afirmar que a motivação torna-se uma força propulsora que alimenta o desejo de alcançar objetivos, metas e que pressupõe a alteração de determinados comportamentos, como uma energia incitada biológica e socialmente. Da mesma forma, busca-se em Oliveira e Leite (2014) o entendimento de que a motivação constitui uma força interior, subjetiva, um fenômeno que não depende de agentes externos enquanto movimento. Em outros termos, é algo interno, do campo da individualidade.

Não obstante, os referidos autores postulam que cabe a gestão a identificação dos fatores desmotivadores no ambiente de trabalho e à criação de condições para que essa força interna subjetiva se mantenha e seja canalizada para o alcance de metas e objetivos pessoais e organizacionais. Mais uma vez, demonstra-se a íntima relação entre condições de trabalho e motivação. Parte-se, portanto, da administração pública a atitude de proporcionar no *locus* de trabalho os elementos basilares para a manutenção da motivação.

No que tange à (in) satisfação há vários campos de pesquisa tanto no contexto da gestão, quanto na psicologia e antropologia, por exemplo. Ferreira (2011, p. 36) postula um conceito, qual seja: “de uma forma geral, as teorias de satisfação no trabalho giram em torno da satisfação das necessidades ou atendimento ou não dos valores dos trabalhadores, evidenciando as características pessoal e individual da satisfação”.

Dessa maneira, dada à diversidade de abordagens, o presente estudo toma as posições de Ferreira (2011, p. 39) ao abordar as proposições de Locke (1976) esclarecendo que a satisfação ou insatisfação se opera em termos de uma avaliação do estado emocional prazeroso ou não, como condições opostas do fenômeno que redundam em alegria ou sofrimento.

Entretanto, o referido autor pontua que ainda faltam critérios metodológicos para padronizar o estudo desse fenômeno. Sob essa ótica, o presente trabalho também precisou determinar os tópicos e direcionamentos específicos para que se pudesse realizar uma análise plausível das impressões e percepções dos docentes no que tange, também, à questão da satisfação com o trabalho, como um direcionamento da subjetividade.

Sob essa perspectiva, torna-se importante delinear as relações entre contexto (de trabalho) e o tópico em discussão. Para Ferreira (2011) as condições do ambiente de trabalho interferem diretamente na (in) satisfação, já que há aspectos psicossociais envolvidos, relações interpessoais e o clima organizacional. Vê-se, portanto, um conjunto de fatores que corroboram para que o trabalhador perceba ou constata subjetivamente sua condição como satisfatória. Para tanto, pontuam-se algumas condições para que haja uma harmonia entre essas percepções e o contexto que estariam relacionadas à adequação entre o sujeito e suas funções, numa integração entre ambiente, interação e personalidade, antecedentes pessoais, questões salariais, condições estressantes, dentre outras (FERREIRA, 2011).

No que concerne à questão da qualidade de vida, como um todo, Marqueze e Moreno (2005, p. 75) apontam algumas das consequências e implicações dos fatores concernentes à motivação e (in) satisfação como elementos determinantes na qualidade de vida no trabalho, a saber: “estar ou não satisfeito em relação ao trabalho incorre em consequências diversas, sejam elas no plano pessoal ou profissional, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador”.

Nessa mesma linha de raciocínio, as referidas autoras sintetizam diversos estudos que relacionam esses fatores como concomitantes, na inter-relação entre condições de trabalho, motivação, (in) satisfação e qualidade de vida como um todo, já que o trabalho pode tornar-se numa verdadeira prisão e interferir na saúde do trabalhador (MARQUEZE; MORENO, 2005). De fato, demandas oriundas da globalização, da aceleração do ritmo de vida e de produtividade, dentre outros quesitos condizentes com a condição contemporânea do trabalho, interferem de forma direta nas condições de trabalho e qualidade de vida.

No que se refere ao trabalho docente, que tem levado a altos índices de esgotamento físico, mental, emocional e psicossomático, tal como apontado por Araújo e Carvalho (2009), é preciso que se aprofundem os estudos empíricos, em termos epidemiológicos e da saúde total dos docentes, uma vez que ainda não há metodologias unificadas e os resultados ainda são, em grande parte, pontuais, como também elementos da subjetividade, psíquicos e necessidades pessoais são elementos difíceis de mensurar (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Voltando a questão da qualidade de vida e partindo das premissas acima discutidas, fica evidente o papel da gestão na promoção das condições de qualidade de vida no trabalho levando-se em consideração os aspectos motivacionais, condições de trabalho e da satisfação, tendo em vista a relação direta desses fatores com a questão da saúde do trabalhador. Portanto, “medidas de promoção à saúde devem ser adotadas visando a minimizar as dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores quanto aos bem-estares orgânico e social, posto que a satisfação no trabalho deva ser considerada como um determinante de saúde” (MARQUEZE; MORENO, 2005, p. 76).

Dado esses fatores, importa destacar os aspectos voltados para a qualidade de vida docente, tal como se apresentam estudos diversos específicos voltados para as condições de trabalho, saúde, (in) satisfação e motivação dos profissionais da educação (ROCHA; FERNANDES, 2008; ARAÚJO; CARVALHO, 2009; SILVEIRA *et al.* 2011; ROSA, 2012). De fato, dentre os problemas encontrados, identificou-se, consoante Silveira *et al.* (2011, p. 119), “menor criatividade no trabalho e relacionamento ruim com os alunos associados a uma pior qualidade de vida relacionada à voz nos domínios social, emocional e físico. Outros fatores como transtorno mental e ruídos na sala de aula também apresentaram índices relevantes”.

Os autores supracitados mostram um quadro preocupante da situação ou das condições da docência, que repercutem decisivamente na qualidade de vida desses profissionais e, da mesma forma, no próprio princípio de produtividade esperado pela gestão pública. Assim, “considerando os aspectos que envolvem os domínios limitação física e capacidade funcional, os professores, entre aqueles profissionais que utilizam a voz como sua principal ‘ferramenta de trabalho’, são aqueles mais frequentemente acometidos por distúrbios vocais”, conforme Silveira *et al.* (2011, p. 119).

É possível inferir que os distúrbios vocais, por exemplo, possam levar a acometimentos mais graves tais como calos vocais, comprometendo a principal ferramenta de trabalho docente. Em um estudo epidemiológico realizado por Souza *et al.* (2011) atestou-se para uma incidência alta dessa patologia, principalmente em decorrência do ambiente de trabalho desfavorável, anos de trabalho, uso intensivo da voz, surgimento de doenças do trato respiratório e, até mesmo, transtornos mentais. Docentes e outros profissionais da educação podem, por exemplo, não ser admitidos em funções públicas mediante concursos, em alguns casos. Portanto, os prejuízos não somente em termos de saúde, mas de inserção em novos espaços de trabalho podem ser dificultados.

Os referidos autores expõem um quadro nada otimista da situação docente em relação ao contexto apresentado:

Estudos que utilizaram avaliação clínica laringológica por inspeção da laringe apontaram alta prevalência de alterações visíveis nas pregas vocais de professores. Pesquisa<sup>23</sup> realizada com 1.046 professores encontrou prevalência de 20,8% de patologia nas pregas vocais, semelhante à encontrada no presente estudo, por diagnóstico médico referido. Dentre os achados estavam os nódulos, pólipos, edemas, cistos, dentre outros (SOUZA *et al.*, 2011, p. 918).

Silveira *et al.* (2011) sinalizam ainda que em “outro estudo que remete às condições relatadas de saúde identificou-se que os docentes não dormiam bem à noite (20,90%); 82,10% possuíam alguma doença de origem musculoesquelética e 20,90% transtornos mentais”, de acordo (op. cit., p. 120). Ora, o que se percebe é que os diferentes estudos têm apontado para as más condições para a atuação dos educadores. Fator que só recentemente parece ter ganhado certo destaque, tendo em vista o surgimento de tantas doenças do trabalho.

Em tom conclusivo, relatam ainda fatores como sobrecarga, falta de prática de atividades físicas e problemas organizacionais que interferem na vitalidade e no desempenho individual, exigindo políticas públicas voltadas ao bem-estar dessa categoria (SILVEIRA *et al.*, 2011, p. 121). Como solução, os mesmos autores asseguram que é preciso investir em atividades de relaxamento, novos arranjos organizacionais, de tempo, vivências, terapias alternativas e a necessidade de envolver a docência nas tomadas de decisão visando melhorias, interação e integração na própria realidade.

Finalmente, cabe também à administração propiciar estratégias, condições e saídas para a diminuição do desgaste, de ofertarem-se melhores condições de trabalho e colaborar com os docentes na organização de rotinas, vivências e situações que minimizem o desgaste, a racionalização do trabalho docente, altos índices de acometimento de dor, absenteísmo, já que “a prática da docência, em longo prazo, pode levar a várias patologias musculoesqueléticas e psicológicas, muitas vezes relacionadas a quadros álgicos intensos” (ROCHA; FERNANDES, p. 21).

Além disso, “ficou demonstrado que o percentual de docentes com diagnósticos médicos de saúde, desde que começaram a trabalhar, foi bastante elevado [...] lesões por esforços repetitivos, doenças que são potencialmente relacionadas ao trabalho” e concluem que há uma série de más condições de trabalho que propiciam insatisfação e desmotivação (op. cit., p. 26), uma vez que “para esse conjunto de trabalhadores a responsabilidade social da instituição com a comunidade, o reconhecimento do seu trabalho e de sua importância para a empresa são fatores que podem proporcionar-lhes satisfação no trabalho” (ROSA, 2012, p. 91).

Finalmente, os conjuntos desses quadros teóricos apresentados, na direção das condições de trabalho e saúde docente permitem presumir que se apresenta como

contraproducente a gestão pública se manter distante dessa realidade. Em última instância, trata-se de uma questão de responsabilização. De fato, a gestão pública na contemporaneidade não pode eximir-se da responsabilidade de ouvir os servidores como um todo.

Diante disso, a gestão deve munir-se de instrumentos para que as percepções dos trabalhadores possam ser determinadas, mensuradas e que, por meio de dados e diagnósticos, possam-se articular ações visando à melhoria dos processos motivacionais, das representações dos próprios profissionais quanto à própria atuação e, com fim último, à melhoria na qualidade de vida.

#### **4 METODOLOGIA, RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Em termos metodológicos a presente pesquisa constitui-se em um estudo de caso. Foi empregado um questionário com 32 perguntas fechadas e/ou semiabertas para verificação e quantificação das percepções relativas à motivação, (in) satisfação e qualidade de vida. O referido questionário foi aplicado a mil e cem (1100) docentes efetivos e contratados, nas Escolas Municipais Reitor Edgard Santos, Maria D'Ajuda, Liberdade, Novo Prado e José de Anchieta em Itamaraju (BA) em um período de quatro meses, de maio a agosto de 2016.

Adotaram-se os seguintes procedimentos: (i) abordagem a cada professor; (ii) reunião com grupos de professores por escola; (iii) explanação sobre o conteúdo do questionário e qual o objetivo da aplicação; (iv) exposição de dois vídeos, que tratam da qualidade de vida, intitulados: “O servidor público como agente de desenvolvimento” e “Saúde e qualidade de vida do servidor público federal”. Tratou-se de uma ação motivacional para que os profissionais pudessem refletir antes do preenchimento dos questionários; (v) possibilidade de resolução do questionário em domicílio ou em encontros pedagógicos e assembleias sindicais.

Vale destacar que a escolha das escolas supracitadas se efetivou de forma aleatória, tendo em vista a grande quantidade de escolas municipais. Em todo caso, buscou-se contemplar tanto a zona urbana quanto rural. No entanto, os dados não se separam tomando a questão da zona em que a escola se encontra. Nesse sentido, os resultados unificam as percepções dos docentes que atuam em ambas as zonas. Portanto, decidiu-se não determinar percepções relativas à zona urbana, da zona rural.

Portanto, para melhor visualização dos resultados dividiu-se as 30 questões em três blocos para que possam ser discutidos de forma gradativa. Tal divisão não pressupõe relação hierárquica entre as informações, mas apenas um procedimento de visualização. Além disso, os escores emanam de domínios diversos, que consideram aspectos físicos, psicológicos,

ambientais, níveis de independência e relações sociais como um procedimento metodológico para mensurar a questão da qualidade de vida (FERRO, 2012). Trata-se, dessa maneira, de um instrumento amplo.

A partir desses pressupostos, serão tomados como referências os dados sobressalentes com o intuito de intuímos o *status quo* das percepções mais abrangentes, notórias e nas relações com a gestão. Dessa maneira, no primeiro bloco têm-se os seguintes dados, sintetizados e comentados subsequentemente, conforme a tabela:

Tabela 1 - Síntese dos resultados - 1º bloco: Escolas Municipais de Itamaraju -  
Maio a Agosto - 2016

Continua

	Percepção	Resultados	
01	Remuneração	Pouco justa	Injusta
		545	855
		<b>49,54%</b>	<b>77,72%</b>
02	Recebimento de benefícios	Sim	Não
		0%	100%
03	Comparação com outros profissionais	Pouco justo	Injusto
		120	890
		<b>10,90%</b>	<b>80,90%</b>
04	Jornada de trabalho cansativa	Sim	Parcialmente
		990	110
		<b>90%</b>	<b>10%</b>
05	Condição das instalações físicas do local de trabalho	Pouco adequado	Inadequado
		960	140
		<b>87,27%</b>	<b>12,72%</b>
06	Iluminação, higiene e ventilação.	Pouco adequado	Inadequado
		960	140
		<b>87,27%</b>	<b>12,72%</b>
07	Ações relativas à segurança no trabalho	Pouco satisfatória	Insatisfatória
		960	140
		<b>87,27%</b>	<b>12,72%</b>

Tabela 1 - Síntese dos resultados - 1º bloco: Escolas Municipais de Itamaraju -  
Maio a Agosto - 2016

Percepção		Resultados		Conclusão
08	O trabalho como prejuízo	Sim	Parcialmente	Motivação Estresse
		110	990	
		<b>10%</b>	<b>90%</b>	
09	Condição dos materiais e equipamentos	Regularmente adequados	Pouco adequados	Inadequados 260 <b>23,3%</b>
		560	280	
		<b>50,90%</b>	<b>25,45%</b>	
10	Necessidade de autorização superior para exercício	Sempre	Eventualmente	
		150	950	
		<b>13,63%</b>	<b>83,36%</b>	

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Uma verificação sintética dos dados mostra que 77,72% dos docentes consideram sua remuneração injusta, a totalidade dos entrevistados não recebem proventos suplementares ou benefícios decorrentes de cursos de aperfeiçoamento. Tal fator mantém relação de contiguidade com 80,90% que entende como injusto os níveis salariais em comparação com outras profissões. Em termos de jornada de trabalho, 90% consideram exaustiva a jornada de trabalho, bem como o local de trabalho é tido como pouco adequado para exercerem bem suas funções, sendo 87,27% do que percebem dessa forma. Esse mesmo quantitativo de docentes atesta que as condições físicas relativas à iluminação, higiene e ventilação são pouco adequadas. Nesse sentido, fica evidente a percepção de que as condições de trabalho são percebidas como insuficientes. Nessa mesma direção, 87,27% consideram como pouco satisfatórias as ações da rede em relação aos procedimentos de segurança no trabalho. Além disso, 90% dos (as) professores (as) se sentem prejudicados (as) em relação às atividades extraclasse, tendo em vista demandas excessivas oriundas do trabalho e este, por sua vez, é percebido como pouco satisfatório. Ressalta-se que metade atesta para a pouca adequação e satisfação com os materiais e equipamentos disponíveis e utilizados no ambiente de trabalho.

No segundo bloco têm-se os seguintes dados, de acordo a Tabela 2:

Tabela 2 - Síntese dos resultados - 2º bloco: Escolas Municipais de Itamaraju -  
Maio a Agosto - 2016

Percepção	Resultados			
11	Autonomia para agir	Sim	Em parte	
		1000	100	
		90,90%	9,09%	
12	Utilização do próprio conhecimento	Sim	Em parte	
		1000	100	
		90,90%	9,09%	
13	Sua atuação atende à PMPA	Sim	Não	
		1100	00	
		100%	00%	
14	A forma como são orientados	Regularmente adequados	Pouco adequado	
		980	120	
		89,09%	10,90%	
15	A gestão estimula o desenvolvimento profissional	Sim	Em parte	
		140	960	
		12,72%	87,27%	
16	Participação em cursos ofertados pela PMI	Sim	Não	
		1000	100	
		90,90%	9,09%	
17	Presença de discriminação	Sim	Não	
		330	880	
		30%	70%	
18	Relacionamento com os colegas	Totalmente satisfatório	Parcialmente satisfatório	Regularmente satisfatório
		150	350	650
		13,63%	31,81%	59,09%
19	Relacionamento da chefia com a equipe	Totalmente satisfatório	Parcialmente satisfatório	Regularmente satisfatório
		150	350	650
		13,63%	31,81%	59,09%

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No conjunto dos dados 90,90% atestam autonomia para agir, embora não tenham autonomia para decisões que envolvem questões relativas ao trabalho. Esse mesmo quantitativo afirma que podem usar os próprios conhecimentos, de forma aplicada, ao próprio trabalho. Esse dado indica a autonomia docente em termos de domínio de conteúdo e aplicabilidade. A totalidade dos profissionais atesta agir de acordo com as especificações da Secretária Municipal de Educação, embora 89,09% dos (as) educadores (as) dizem não ser totalmente satisfatórias as orientações recebidas pela entidade. Além disso, 87,27% deles (as) acreditam que a gestão pública municipal pouco incentiva ao desenvolvimento profissional. Tal dado tem relação com o fato de não receberem proventos extras oriundos de cursos de formação, qualificação e aperfeiçoamento. Ao que parece, os docentes ainda não dispõem de possibilidades de avanço na carreira com a qualificação processual a partir do ingresso na rede municipal. Contudo, 90,90% assumiram participar de cursos ofertados pela rede e, fica patente, que tais cursos não devem propiciar diferenças salariais, tendo em vista que a totalidade afirma que não há possibilidades de promoção.

Nesse bloco de percepções, uma parcela menor de 30 % atesta que sofrem algum tipo de preconceito no ambiente de trabalho, bem como apenas 13, 63% consideram satisfatório o relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho. Tais dados denotam que o clima escolar torna-se desagradável e com baixa qualidade. Esse fator fica patente considerando que 50,09% afirmam a pouca satisfação em termos de relacionamento com demais colegas e chefia imediata.

Portanto, os dados mostram que as relações interpessoais e o clima escolar são fatores que precisam ser repensados e trabalhados do ponto de vista da gestão pública. Em última análise, tais elementos repercutem na produtividade e na qualidade de vida como um todo. Além disso, o fato de uma parcela significativa sentir-se vítima de algum tipo de preconceito, trata-se de um subfenômeno que exige uma discussão a parte e suscita reflexões e questionamentos de ordem diversas, a saber: que tipo de preconceito o docente tem sofrido em seu *locus* de trabalho? Existem situações de preconceito na relação gestor-servidor? De que forma o profissional da educação está lidando com as situações de preconceito?

Esses questionamentos não poderão ser respondidos no âmbito deste trabalho. Não obstante, esse dado não possa ser desconsiderado a segundo plano, é preciso instaurar estudos e intervenções quanto a este quadro discriminatório presente na rede de ensino municipal de Itamaraju.

Em continuidade, o bloco final apresenta-se com os seguintes resultados da Tabela 3.

Tabela 3 - Síntese dos resultados - 3º bloco - Escolas Municipais de Itamaraju -  
Maio a Agosto - 2016

Continua

	Percepção	Resultados		
20	Há um ambiente de confiança e sociabilidade	Sim	Em parte	Não
		950	150	00
		<b>86,36%</b>	<b>13,63%</b>	<b>00%</b>
21	Liberdade de expressão frente às decisões	Totalmente satisfatório	Parcialmente satisfatório	Regularmente satisfatório
		150	350	650
		<b>13,63%</b>	<b>31,81%</b>	<b>59,09%</b>
22	Conhece normas e rotinas da PMPA/Secretaria	Sim	Em parte	Não
		150	950	00
		<b>13,63%</b>	<b>86,36%</b>	<b>00%</b>
23	Conhece o Estatuto dos Funcionários públicos	Sim	Em parte	Não
		120	980	00
		<b>10,90%</b>	<b>89,09%</b>	<b>00%</b>
24	A PMPA respeita os direitos trabalhistas	Sim	Em parte	Não
		100	680	320
		<b>9,09%</b>	<b>61,81%</b>	<b>29,09%</b>
25	O trabalho permite tempo para lazer e convívio familiar	Sim	Eventualmente	Não
		990	110	00
		<b>90%</b>	<b>10%</b>	<b>00%</b>
26	Considera o trabalho importante	Sim	Em parte	Não
		1100	00	00
		<b>100%</b>	<b>00%</b>	<b>00%</b>
27	Sensação de realização	Totalmente realizado	Parcialmente realizado	Pouco realizado
		00	980	80
		<b>00%</b>	<b>89,09%</b>	<b>7,27%</b>

Tabela 3 - Síntese dos resultados - 3º bloco - Escolas Municipais de Itamaraju -  
Maio a Agosto - 2016

Percepção		Resultados			Conclusão
Observação		40 pessoas responderam não ter realização alguma com o trabalho docente. <b>3,63%</b>			
28	Sensação de orgulho como servidor (a) do PMPA	Sim	Em parte	Não	
		00	950	150	
		<b>00%</b>	<b>86,36%</b>	<b>13,63%</b>	
29	A Secretaria percebe-se uma preocupação com o bem estar geral dos funcionários	Sim	Não	Em parte	
		00	1100	00	
		<b>00%</b>	<b>100%</b>	<b>00%</b>	
30	Conhece a Coordenação de Qualidade de Vida da PMI	Sim	Não	Parcialmente	
		00	1100	00	
		<b>00%</b>	<b>100%</b>	<b>00%</b>	

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Uma parcela significativa de 86,63% acredita que o ambiente de trabalho seja sociável e confiável. Trata-se de um elemento importante a ser discutido, uma vez que 50,09% afirmaram quanto a pouca satisfação relativa ao relacionamento com demais colegas e chefia imediata, mostrando não satisfação com o clima escolar. Vê-se, portanto, uma contradição que necessitaria de maiores reflexões. Nesse caso, fica evidente que os docentes não se sentem satisfeitos com a falta de liberdade nas tomadas de decisão. Ao que parece, esse item não está em consonância com a relativa autonomia apresentada por parte dos entrevistados, conforme posto no primeiro bloco e em relação ao mau relacionamento com a chefia, de acordo os dados presentes no segundo bloco. Em suma, o clima de trabalho e o relacionamento interpessoal são elementos determinantes na questão da produtividade e contribuem para prevenir problemas de ordem emocional que acarretam problemas, tais como o absenteísmo, dentre outros fatores.

Embora 86,36% afirmam conhecer as normas e rotinas da Secretaria e 89,09% dos entrevistados conhecem o Estatuto dos Funcionários públicos, 61,81% sugere que a gestão municipal respeita os direitos trabalhistas. Tais dados levam à conclusão de que o provável

conhecimento dos dispositivos legais influencia os docentes a crerem que os gestores públicos municipais deixam a desejar quanto ao cumprimento dos direitos dos servidores.

O total de 90% respondeu que o trabalho permite tempo para lazer e convívio familiar. Vale ressaltar que esse dado, de certa forma, contradiz ou constitui-se num paradoxo, já que 90% acreditam parcialmente que o próprio trabalho traga prejuízo, conforme os dados constantes no primeiro bloco. A totalidade concebe a importância do próprio trabalho, embora 89,09% sintam-se parcialmente realizados com a profissão. Esse último dado, que corrobora com a “sensação de orgulho” como servidor (a) da Prefeitura Municipal, já que parte desses profissionais, cerca de 86,36%, tem essa percepção. Nesse item, nenhum servidor afirma sentir-se totalmente realizado ou orgulhoso em fazer parte do quadro da rede municipal.

Tal fator, apontado nos dados acima, parece preocupante e digno de notoriedade, uma vez que a totalidade ratifica não perceber empenho na gestão da rede em garantir o bem-estar dos servidores. Além disso, a totalidade dos entrevistados não conhece os programas da Coordenação de Qualidade de Vida da Prefeitura Municipal de Itamaraju e, por conseguinte, não participam desses programas. Diante desse quadro, compete à gestão pública municipal, por meio das ações da Secretaria de Educação, propiciar estratégias que visem acolher os servidores, garantindo-lhes condições adequadas de trabalho, motivação e satisfação. Como ficou evidente na discussão apresentada nesta pesquisa, este acolhimento e melhora nas condições só tendem, em última instância, a aumentar a produtividade dos servidores.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo objetivou descrever os elementos relativos às percepções dos servidores da rede municipal de ensino de Itamaraju (BA), tendo em conta questões como (in) satisfação, motivação e qualidade de vida. Para tanto, empregou-se o método de estudo de caso, com 1100 servidores de cinco escolas, por meio de questionário diagnóstico como forma de tentar mensurar a qualidade de vida a partir de um conjunto de itens que englobam diversos domínios.

De forma indireta, o presente estudo dá voz às percepções de profissionais diante das questões que envolvem a gestão pública. Nesse caso, entendem-se como papel da administração conhecer os anseios, necessidades e as formas com as quais os servidores enxergam o próprio trabalho, suas condições e nas suas relações com a gestão.

Os dados constantes nesse trabalho confirmam a hipótese central ao demonstrar uma distância significativa na relação entre gestão e servidores, uma acentuada insatisfação, não só

com as condições de trabalho, em termos físicos e estruturais, mas também nas relações interpessoais, clima de trabalho, autonomia no ambiente de trabalho, distanciamento dos processos decisórios e certo grau de não realização com a profissão.

Por meio dos dados e resultados presentes nesse trabalho é possível refletir em vários aspectos, a saber:

- a. Da necessidade de se projetar políticas públicas de aperfeiçoamento da gestão pública municipal, em relação ao trato com os servidores, seu papel social, suas necessidades, insatisfações e qualidade de vida;
- b. De se promover maior diálogo entre a administração e os servidores como forma de minimizar o distanciamento, a falta de autonomia docente nos processos decisórios e na resolução dos problemas;
- c. Na emergência de investimentos na infraestrutura das escolas, no melhoramento dos materiais e equipamentos como forma de garantir melhores condições de trabalho;
- d. Na importância de se rever, por exemplo, aspectos do plano de carreira e considerar, em termos de melhorias salariais, cursos e aperfeiçoamentos nos diversos níveis aos docentes;
- e. Quanto ao fortalecimento de ações que propiciem a melhora do clima escolar, o trabalho em equipe e “desaturação” das relações interpessoais entre os níveis hierárquicos;
- f. Da urgência em se compreender o quadro discriminatório, em ordem e níveis diversos, apresentado pelos dados, isto é, docentes sofrem ou já sofrem algum tipo de preconceito. Trata-se de um fenômeno que precisa ser investigado numa perspectiva que instaure o pressuposto da alteridade;
- g. Na aplicação de procedimentos de democratização nos processos gestores, tais como o fortalecimento do colegiado escolar, eleição de diretores escolares, capacitação para as funções gestoras, dentre outros mecanismos que fortaleçam o estabelecimento da gestão democrática.

É evidente que há outros elementos a serem acrescentados nessa lista de demandas e sugestões. Como se vê, é preciso articular uma possível remodelagem de processos e procedimentos gestores com vistas à melhoria das percepções dos servidores, como resultado de um avanço nas condições físicas, psicológicas, interpessoais, de carreira, de participação e qualidade de vida como um todo.

Finalmente, ratifica-se a defesa de que os aspectos aqui discutidos não são elementos secundários e acessórios. Do ponto de vista científico, urge fomentar aprofundamentos sobre

os tópicos apresentados. Diante disso, situar a centralidade da motivação, satisfação e qualidade de vida como objetos constantes da pesquisa em gestão pública. Igualmente, conscientizar os gestores da realidade aqui examinada à luz da gestão de pessoas, como fatores que não podem mais ser desconsiderados do plano de ação gestor.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Tânia Maria de; CARVALHO, Fernando Martins. Condições de trabalho docente e saúde na Bahia: estudos epidemiológicos. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 30, n. 107, p. 427-449, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BEZERRA, C.; SILVA, S. R. P. da. Mercadorização e precarização do trabalho docente: contradições entre prática pedagógica e trabalho pedagógico. SEMINÁRIO REDESTRADO, REGULAÇÃO EDUCACIONAL E TRABALHO DOCENTE, 6., 2006, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: FaE-UFMG, 2006. Disponível em: <[http://www.fae.ufmg.br/estrado/cd\\_viseminario/trabalhos/eixo\\_tematico\\_1/mercadorizacao\\_precarizacao.pdf](http://www.fae.ufmg.br/estrado/cd_viseminario/trabalhos/eixo_tematico_1/mercadorizacao_precarizacao.pdf)>. Acesso em: 17 fev. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Disponível em: <[tps://www.academia.edu/7734783/CHIAVENATO\\_Gestao\\_de\\_Pessoas](https://www.academia.edu/7734783/CHIAVENATO_Gestao_de_Pessoas)>. Acesso em: 10 jul. 2016.

CODO, Wanderley (Coord.) **Educação: carinho e trabalho**. 4. ed. Petrópolis, RJ.: Vozes/Brasília, Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação, Universidade de Brasília, Laboratório de Psicologia do Trabalho, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

ESTEVE, José Manuel. **O mal-estar docente: a sala de aula e a saúde dos professores**. Bauru: Edusc, 1999.

FERREIRA, Ana Cássia Mendes. **Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida**. 2011. 126 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Pós-Graduação em Enfermagem da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2011. Disponível em: <[https://mestrado.fen.ufg.br/up/127/o/Ana\\_C%C3%A1ssia\\_Mendes\\_Ferreira.pdf?1336145163](https://mestrado.fen.ufg.br/up/127/o/Ana_C%C3%A1ssia_Mendes_Ferreira.pdf?1336145163)>. Acesso em: 12 jul. 2016.

FERRO, Fernanda Fernandes. **Instrumentos para medir a qualidade de vida no trabalho e a ESF: uma revisão de literatura**. 2012. 92 f. Monografia (Especialização em Atenção Básica de Saúde da Família) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

Disponível em: <<https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/3756.pdf>>.  
Acesso em: 08 ago. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=291560&idtema=156&search=bahia%7Citamaraju%7Censino-matriculas-docentes-e-rede-escolar-2015>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

Locke E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette MD, editor. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 297-349.

MARÇAL, Camila Zoldan; MELO, Fabiola de Perez; NARDI, Antônio. Satisfação no trabalho: um estudo de caso numa empresa terceirizada. **Rev. Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, v. 1, n. 1, p. 20-35, jan/jun. 2013. Disponível em: <<http://uniseb.com.br/presencial/revistacientifica/arquivos/2.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 30 n. 112, p. 69-79, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

MIRANDA, Cely. **O desafio em manter funcionários motivados**: os Fatores Motivacionais para o Trabalho. 2009.83 f. Monografia (MBA em Gestão de Recursos Humanos) - ESAB Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha, ES, 2009. Disponível em: <<http://www.esab.edu.br/wp-content/uploads/monografias/cely-miranda.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

OLIVEIRA, Everton Ferreira de; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. Motivação dos Colaboradores e Gestão de Pessoas em Pequenas Empresas. **ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE)**, 9., 2016, Passo Fundo. **Anais eletrônicos...** Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2016. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/anais/tema04/260.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

ROCHA, Vera Maria da; FERNANDES, Marcos Henrique Fernandes. Qualidade de vida de professores do ensino fundamental: uma perspectiva para a promoção da saúde do trabalhador. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, v. 57, n. 01, p. 23-27, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jbpsiq/v57n1/v57n1a05.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

ROSA, Sued José. **A qualidade de vida no trabalho dos professores do ensino médio da educação básica pública e privada de Paracatu – M.G.** 2012. 100 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, 2012. Disponível em: <[http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2012/dissertacao\\_sued\\_jose\\_rosa\\_2012.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_sued_jose_rosa_2012.pdf)>. Acesso em: 18 dez. 2014.

SILVEIRA, Rodrigo Eurípedes da *et al.* Qualidade de vida de docentes do ensino fundamental de um município brasileiro. **Revista de Enfermagem**, v. 3, n. 4, 2011.

Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/ref/vserIIIIn4/serIIIIn4a12.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

SIQUEIRA, M. J. T.; FERREIRA, E. S. **Saúde das professoras das Séries Iniciais:** o que o gênero tem a ver com isso? *Psicologia Ciência e Profissão*, Brasília, v. 23, n. 3, p. 76-83, 2003.

SOUZA, Carla Lima de *et al.* Fatores associados a patologias de pregas vocais em professores. *Rev Saúde Pública*, São Paulo, v. 45, n. 5, p. 914-921, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v45n5/2432.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

YOUTUBE. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=V5dCwjYo6oM>>. Acesso em: 04 maio 2016.

---

## OS PORTAIS DE TRANSPARÊNCIAS: INSTRUMENTOS CONFIRMATÓRIOS DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA PUBLICIDADE PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA (2016)

### **Ercules Joanã Conceição Bonfim**

Oficial da PMBA, trabalha há 11 anos na coordenação administrativa e financeira em diversas unidades da Polícia Militar, possuindo diversos cursos de formação na área de licitações e finanças públicas; Bacharel do Curso de Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar do Estado da Bahia; Bacharel em Direito pela Faculdade São Salvador; Especialista em Gestão Empresarial pela UNIME-Itabuna; Especialista em Gestão Pública pela UNEB.

E-mail: [hercules2005@gmail.com](mailto:hercules2005@gmail.com)

### **Paulo Vinícius Brito dos Santos**

Professor do ensino fundamental e médio nos colégios da rede privada de ensino Integração e Miguel Afonso em Teixeira de Freitas; Bacharel em História pela UNEB - Campus X/Teixeira de Freitas; Especialista em História Geral pelas Faculdades de Serra/ES; Especialista em Gestão Pública pela UNEB

E-mail: [paulo\\_vinicius20@yahoo.com.br](mailto:paulo_vinicius20@yahoo.com.br)

### **RESUMO**

Desde a redemocratização do Brasil, em 1988, tanto a sociedade brasileira quanto o poder público têm buscado a sustentação do Estado Democrático de Direito por meio da consolidação da participação popular, a partir do fomento ao amplo conhecimento das informações de caráter público. Para tanto, desde a vigência da Novel Constituição, instrumentos como o Princípio da Publicidade, da Transparência e a edição de leis que propiciem a publicização dos atos administrativos, têm sido criados com a finalidade de assegurar ao cidadão o amplo acesso à informação. Como uma das medidas mais importantes à consecução desses novos padrões de publicidade oficial, coube a todo ente público e às instituições a eles vinculados a criação de Portais de Transparência como principal veículo de divulgação dos atos administrativos. O Governo da Bahia, por sua vez, criou o seu portal que, a despeito da iniciativa, ainda não atendeu, de forma clara e completa, aos fins propostos, consoante alegações firmadas pelo Ministério Público Federal. Diante desse problema, deve-se fazer uma análise acurada das causas dessa inadequação a fim de identificar e solucionar as incorreções, atendendo, dessa maneira, as expectativas populares, cumprindo, assim, as ordens legais vigentes relacionados.

**Palavras-chave:** Estado democrático. Administração Pública. Princípio da Publicidade. Portais de Transparência. Acesso à Informação.

## **ABSTRACT**

Since the redemocratization of Brazil in 1988, both Brazilian society and public power have sought to sustain the Democratic Rule of Law by consolidating popular participation, by encouraging the broad knowledge of public information. To this end, since the Novel Constitution has been in force, instruments such as the Principle of Publicity, Transparency and the enactment of laws that promote the publication of administrative acts, have been created with the purpose of assuring citizen access to information. As one of the most important measures to achieve these new standards of official publicity, it was incumbent upon all public entities and institutions linked to them to create Transparency Portals as the main vehicle for publicizing administrative acts. The Government of Bahia, in turn, has created its portal which, despite the initiative, has not yet clearly and fully addressed the proposed purposes, according to allegations made by the Federal Public Ministry. Faced with this problem, it is necessary to make an accurate analysis of the causes of this inadequacy in order to identify and solve the inaccuracies, thus meeting popular expectations, thus complying with the current legal orders related.

**Keywords:** Democratic State. Public Administration. Publicity Principle. Transparency Portals. Access to Information.

## 1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988, intitulada Constituição Cidadã, apresenta, ao longo dos seus 250 artigos, elementos inovadores formados a partir de uma sustentação princípio lógica elaborada sobre conceitos de ampla democracia. O artigo 5º, que elenca os direitos e garantias individuais e coletivos, salienta a prerrogativa concedida ao cidadão quanto ao direito de exigir dos agentes públicos o acesso quase irrestrito às informações públicas, exceto quando, na forma da lei, caracterizar: situações que envolvam a segurança nacional; quando houver investigações policiais a fim de garantir à inviolabilidade da intimidade, da vida privada, da honra e da imagem das pessoas; e, por fim, quando houver interesse superior da Administração Pública que, neste caso, garantirá o sigilo mediante processo previamente declarado *sigiloso* nos termos da Lei nº. 8.159 de 8 de janeiro de 1991.

O princípio constitucional que fundamenta o direito à informação pelo cidadão é o da publicidade. Este princípio se consagra como dever-fazer do ente público com a finalidade de se justificar perante aquele a quem é o motivo primeiro da existência do próprio Estado democrático: o povo. Nesse esteio, alguns diplomas legais nas últimas décadas foram viabilizados para fazer valer o acesso à informação para a sociedade.

Seguindo uma tendência de publicidade e de democracia mais dinâmica e participativa, algumas Administrações implementaram portais de transparências como forma de divulgar suas ações, mediante critérios definidos em lei e tornando públicas as informações de interesse do indivíduo, aplicando, dessa maneira, os princípios da publicidade e da transparência. Não por acaso, o Estado da Bahia tem, nos últimos anos, trabalhado para dar visibilidade externa aos atos administrativos internos, consoante a utilização de portais de transparência, atendendo, dessa forma, a um mandamento legal e a um apelo social.

Diante do exposto, o artigo tem a seguinte problemática: conhecer os motivos pelos quais o Portal de Transparência em uso no Estado da Bahia ainda não conseguiu atingir a efetividade esperada como já ocorreu com outros Portais Públicos. Tem-se como objetivo geral comprovar a prática governamental da abertura de portais de transparência no Estado da Bahia como forma de estabilidade democrática e solidez do princípio da publicidade; Os específicos são: Estudar o princípio da publicidade e atestá-lo como norte para a existência dos referidos portais; analisar a utilização do Portal da Transparência do Governo do Estado da Bahia, onde os portais já são uma realidade e os reflexos sociais que eles proporcionam; identificar possíveis normas que dirimam o uso desses instrumentos.

A escolha do tema se justifica devido à necessidade de se estudar a aplicação dos portais de transparência, que são instrumentos que colaboram para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito.

Para melhor entender a dinâmica deste estudo, este artigo analisará, inicialmente, os aspectos que regem a Administração Pública, segundo a Constituição Federal de 1988 e demais normas esparsas. A partir daí será apresentado o Princípio da Publicidade como instrumento de amplitude democrática para criação dos portais de transparência. Na sequência será apresentada a Lei de Responsabilidade Fiscal, o Princípio da Transparência, a Lei de Transparência e a Lei de Acesso à Informação, daí resultando na criação dos Portais de Transparência de maneira institucionalizada. Finalizando, este estudo focará no Portal da Transparência do Estado da Bahia, analisando suas características e dificuldades como instrumento assecuratório da publicidade pública.

## 2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este artigo se alicerça, num primeiro momento, em uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos, teses, dissertações e demais publicações científicas correlatas ao tema, tendo por primazia o estudo a partir da visão de diversos autores.

Não há como falar de Administração Pública sem conhecer o que pensa a própria Administração e compará-la ao prescrito pelo ordenamento jurídico brasileiro. Essa comparação servirá para revestir de embasamento legal os pontos de vistas anunciados, sustentando, assim, os argumentos declarados. Há, ainda, a necessidade de buscar o entendimento dos doutrinadores do direito, visando sustentar os elementos normativos indicados no corpo do trabalho. Nesse aspecto, Silva (2003, p. 60) diz “A bibliografia constitui um ramo auxiliar da ciência, pois permite encontrar as fontes, os livros e os materiais científicos pertinentes para a concretização do trabalho científico”.

Como o foco desta pesquisa reside em estudar os portais de transparência, desde a criação do primeiro portal oficial, em 2004, e, a partir daí, focar a análise sobre o portal do Governo do Estado da Bahia, será necessária a utilização de amplo recurso tecnológico, a fim de conhecer *sites* e portais eletrônicos que discorram ou que apresentem conceitos e ponto de vistas sobre esses instrumentos de gestão governamental.

Parte da pesquisa será enviesada por um campo explicativo, vez que a identificação dos fatores que determinam ou contribuem para os resultados questionados são fundamentais para se chegar a uma conclusão mais próxima do satisfatório.

Como parte integrante da metodologia escolhida, será elaborado um estudo de caso buscando aprofundar o entendimento sobre o tema, vez que há escassa bibliografia abordando de forma minudente sobre os portais de transparência na atualidade, ao passo que essa metodologia permite tal aprofundamento.

De acordo com Yin (2001 apud ZANELLA, 2012, p. 84), o estudo de caso, além de permitir o enfrentamento de uma situação tecnicamente única em que existem muito mais variáveis de interesses do que pontos de dados disponíveis para o estudo, como é o caso, possibilita, ainda, a investigação de um evento contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, aproximando o investigador do objeto investigado.

Dessa forma, no sentido do que Yin afirma, consoante a utilização do estudo de caso, será possível estudar as ações realizadas pelo Governo do Estado da Bahia no que diz respeito à implementação e ao aperfeiçoamento do portal de transparência, bem como, suas variáveis, resultados e o nível de assimilação dos objetivos desse instrumento pela sociedade.

Finalmente, será fomentado um estudo descritivo e qualitativo dos resultados obtidos nos locais onde essa ferramenta de transparência fora implantada, objetivando identificar e conhecer, de maneira prática, a qualidade da informação fornecida nesses sites por meio de opiniões da imprensa, de profissionais especializados e do público em geral.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da segunda metade de Século XX o mundo vem se configurando no sentido de estabelecer, na maioria dos Estados Nacionais, um viés ideológico de políticas democráticas, em que a participação popular tem sido estendida à ampla maioria de nações em contraponto às que ainda adotam políticas de valorização dos poderes totalitários<sup>1</sup>.

Esse movimento de abertura democrática, que permite a fiscalização da sociedade aos atos do poder público, contrapõe-se ao modelo de relacionamento entre o indivíduo e o ente público, como se vê em países como Coreia do Norte, Cuba e China, exemplos perfeitamente adequados ao modelo estudado por Michel Foucault. Segundo o ilustre filósofo francês, nas décadas de 1950 e 1960 ocorreu a expansão de um modelo antidemocrático, em que o Estado é quem detinha o controle e a fiscalização do indivíduo, não sendo possível atitude diversa da irrestrita submissão aos poderes constituídos, momento em que aquele movimento foi

---

<sup>1</sup> Na visão de FRIEDE (2007) é “considerada por muitos como sinônimo de despotismo e ditadura e, por alguns, como uma verdadeira modalidade de *regime político* que não pode ser simplesmente reduzida à expressão vulgar *ditadura* ou à já ultrapassada *despotismo*.”

comparado com o panóptico de Jeremy Bentan, caracterizado pelo aprisionamento e contínua observação dos indivíduos.

Hodiernamente, a maioria dos Estados opta pela adoção de regimes políticos democráticos, considerado, segundo estudo apresentado por Reis Friede, como regime representativo por excelência e autêntica forma de governo, constituindo a expressão de um Estado que prioriza as liberdades individuais e coletivas do seu povo, além de promover a satisfação comum.

O motivo primeiro da existência do Estado é a preservação e o bem-estar de seus titulares – o povo, razão pela qual o texto constitucional reservou-lhe especial tratamento. Ainda segundo Friede, o *povo*, como elemento humano, é o requisito que consagra o conceito de Estado, na medida em que forma o pressuposto basilar e originário sem o qual sequer haveria a existência de Nação, muito menos a concepção da organização político-jurídico-administrativa, permitindo-lhe apresentar-se na forma mais autêntica.

### 3.1 DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em detrimento da relevância sustentada ao indivíduo nas sociedades democráticas, a finalidade principal da existência do Estado, é a satisfação de seu povo, pois sem isso não haveria democracia, no máximo um Estado Autoritário que pretere a vontade de seus cidadãos perante interesse puramente estatais.

Contudo, ainda que o modelo de governo não tenha a democracia como sustentáculo de valorização da cidadania popular, para constituição de sua função estatal, faz-se necessário criar um aparato capaz de executar as ações típicas de administração, mediante a execução de atos por um organismo administrativo composto da soma de entes públicos e de particulares os quais serão responsáveis pelo *poder-dever*<sup>2</sup> de praticar as atividades e as funções administrativas de acordo como determina o ordenamento jurídico pátrio, sempre observando primeiramente o que diz a Constituição Federal, que é a fonte primeira de todas as prospecções.

Há que se considerar, entretanto, que esse poder-dever não está posto de maneira discricionária, à mercê da boa-fé das pessoas que integram o rol de agentes administrativos responsáveis por gerir a máquina administrativa, ou à margem dos limites impostos pelo

---

<sup>2</sup> Para Cunha Júnior (2007 apud MELLO, p. 30) os sujeitos da administração pública (pessoas, entidades jurídicas – de direito público ou de direito privado – órgãos públicos ou agentes públicos), por cuidar da atividade administrativa de desempenho de função, têm o *dever* de exercê-la, dispondo fielmente de poderes específicos para assegurar os resultados oriundos desse dever.

ordenamento jurídico atinente às ações da Administração Pública, definitivamente. Antes, esses sujeitos administradores estão subordinados a alguns mandamentos referenciados na Carta Magna e especificados em legislações esparsas, dos quais se obtém a legitimidade para agir em nome da Administração Pública e que apontam os limites a que cada um está subordinado, buscando dessa forma fugir de qualquer poder que exceda ou que siga aquém dos limites autorizados pelo Estado para a instrumentalização desse sistema de administração pública.

### 3.2 DO PRINCÍPIO DA PUBLICIDADE

Nesse sentido, o legislador Constituinte limitou esse *poder-dever*, estabelecendo os alicerces suficientes à sustentação da máquina estatal, dentre os quais, um dos mais importantes sagrou-se o princípio da publicidade, apresentado no caput do art. 37 da Lei Maior. Sobre ele, Hely Lopes Meirelles ensina que:

O princípio da publicidade dos atos e contratos administrativos, além de assegurar seus efeitos externos, visa a proporcionar seu conhecimento e controle pelos interessados diretos e pelo povo em geral, através dos meios constitucionais (MEIRELLES, 2007, p. 95). Grifo nosso.

Esse princípio surgiu como elemento essencial ao fortalecimento da relação binária entre Estado e povo, vez que promove a transparência na Administração Pública, requisito necessário à validade dos atos por ela praticados e ao controle fiscalizatório das ações públicas, assim como informa sobre os atos da Administração a quem realmente interessa saber, os indivíduos – titulares legítimos dessa relação jurídica.

A publicidade dos atos administrativos, segundo entendimento doutrinário, é condição necessária para a validade dessas ações, os quais, revestidos pela transparência, transcenderão os limites da simples concepção mecânica, revestindo-os de eficácia e de moralidade, na medida em que permitem ao administrador ir além do cumprimento de seu papel de administrar e, na condição de gestor público, assegurar que tenham a aquiescência da ética pública.

Nos dizeres de Hely Lopes Meirelles (2007), a relevância dessa lógica encontra guarida quando se percebe que todo ato administrativo deve ser publicado porque pública é a Administração que o realiza, nada devendo estar e/ou permanecer oculto, salvo em alguns casos particulares em que o sigilo é necessário para se preservar a informação, como os que envolvem a segurança nacional, em investigações policiais, a fim de garantir a inviolabilidade e a privacidade das pessoas. Será caracterizado como sigiloso também quando houver interesse

superior da Administração Pública que, neste caso, e se necessário, garantirá o sigilo mediante processo previamente declarado *sigiloso* nos termos da Lei nº. 8.159 de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional para arquivos públicos ou privados. Dessa lei, vale dizer que o legislador procurou estender os limites da responsabilidade tanto para quem omite informação que deveria ser dada publicidade, quanto a quem, por dever, caberia resguardar o sigilo e não o fez, na forma da lei. Em ambos os casos, além da responsabilização administrativa, o agente que der causa também ensejará à responsabilização penal e civil, resguardada ainda a indenização pelo dano moral ou material dela decorrentes.

O dever de informar que compete ao Estado advém do direito fundamental do cidadão de obter a informação quando o caso assim o permitir.

Esse tema sagrou-se tão relevante que garantiu lugar de destaque no rol de direitos apresentados no artigo 5<sup>a</sup> da CF/88, dispositivo que trata dos direitos e garantias fundamentais, como atesta a seguir:

Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (inc. XXXIII, art. 5º da CF/88).

Esse movimento possibilitou a caracterização da participação popular sob duas formas: a primeira, vertical, é oficial e proporcionada segundo critérios pétreos contidos na Nova Carta a qual, logo de início, trouxe o Estado Democrático de Direito e demais pressupostos que, ao longo de todo o texto constitucional, desenham e impõem os contornos da forma democrática existente no país; a segunda, horizontal, perpassa pela transferência, pessoa a pessoa, do tipo de conscientização coletiva que permite ao povo imbuir-se da responsabilidade social e política de contribuir para a definição sobre os fatos que digam respeito ao direcionamento dos atos de governo, quando estes não seguem em conformidade ao esperado pelos seus governados.

Esta última forma, dada a sua importância para o tema discorrido e dos reflexos dela decorrentes, cujas transformações foram a causa e consequência de vários fatos da história recente do Brasil, influenciaram a mudança de paradigma dos governos, motivando-os a adotarem novas posturas, dentre as quais a de prestar contas à sociedade, aspecto decisivo para a criação de portais de transparência em múltiplas esferas governamentais.

A despeito desse novo paradigma democrático instituído na Constituição Federal no cerne sobre as relações entre Estado e cidadãos, os entes federativos também iniciaram uma

série de gestões voltadas ao fomento de legislações a fim de integrar o povo à política participativa e de colaboração mútua.

Dentre as inúmeras iniciativas, três são consideradas principais para a confirmação da transparência na Administração Pública. A partir da vigência desses textos normativos, o Estado iniciou uma nova era na relação de mutualidade entre a Administração Pública e o povo.

### 3.3 A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL

A Lei Complementar nº 101 de 4 de maio de 2000, Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF – surgiu como a materialização de um mandamento contido no artigo 163 da Constituição Federal de 1988 em cujo texto foi prevista a criação de Lei Complementar para dispor, em resumo, sobre matéria de finanças públicas e criar limites aos gastos com funcionalismo público.

Essa previsão constitucional não surgiu à toa. Nos dizeres de Alexandre Mazza, veio ao atendimento de uma demanda reprimida no âmbito da Administração em que, historicamente, o país sempre esteve acompanhado de problemas cruciais para saneamento administrativo, tais como: endividamento público descontrolado; gastos excessivos com pessoal os quais engessavam os orçamentos dos entes públicos, em todas as esferas de governo; e a concessão de vantagens fiscais que abriram caminhos largos para a cultura da corrupção e dos desvios de caixa dos cofres públicos.

Foi nesse cenário que a LC nº. 101 de 4 de maio de 2000 foi pensada, como forma de conter os desmandos administrativos e colocar em prática o Programa de Estabilidade Fiscal apresentado à sociedade brasileira em outubro de 1998.

No entanto, os aspectos gerais que motivaram o governo a pensar sobre esse Programa não guardam pertinência a este estudo.

Entretanto, interessa importante inovação contida nessa LC nº. 101 de 4 de maio de 2000 apresentada no dispositivo 48 que enuncia o seguinte:

São instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos (Lei Complementar 101/2000, artigo 48, caput). Grifo nosso.

Esse artigo revolucionou a publicidade pública, iniciando o movimento de transparência das ações administrativas, movimento esse que se adensou daí por diante, iniciando um ciclo de apreciação pública dos atos da administração estatal sob olhares revestidos pelo princípio da transparência.

### 3.4 DO PRINCÍPIO DA TRANSPARÊNCIA

Ainda segundo os ensinamentos de Mazza, o princípio da transparência acolhe o dever da Administração Pública de prestar informações de interesse dos cidadãos e de não praticar condutas sigilosas. Deduz-se, portanto, que a publicação dos atos administrativos trata-se da manifestação estatal em informar aos cidadãos sobre todas as ações realizadas pelos entes públicos, cujas informações devam ser disponibilizadas, por contemplarem o interesse comum da sociedade.

É certo que o advento desse princípio introduzido na Lei de Responsabilidade Fiscal foi apenas a primeira grande contribuição à disponibilização pública das informações, visando agrupar a participação popular ao rito de aprovação tácita dos atos administrativos, fato que foi acompanhado de uma série de outras iniciativas do poder público no intuito de divulgar seus atos como forma assecuratória de maior transparência nos processos da Administração.

### 3.5 LEI DA TRANSPARÊNCIA

Em decorrência do advento do princípio da transparência, tal foi a repercussão das consequências dessa norma, que, nessa mesma linha, foi promulgada a Lei Complementar nº 131 em 27 de maio de 2009, intitulada Lei da Transparência.

Por sua vez, a Lei da Transparência alterou a redação trazida na Lei de Responsabilidade Fiscal no que concerne à transparência da gestão fiscal, inovando ao determinar a disponibilização, em *tempo real*<sup>3</sup>, de informações minimamente detalhadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dividindo-as entre receitas e despesas públicas, não se restringindo a apenas aspectos fiscais como a anterior, antes expandindo o conceito de transparência incluindo o resultado dos fatos

---

<sup>3</sup> Conforme definido pelo Decreto nº 7.185/2010, a liberação em tempo real se refere à disponibilização das informações, em meio eletrônico que possibilite amplo acesso público, até o primeiro dia útil subsequente à data do registro contábil no respectivo sistema, sem prejuízo do desempenho e da preservação das rotinas de segurança operacionais necessários ao seu pleno funcionamento.

contábeis registrados por cada unidade gestora, mediante identificação de empenhos e números de processos, beneficiários e tipo de bem adquirido e serviço realizado e, quando a situação o exigir, a inclusão de dados relativos ao processo licitatório que deu causa à despesa. Quanto às receitas, essa Lei da Transparência ainda inovou ao obrigar o gestor público a dar publicidade dos lançamentos e do recebimento de todas as receitas das unidades gestoras, inclusive as que guardam relação com os recursos extraordinários porventura adquiridos.

Outra importante contribuição dessa Lei Complementar nº. 131 aduz à menção à obrigação dos municípios, independentemente do seu tamanho, de atenderem ao requisito da transparência nos moldes do que a lei instruiu. Por este texto legal, os municípios estão obrigados a informar à sociedade sobre os dados de receita e de despesa em tramitação nos seus municípios.

### 3.6 LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO

Em 18 de novembro de 2011 foi publicada a Lei Federal nº 12.527, conhecida com a Lei de Acesso à Informação Pública – LAI.

Essa lei, entendida como uma extensão da Lei da Transparência, regulamenta o direito constitucional de acesso às informações, considerando a transparência como regra na administração pública, nisso aplicadas aos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, em todos os entes federativos, e também aos Tribunais de Contas e ao Ministério Público. Interessante aqui a abordagem de que a transparência, por meio desta Lei de Acesso à Informação, alcançou notoriedade tal que excedeu aos seus próprios limites de abrangência que, até então, estava obrigada apenas aos órgãos dos Poder Executivo, Legislativo e Judiciário, passando a ser exigida, inclusive, nos órgãos que têm por dever fiscalizar e investigar possíveis ilícitos, omissões ou quaisquer atos que contraponham aos preceitos éticos e morais característicos da Administração Pública, cometidos por agentes públicos ou por terceiros, com o Ministério Público e os Tribunais de Contas.

Reconhecendo a transparência um elo de segurança jurídica para o fortalecimento da democracia, Fábio Condeixa ilustremente ressaltou a transparência como um requisito essencial para o Estado Democrático de Direito, pois sem a informação, o cidadão não pode exercer plenamente a participação política nem resguardar seus direitos.

Pelo diploma legal que instituiu a Lei de Acesso à Informação, o processo de ampliação democrático é amplamente revigorado, ao passo que estendeu a obrigação do poder público de divulgar os atos administrativos que resguardem interesse geral ou coletivo, independentemente

de ter havido solicitação específica. Por esta lei, o poder público deve manter acessível na internet dados completos sobre os contratos e processos licitatórios, sem prejuízo de outras informações disponibilizadas a particulares que, na forma da lei, elaborarem o pedido.

No Estado da Bahia, a Lei de Acesso à Informação foi regulamentada pela Lei Estadual nº 12.618 de 28 de dezembro de 2012, período a partir do qual o governo do estado baiano começou um ciclo mais atuante na divulgação das informações de caráter público.

### 3.7 DOS PORTAIS DE TRANSPARÊNCIA

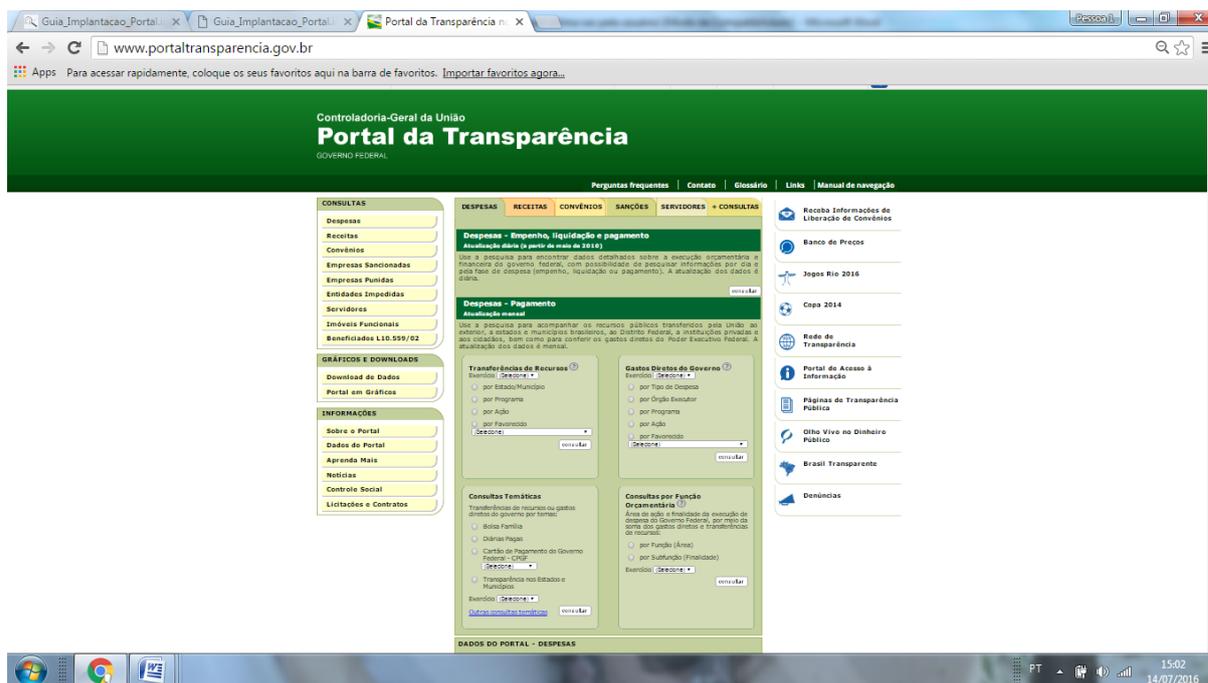
Os portais de transparência no Brasil é algo relativamente novo. Criados obrigatoriamente em decorrência da Lei Complementar nº 131, já vista anteriormente, que determinou tanto à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios a obrigação de disponibilizar em meio eletrônico e em *tempo real* as informações com dados detalhados sobre a execução orçamentária e financeira e que tornou obrigatória a todos os entes da Federação o uso de um sistema integrado de controle da administração financeira e orçamentária.

Considerado o primeiro portal da transparência governamental, o do Governo Federal, que partiu de uma iniciativa da Controladoria Geral da União (CGU), lançada em novembro de 2004, foi pensado para assegurar a boa e correta aplicação dos recursos públicos.

Antes mesmo da lei que obrigou os órgãos da administração direta e indireta a publicarem suas informações por meio eletrônico, o Governo Federal buscou aumentar a transparência da gestão pública, permitindo que o cidadão acompanhasse como o dinheiro público era utilizado e também para que a sociedade ajudasse na fiscalização, promovendo, daí por diante, uma parceria para o melhor controle dos atos administrativos, visando a redução de quaisquer desvio de finalidade, ao passo que também estariam observando se os recursos públicos seriam utilizados como deveriam.

Atualmente, por força de lei, a gestão dos portais da transparência tem sido uma realidade em todos os órgãos da administração pública direta e indireta e às instituições privadas que por ventura recebam recursos públicos, sob pena de terem os repasses de verbas públicas suspensos. Esse é um mecanismo pensado para que o cidadão acompanhe a gestão do dinheiro público, facilitando consideravelmente a identificação de irregularidades e contendo, de alguma forma, a proliferação da corrupção.

Figura 1 - Portal da Transparência do Governo Federal



Fonte: PORTAL TRANSPARÊNCIA, 2016.

### 3.7.1 Requisitos para criação de Portais da Transparência

Não há um padrão para a construção de um portal desse tipo, mas existem requisitos mínimos a serem observados. No portal da transparência do Governo Federal, a Controladoria Geral da União, norteando-se pelo que está na Lei de Transparência, estabelece critérios para que cada gestor público divulgue as informações mais básicas, bem como estabelece alguns critérios técnicos. Para tanto, o Poder Executivo da União, mediante o Decreto nº 7.185, de 27 de maio de 2010 e da Portaria MF nº 548, de 22 de novembro de 2010, elencou as condições a que essas publicações estariam sujeitas.

Como, até então, a prática da disponibilização de portais públicos não era algo comum, sobretudo a municípios pequenos, a Lei Complementar nº 131 de 27 de maio de 2009 estabeleceu prazos para o cumprimento desse dispositivo, não entregando à discricionariedade dos governos municipais a iniciativa da implantação desses portais da transparência.

Como forma de agilizar o funcionamento dessa regra, ficou estabelecido na lei que a omissão acarretaria a impossibilidade para receber transferências voluntárias de recursos da União, além de expor o titular do Poder Executivo Municipal a responder por crime de responsabilidade como visto no Artigo 10, Itens 4 e 12, Lei nº 1.079, de 10 de abril de 1950 e

também no Artigo 1º, Incisos VII e XXIII, Decreto-Lei nº 201, de 27 de fevereiro de 1967, respectivamente.

A Lei de Transparência e o Decreto nº 7.185 de 27 de maio de 2010 definiram que as informações devem obedecer a parâmetros relativos aos atos praticados pelas unidades gestoras, no decorrer da execução orçamentária e financeira que, segundo a Controladoria Geral da União – CGU, são as descritas na tabela a seguir:

QUADRO 1 - Informações obrigatórias a serem divulgadas nos Portais da Transparência

QUANTO ÀS DESPESAS	QUANTO ÀS RECEITAS
Empenho, liquidação e pagamento	Previsão
Número do correspondente processo da execução	Lançamento
A classificação orçamentária, inclusive a fonte dos recursos que financiou o gasto.	Arrecadação, inclusive referente a recursos extraordinários
A pessoa física ou jurídica beneficiária do pagamento, exceto no caso de folha de pagamento de pessoal e de benefícios previdenciários	
Procedimento licitatório realizado, dispensa desta ou a inexigibilidade, com o número do correspondente processo	
Bem fornecido ou serviço prestado	

Fonte: PORTAL TRANSPARÊNCIA, 2016.

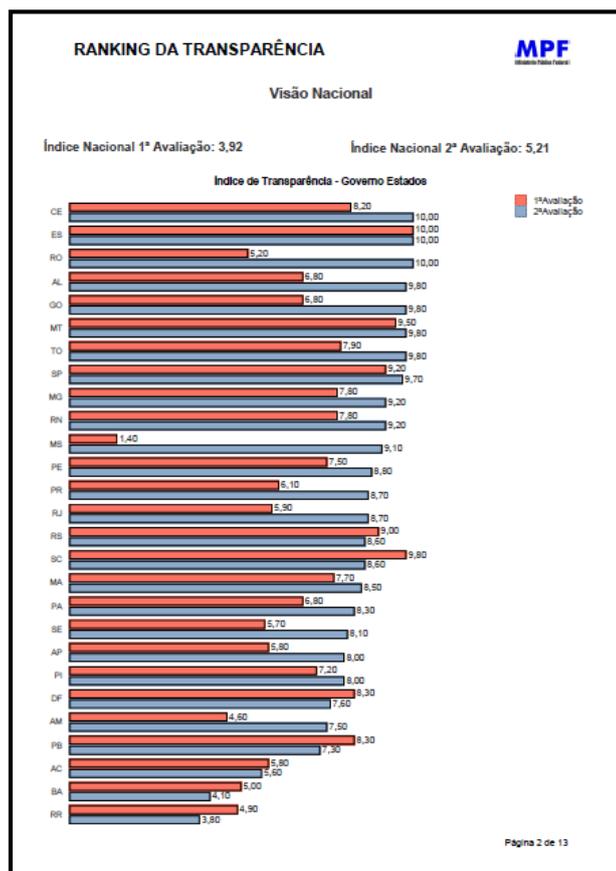
#### 4 A BAHIA AINDA NÃO É MODELO DE TRANSPARÊNCIA

O Portal da Transparência do Governo do Estado da Bahia teve início no segundo semestre de 2012 a fim de atender às orientações contidas na Lei da Transparência, Lei Complementar nº 131 de 27 de maio de 2009, e na Lei de Acesso à Informação, Lei Federal nº 12.527 de 18 de novembro de 2011.

Desde seu início, a despeito da inovação e progresso institucionalizado no Governo do Estado, alguns aspectos dessa ferramenta nunca foram aceitos como exemplo íntegro de transparência, atendendo apenas em parte as determinações dos diplomas legais sobre a matéria. Quando se fala em acesso à informação, no sentido do que a LAI apresenta, acredita-se que o indivíduo interessado conseguirá obter do órgão consultado as informações de cunho público, sem que haja qualquer óbice à obtenção das informações desejadas.

Segundo dados publicados pelo Ministério Público do Estado da Bahia<sup>4</sup> em recente pesquisa sobre a transparência nos Estados com a finalidade de demonstrar os esforços no combate à corrupção, como também de retratar o cenário de intenções em cada uma dessas Unidades da Federação, informou que o Estado Bahia é o penúltimo em transparência no Brasil, ganhando apenas para o Estado de Roraima.

Figura 2 - Ministério Público Federal: Combate à Corrupção



Fonte: MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2016.

Consoante verificado na Figura 2, foi atribuída uma nota de 0 a 10 a cada um dos Estados, de acordo com a média obtida a partir do somatório de notas obtidas em um gráfico disponibilizado pelo próprio Ministério Público.

O Governo do Estado da Bahia, desde que tentou tornar sua administração mais transparente, com a criação do portal, tem demonstrado avanços significativos para a

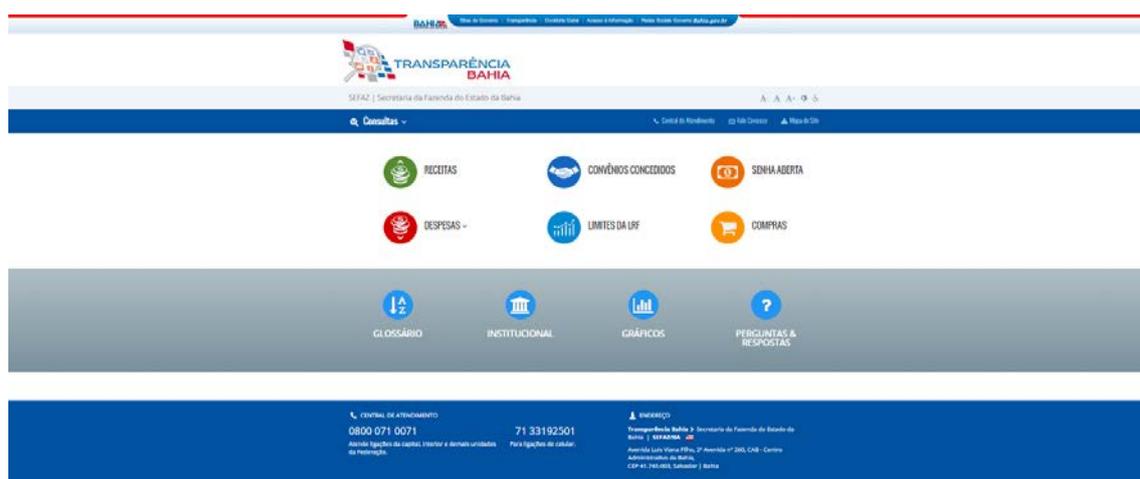
<sup>4</sup> Informações apresentadas pelo Projeto de Combate à Corrupção publicadas no site do Ministério Público Federal. Disponível em: <<http://combateacorrupcao.mpf.mp.br/ranking/mapa-da-transparencia/arquivos-pdf/ranking-da-transparencia-2a-avaliacao-ba.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

consecução desses objetivos. Contudo, seus esforços têm se apresentado aquém do que deveriam alcançar.

O que preocupa a situação da Bahia é que mesmo após a implementação de medidas de ampliação do serviço disponibilizado pelo portal da transparência desse Estado, houve redução na nota de transparência, nota que caiu de 5,00, em uma primeira pesquisa, para 4,10, segundo análise do último trimestre de 2015. Pelos resultados apresentados, em 06 de junho de 2016, o Ministério Público Federal na Bahia acionou civilmente o Estado a fim de que envie esforços e possa atender às recomendações previstas na Lei da Transparência e na Lei de Acesso à Informação.

No intuito de obter melhor avaliação dos órgãos de verificação, foi inaugurado, em 10 de dezembro de 2015, o novo Portal da Transparência do Governo do Estado da Bahia.

Figura 3 - Portal da Transparência do Governo Estado da Bahia



Fonte: PORTAL TRANSPARÊNCIA, 2016.

A despeito de ter seu leiaute reformulado para atender às principais recomendações de acessibilidade na rede mundial de computadores e de inserir o padrão de identificação visual do Estado no desenho de seu *site*, houve poucos progressos substanciais. É inegável, entretanto, que a nova apresentação é bem mais agradável ao observador além de ter inserido ferramentas de buscas e de atalhos, mas quando se trata do conteúdo, ainda falta muito para que o Governo do Estado Baiano alcance o nível de maturidade de transparência já demonstrado por outros estados.

Segundo Luz (2016), dentre as deficiências identificadas no Portal de Transparência do Governo da Bahia, os pontos a seguir merecem especial destaque:

- a insuficiência de registros ou mesmo a inexistência de dados relativos à receita, a íntegra dos editais de licitações e de contratos;
- a falta de horário de funcionamento e atendimento ao público;
- insuficiência do serviço de informações ao cidadão para a solicitação e o acompanhamento de pedidos por meio eletrônico;
- a ausência sobre informação de salário dos servidores etc.

Essas pendências motivaram o Ministério Público Federal a acionar judicialmente o Governo do Estado da Bahia, ação que foi recebida pela Justiça Federal.

Nesse sentido, espera-se para os próximos meses outras ações do Governo do Estado para ampliar e melhorar o serviço do site Transparência Bahia, objetivando ajustar-se aos parâmetros definidos em lei e, assim, alcançar o nível de qualidade que se deseja de um Estado forte como a Bahia, segundo afirmou o Secretário de Administração da Bahia, o economista Manoel Vitório.

## 5 RESULTADOS

Os resultados verificados neste estudo sugerem ao Estado da Bahia intervenções urgentes em seu Portal da Transparência a fim de permitir-lhe atender às normas, constitucionais e infraconstitucionais listadas no corpo deste artigo, que tratam da publicidade dos atos administrativos, mais especificamente sobre os Portais da Transparência, instrumentos de gestão por meio do qual os gestores devem publicar informações de ordem, sobretudo, administrativo-financeiro-orçamentárias, tais como salário de servidores, dados de contratos e convênios firmados entre a Administração Pública e terceiros.

Segundo o Ministério Público Federal, que em 2016 realizou duas pesquisas para medir o ranking da transparência entre os estados, atribuindo notas de 0 a 10 a cada um deles para verificar a evolução ou a involução da transparência, consoante demonstrado na Figura 2, coube à Bahia amargar nas duas verificações um penúltimo lugar dentre os vinte e sete estados da federação. Interessante é que não houve melhora da nota do estado baiano, antes, houve a redução da nota que caiu de 5,00 para 4,10. Esse resultado motivou o MPF a acionar civilmente o estado para que pudesse obliterar o quadro de explícita desídia e reaver ao povo baiano o direito à informação dos atos administrativos.

Não obstante à determinação legal trazida pela Lei da Transparência em 2009, quando determinou à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios a publicação em *tempo*

*real* das informações determinadas naquele texto normativo, não houve ali a atenção devida da Bahia àquele mandamento, mas, somente em 2012, o Portal da Transparência do Governo da Bahia foi criado. Essa ferramenta, que a princípio surgiu somente para atender à norma posta sem maiores comprometimentos, foi reformulada em 2015, em uma operação que trouxe crescimento qualitativo ao leiaute da página, como visto na figura 3, mas não apresentou melhora na qualidade de seu conteúdo, razão pela qual o MPF decidiu ajuizar uma ação contra o Governo do Estado da Bahia com a finalidade de que o Portal da Transparência não fosse apenas uma grande embalagem de produtos supérfluos, mas uma instrumento de informação e de sustentação ao Estado Democrático neste Estado.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante dessas análises, conclui-se que apesar das iniciativas da Administração baiana na tentativa de se alinhar às novas regras que fazem da publicidade dos atos administrativos uma conduta que reflita o padrão de ética e moral públicas, muito pouco tem sido o resultado prático do portal da transparência do Governo da Bahia. Esse portal, a julgar pelo resultado prático de seu conteúdo, não atende ao propósito de informar. Da análise, constata-se que a insuficiência ou mesmo a ausência de dados essenciais como salários dos servidores e detalhamento de contratos, dentre outros, surgem como principal problema para a efetividade dessa regra no estado, caracterizando um óbice à legitimidade dessa ferramenta que, na prática, deveria ser um viés para a promoção de ações democráticas.

Objetivamente, se o Portal de Transparência baiano atendesse aos propósitos definidos na legislação específica vigente, seria um instrumento contumaz de favorecimento à estabilidade democrática no estado, vez que permitiria à sociedade conhecer os dados que implicam diretamente no comprometimento do tesouro público estadual, possibilitando-lhe, num primeiro momento, conhecer a realidade financeiro-fiscal-orçamentária e, em seguida, contribuir ativamente para a construção do plano anual de contas do estado.

Assim, a despeito de o Princípio da Publicidade ser um dos pilares brasileiros que certificam ao cidadão a força democrática do Estado, no que concerne à Bahia essa legitimação tem sido violada com a ausência dos dados administrativos essenciais no Portal da Transparência. Basta dizer que se esses portais públicos não são efetivos, não há transparência pública; se não há transparência pública, não haverá, também, publicidade pública, resultando na exclusão do cidadão no processo democrático, contrariando direitos e prerrogativas contidos na Carta Magna.

Certo é que algo precisa ser feito para reparar essa falha na informação dos atos administrativos da Bahia. A inobservância pública às regras de divulgação desses atos gera uma lacuna ao exercício da cidadania no estado, vez que exclui a sociedade do processo democrático, gerando o desconhecimento público de atos que deveriam ser de conhecimento aberto. Não fosse assim, a Constituição Federal não haveria de considerar o Princípio da Publicidade como uma ferramenta fundamental ao exercício da cidadania.

Dessa forma, o estado da Bahia deve reparar as inconsistências de gestão que impedem a eficiência do seu portal, reparando as falhas identificadas pelo Ministério Público Federal, órgão fiscalizador e mantenedor da ordem jurídica. Essa omissão da gestão pública regional, portanto, caracteriza-se como um desfavor social e um perfeito incidente de prática ilegal.

Por fim, o Estado da Bahia não pode estar dentre os que impedem a publicação de informações que deveriam ser públicas. Isso fere a Constituição, as Leis e a moral pública. Enquanto houver resistência ou qualquer tipo de óbice à publicação de atos administrativos que deveriam ser do conhecimento de todos, o Estado da Bahia e, conseqüentemente, a sua Administração Pública não de parecer com os abusivos regimes autoritários, desconstruindo a noção de democracia e renegando seu povo à insignificância de meros coadjuvantes da vida pública.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Vade Mecum. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, 4 maio 2000. Lei de Responsabilidade Fiscal. São Paulo, Vade Mecum, 2013.

CONDEIXA, Fábio. Comentários à Lei de Acesso à Informação. **Jus Navigandi**, abr. 2012. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/21436/comentarios-a-lei-de-acesso-a-informacao>>. Acesso em: 10 jul 2016.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU. Portal da Transparência: Governo Federal. Brasília, 10 nov. 2004. Disponível em: <<http://www.portaldatransparencia.gov.br/sobre/Legislacao.asp>>. Acesso em: 08 jul. 2016.

CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Curso de Direito Administrativo**. 6. ed. Salvador: Podivm, 2007.

BAHIA. Lei Estadual nº 12.618, de 28 dezembro 2012. Regula o acesso a informações no âmbito do Estado da Bahia, conforme prevê o art. 45 da Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, BA, 29

dez. 2012. Disponível em:

<[http://www.saeb.ba.gov.br/vs\\_arquivos/HtmlEditor/file/LAI\\_Lei\\_de\\_Acesso\\_%C3%A0\\_Informa%C3%A7%C3%A3o\\_no\\_%C3%A2mbito\\_do\\_Estado\\_da\\_Bahia\(2\).pdf](http://www.saeb.ba.gov.br/vs_arquivos/HtmlEditor/file/LAI_Lei_de_Acesso_%C3%A0_Informa%C3%A7%C3%A3o_no_%C3%A2mbito_do_Estado_da_Bahia(2).pdf)>. Acesso em: 08 jul. 2016.

BRASIL. Decreto nº 7.185, de 7 maio 2010. Dispõe sobre o padrão mínimo de qualidade do Sistema Integrado de Administração Financeira e Controle, no âmbito de cada ente da Federação, nos termos do artigo 48, parágrafo único, inciso III, da lei complementar 101, de 4 de maio de 2000, e da outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 maio 2010. Disponível em:

<<http://legis.senado.gov.br/sicon/#/pesquisa/lista/documentos>>. Acesso em: 08 jul. 2016.

BRASIL. Decreto-Lei nº 1079, de 27 fevereiro 1967. Dispõe sobre a responsabilidade dos Prefeitos e Vereadores, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 fevereiro 1967. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/De10201.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De10201.htm)>. Acesso em: 08 jul. 2016.

BRASIL. Lei Complementar nº 131, de 27 maio 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 28 maio 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp131.htm)>. Acesso em: 08 jul. 2016.

BRASIL. Lei Federal nº 1.079, de 10 abril 1950. Define os crimes de responsabilidade e regula o respectivo processo de julgamento. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 abr. 1950. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L1079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L1079.htm)>. Acesso em: 08 jul. 2016.

BRASIL. Lei Federal nº 12.527, de 18 novembro 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm)>. Acesso em: 08 jul. 2016.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Portaria MF nº 548, de 22 nov. 2010. Estabelece os requisitos mínimos de segurança e contábeis do sistema integrado de administração financeira e controle utilizado no âmbito de cada ente da Federação, adicionais aos previstos no Decreto nº 7.185, de 27 de maio de 2010. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 nov. 2010. Disponível em:

<[http://www.leidatransparencia.cnm.org.br/img/download/Portaria\\_MF\\_n\\_548\\_2010.pdf](http://www.leidatransparencia.cnm.org.br/img/download/Portaria_MF_n_548_2010.pdf)>. Acesso em: 08 jul. 2016.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

FRIEDE, Reis. **Ciência Política e Teoria Geral do Estado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

LUZ, Isnar. Ranking da Transparência: Bahia Recebe Segunda Pior Nota do País na Avaliação de 2016. **Ponto de Vista**, Valença. 08 jun. 2016. Disponível em: <<http://pontodevista.net.br/ranking-da-transparencia-bahia-recebe-segunda-pior-nota-do-pais-na-avaliacao-de-2016/>>. Acesso em: 08 jun. 2016.

MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Combate à Corrupção**. Brasília, fev. 2016. Disponível em: <<http://combateacorrupcao.mpf.mp.br/ranking/mapa-da-transparencia/arquivos-pdf/ranking-da-transparencia-2a-avaliacao-ba.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

PORTAL TODA HORA. Valença, BA, 20 jul. 2012. Disponível em: <<http://www.bahiatodahora.com.br/noticias/brasil/dados-sobre-remuneracao-de-servidores-estao-disponiveis-para-download-no-portal-da-transparencia>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

PORTAL TRANSPARÊNCIA, 2016. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/>>. Acessado em: 14 jul. 2016.

SECRETARIA DA FAZENDA - SEFAZ. **Transparência Bahia**. Apresenta o Portal da Transparência do Governo do Estado da Bahia. Disponível em: <<http://www.transparencia.ba.gov.br/>>. Acesso em: 08/07/2016.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade Governamental: Um enfoque administrativo**. São Paulo: Atlas, 2002.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

---

## GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE MULTIRREFERENCIAL

### Anne Alves Silva

Graduada em Administração de Empresas; MBA em Gestão Empresarial; Marketing e Gestão de Pessoas; Especialização em Gestão Pública (UNEB). Atualmente possui vínculo efetivo com a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), exercendo o cargo de Analista Universitária no Centro de Pesquisa em Educação e Desenvolvimento Regional (CPEDR). É membro dos Grupos de Pesquisa em “Educação, Direitos Humanos e Interculturalidade” e “Acompanhamento e Avaliação de Políticas Públicas” - UNEB.

E-mail: [annealves.ssa@gmail.com](mailto:annealves.ssa@gmail.com)

### Daisy Lima de Souza

Mestranda em Administração, possui Graduação em Administração de Empresas; Especialização em Gestão de Projetos e Especialização em Gestão Pública (UNEB); Integrante do Núcleo de Pesquisa em Gestão de Pessoas do CRA-BA.

E-mail: [daisylsouza@gmail.com](mailto:daisylsouza@gmail.com)

### Edilania Ramos Borges

Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Castro Alves (2009). Experiência na área de Administrativa, com ênfase em Finanças. Pós-Graduada em Gestão de Projetos pela UNIJORGE (2014) e Especialização em Gestão Pública pela UNEB.

E-mail: [adm\\_edilaniaborges@hotmail.com](mailto:adm_edilaniaborges@hotmail.com)

## RESUMO

A presente pesquisa tem como tema “Gestão de Pessoas na Administração Pública: uma análise multirreferencial”, seu principal objetivo é apontar alguns desafios da Gestão de Pessoas (GP) na Administração Pública, identificando a metodologia de GP utilizada nas instituições analisadas e compartilhada pela prática social dos servidores, na execução das diversas atividades voltadas para a prestação de serviços públicos. Entendendo a Gestão de Pessoas como um setor ou área que trata do recrutamento e seleção; da contratação; do treinamento e desenvolvimento de pessoal; dos programas capacitação/aperfeiçoamento; da gestão de benefícios e da vida funcional dos servidores; dos processos de avaliação; assim como das questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho (saúde, segurança, etc.), esta pesquisa buscou, ainda, identificar aspectos como: mapeamento das atividades e padronização de processos nos setores avaliados; autonomia para tomada de decisões; a existência de metas específicas por setor de trabalho, cujos resultados estão representados na segunda parte do artigo. Assim, foi possível identificar de forma mais apropriada a metodologia de GP utilizada pelas instituições analisadas. Para tanto, será realizada uma análise multirreferencial, baseada na teoria desenvolvida por Jacques Ardoino, buscando a compreensão da dinâmica das relações e práticas sociais nas instituições para avaliar a área de Gestão de Pessoas numa perspectiva de pluralidade e da heterogeneidade, como essa abordagem propõe, tendo em vista a diversidade e a complexidade das ações da Administração Pública. O tipo de pesquisa utilizado na produção do artigo foi a pesquisa exploratória e o estudo de caso. Por ser bastante flexível, a pesquisa exploratória traz uma maior facilidade para entender o objeto de estudo e para formular hipóteses que venham a contribuir com a solução dos problemas apresentados. Além disso, esse tipo de pesquisa amplia as alternativas de análise do pesquisador, por meio de instrumentos como: levantamentos bibliográficos; entrevistas com pessoas que possuem experiência prática em relação ao problema; análise de documentos e exemplos que estimulem a compreensão, todos utilizados neste artigo. Já o estudo de caso, foi utilizado para investigar uma realidade específica, complementando a pesquisa, analisando situações do cotidiano, descrevendo casos do contexto em que está sendo feita a investigação. Como resultados esperados, além de identificar a metodologia de GP implementada nas organizações avaliadas, a realização desta pesquisa visa a suscitar reflexões sobre a importância de se buscar mecanismos considerados estratégicos para uma gestão de pessoas eficiente, para isso é necessário avaliar, em futuras pesquisas, como as práticas de GP podem afetar as práticas administrativas no setor público e como influenciam as estratégias organizacionais/institucionais.

**Palavras-chave:** Teoria Geral da Administração. Gestão de Pessoas. Ciclos do Conhecimento. Administração Pública. Análise Multirreferencial.

## ABSTRACT

This research has as its theme “personnel management in public administration: a multireferential analysis”, its main purpose is to point out some challenges of people management (GP) in public administration, identifying the GP methodology used in institutions analyzed and shared by social practice servers, the implementation of various activities aimed at the provision of public services. Understanding personnel management as a sector or area that deals with recruitment and selection; the hiring ; the training and development of staff; training programmes; the management of benefits and the functional life of servers; assessment procedures, as well as the issues related to the quality of life at work (health, security, etc.) this research sought also identify aspects such as: mapping of activities and the standardization of processes in the sectors assessed; autonomy of decision-making; the existence of specific targets by of work, whose results are represented in the second part of the article. Thus, it was possible to identify more suitable GP methodology used by the institutions examined. To do so, will be held a multireferential analysis, based on the theory developed by Jacques Ardoino, seeking the understanding of the dynamics of relationships and social practices in institutions to evaluate the area of people management in a perspective of plurality and diversity, as this approach proposes that, in view of the diversity and complexity of the actions of the public administration. The type of research used in the production of the article was the exploratory research and case study. For being very flexible, the exploratory research brings greater ease to understand the object of study and to formulate hypotheses that will contribute to the solution of the problems presented. In addition, this type of research expands the alternatives of analysis, by means of instruments such as: bibliographic surveys; interviews with people who have practical experience with regard problem; analysis of documents and examples to stimulate the understanding all used in this article. Already the case study, was used to investigate a specific reality, complementing the research, analysing situations of everyday life, describing cases of the context in with the research is being made. As expected results, in addition to identifying the GP methodology implemented in organizations assessed, this research aims to provoke reflections about the importance of search mechanisms considered strategic for a personnel management efficient, for this is necessary to evaluate, in future research, as GP practices can affect the administrative practices in the public sector and how they influence organizational/institutional strategies.

**Keywords:** General Theory of Management. People Management. Cycles of Knowledge. Public Administration. Multireferential Analysis.

## 1 INTRODUÇÃO

Administrar uma empresa é uma tarefa árdua, levando em consideração que o mercado é competitivo, e as mudanças tecnológicas e econômicas são frenéticas, exigindo do profissional muita resiliência, saber administrar equipes, conhecer administração, direito, contabilidade, marketing, comunicação, ou seja, ser dinâmico nas suas atividades, a fim de garantir a sobrevivência da empresa. Com isso, Stroobantes (1997) nos traz uma definição de competência para o gestor baseada nos saberes, resultando em: Saber-fazer, na qual o conhecimento deve ser desenvolvido de forma prática na organização, tanto na profissão quanto nas atividades cotidianas; e o Saber-ser que engloba o saber social e a visão de mundo das pessoas.

Gerir pessoas é mais difícil ainda, segundo Chiavenato (2008), a gestão de pessoas tem sido cada vez mais valorizada pelas organizações, pois elas entenderam que precisam oferecer o suporte necessário para que as pessoas desenvolvam habilidades e aperfeiçoem as características que já possuem. Se as pessoas que compõem a organização tiverem oportunidade de se aperfeiçoar, elas poderão dar o melhor delas, fazendo com que a organização tenha resultados positivos.

O presente projeto de pesquisa acadêmica foi elaborado para atender aos requisitos de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade do Estado da Bahia-UNEB. O projeto tem por tema Gestão de Pessoas na Administração Pública: uma análise multirreferencial, o problema que orienta a pesquisa é: como a Administração Pública lida com os desafios da Gestão de Pessoas? Neste sentido, faz-se necessário investigar como se dá a gestão de pessoas na área pública; assim como pesquisar os principais problemas da gestão de pessoas no setor público.

Na primeira parte do artigo será apresentado um breve histórico sobre as relações de trabalho na Administração Pública; serão abordadas algumas especificidades da Administração de Recursos Humanos no setor público; será abordado também, em linhas gerais, o processo de transição da Administração Pública Burocrática para a Nova Administração Pública; em seguida serão apontadas as principais atividades/funções da Gestão de Pessoas no setor público; e finalmente, serão apresentados os conceitos da análise multirreferencial, desenvolvido por Jacques Ardoino, e do ciclo de conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). Num segundo momento, serão apresentados os resultados dos questionários aplicados em duas instituições públicas no estado da Bahia, que não terão seus nomes revelados no presente trabalho por questões éticas.

## 2 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizado na produção do artigo foi a pesquisa exploratória e o estudo de caso. Por ser bastante flexível, a pesquisa exploratória traz uma maior facilidade para entender o objeto de estudo e para formular hipóteses que venham a contribuir com a solução dos problemas apresentados. Além disso, esse tipo de pesquisa amplia as alternativas de análise do pesquisador, por meio de instrumentos como: levantamentos bibliográficos; entrevistas com pessoas que possuem experiência prática em relação ao problema; análise de documentos e exemplos que estimulem a compreensão, todos utilizados neste artigo.

Já o estudo de caso, foi utilizado para investigar uma realidade específica, complementando a pesquisa, analisando situações do cotidiano, descrevendo casos do contexto em que está sendo feita a investigação. Esse tipo de pesquisa também é muito importante para desenvolver teorias que corroborarem com as hipóteses levantadas, além de explicar as variáveis que causam o problema.

A amostra foi definida de forma aleatória, buscando profissionais que atuam em diversos setores das instituições pesquisadas. O questionário foi composto de 18 perguntas, algumas delas foram necessárias para que o respondente pudesse explicitar, de forma mais completa e clara, sua visão sobre o questionamento.

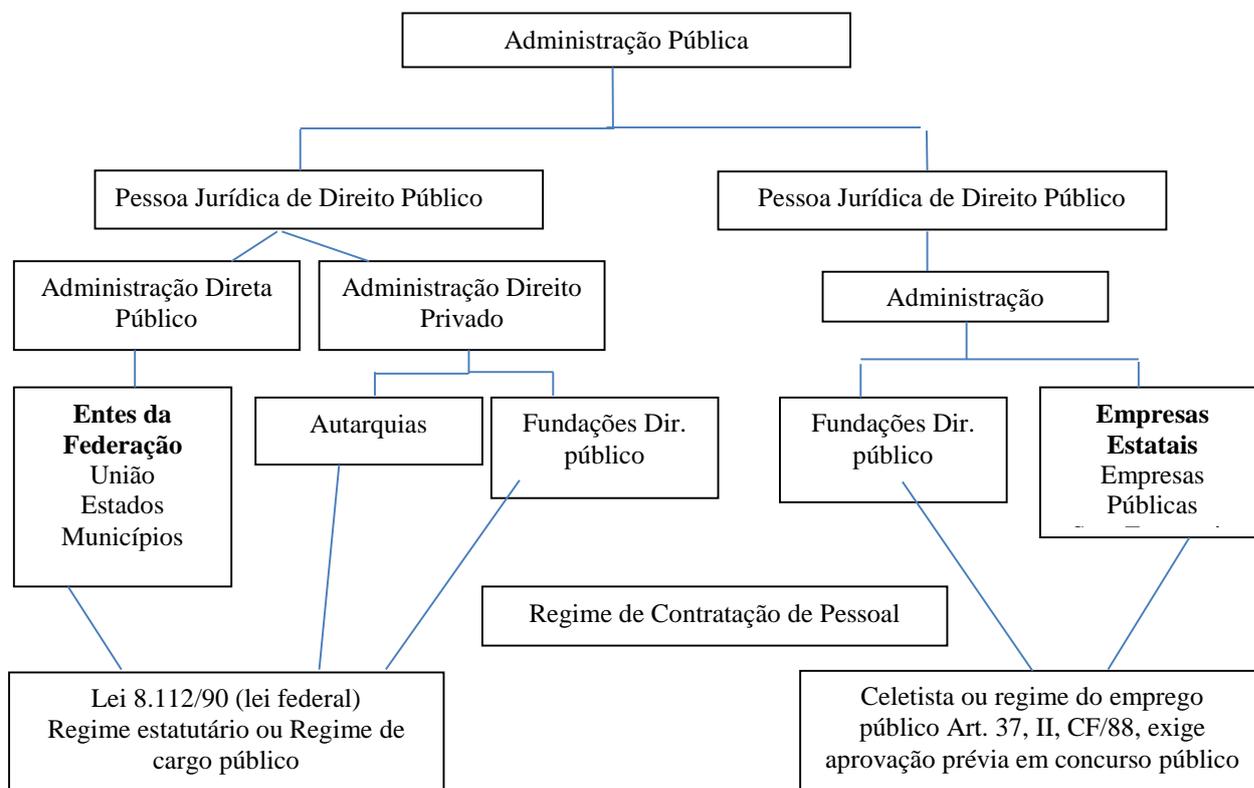
## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho no setor público está cercado de características peculiares, pois tanto a natureza da função exercida; o empregador; quanto o beneficiário da ação contratado possuem traços distintivos:

- A definição de trabalho a ser feito ocorre num contexto político de seleção de prioridades;
- A existência de trabalhadores na máquina pública leais a este ou aquele político pode ser um recurso de poder importante nos embates do legislativo, nos processos eleitorais ou nas disputas entre órgãos e seus titulares no próprio Executivo;
- O trabalho pode dar a seu executor visibilidade política, prestígio ou poder na comunidade;
- O seu desempenho pode estigmatizar o trabalhador de forma a dificultar o acesso posterior ao setor privado ou, dependendo da área em que a função exercida, dar visibilidade ao profissional de forma a abrir as portas a possibilidades atrativas fora da esfera do setor público (COSTIN, 2010, p. 149).

Por isso, algumas preocupações têm sido historicamente seguidas no recrutamento, seleção e na gestão da carreira desses profissionais.

Figura 1 - Vinculação: Administração Direta e Indireta



Fonte: COSTIN, 2010, p. 29.

Na passagem da Administração Pública Patrimonialista para a Burocrática (no período de 1930 a 1937), o empenho foi alto no que diz respeito a extinguir o teor subjetivo na seleção de pessoas para ocuparem cargos públicos e no desenvolvimento da carreira. O que se pensava era que, “se funcionários leais podem ser usados por políticos clientelistas como recurso de poder ou de ampliação de espaço, seria fundamental se estabelecerem regras e controles rígidos que tornassem quase impossível a captura fisiológica da máquina.” (COSTIN, 2010).

Surge então, em 1934, o concurso público, tendo como proposta a necessidade de realização de provas escritas e a exigência de diplomas e certificados para atestar escolaridade e aptidão para o desempenho de determinadas funções, a exigência de tempo de serviço para evolução na carreira e a estabilidade do funcionário público, para se evitar demissões de caráter político (COSTIN, 2010).

A burocracia Weberiana influenciou na Administração Pública Burocrática Brasileira, e ela se concentrou na tentativa de prever com exatidão o comportamento humano, por meio de

regras escritas e exaustivas, no estabelecimento de uma cadeia verticalizada de comando e na valorização do saber técnico que, dependendo da organização, podia-se confundir com o conhecimento das normas que a regem (COSTIN, 2010).

Na Administração Pública Burocrática Brasileira o indivíduo realizava tarefas preestabelecidas, da forma como os programadores de produção estipulavam, sem nenhuma participação no processo decisório ou na avaliação do trabalho feito. Isso era reflexo não apenas da burocracia Weberiana, mas também da Teoria da Administração Científica e do Fordismo.

O Quadro 1 traz as teorias que representam claramente esse pensamento.

Quadro 1 - Diferença entre Fordismo e Toyotismo

<b>FORDISMO (PARADIGMA INDUSTRIAL)</b>	<b>TOYOTISMO (PARADIGMA PÓS-INDUSTRIAL)</b>
Realização de uma única tarefa pelo trabalhador	Múltiplas tarefas
Pagamento <i>pro rata</i> (baseado em critérios da definição do emprego)	Pagamento pessoal em função de resultado por equipe
Alto grau de especialização de tarefas	Eliminação da delimitação de tarefas
Pouco ou nenhum treinamento no trabalho (disciplinamento da força de trabalho)	Longo treinamento no trabalho "educação continuada" do trabalhador
Nenhuma ou pouca reocupação com a segurança do trabalho	Grande estabilidade no emprego para trabalhadores centrais (emprego vitalício)
Autocracia	Liderança participativa
Layout compartilhado (ambiente de trabalho fechado)	Layout flexível e aberto (ambiente de trabalho panorâmico)

Fonte: COSTIN, 2010.

### 3.1 DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA À NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Bresser-Pereira (2005) *apud* PEREIRA et al. (2015), a reforma para nova Administração Pública (iniciada em 1995), teve o objetivo de: “eliminar a crise fiscal, por meio de rigoroso controle das despesas e dos aumentos das receitas públicas”; realizar a transição da Administração Pública burocrática para gerencial, pensando nos resultados em detrimento do controle dos processos; melhorar o atendimento das questões dos cidadãos, criando instituições mais “descentralizadas e próximas dos cidadãos”.

Bresser-Pereira (2007) discorre falando que a Reforma da Gestão Pública teve uma inclinação das estratégias da empresa privada. Por isso, o nome Nova Administração Pública foi dado à nova teoria desenvolvida por Bresser, que envolveu “uma série de ideias, desenvolvidas a partir do final dos anos 1980, que buscavam tornar os administradores públicos mais autônomos e responsáveis, e as agências executoras dos serviços sociais mais descentralizadas” (BRESSER-PEREIRA, 2007).

Com isso, percebe-se que a Administração Pública passou por um processo doloroso e ainda vem passando por esse processo, tendo seu foco na mudança em todos os aspectos, principalmente na maneira de atuar, pois a sociedade também vem passando transformações no sentido de não mais aceitar tudo de forma indiferente (PEREIRA et al., 2015).

### 3.2 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

Ao abordar os aspectos gerais da Administração Pública, vale ressaltar a importância da forma como ela se diferencia da administração privada quando se fala das relações de trabalho, “uma vez que esta, no setor público, é regida por leis próprias, e não pela CLT. Essa relação formal é prevista no Art. 37 ao Art.41 da Constituição Federal de 1988” (PEREIRA et al., 2015).

Ainda discorrendo sobre a nova administração de recursos humanos no serviço público, Marreiros (2007) apud Pereira et al., (2015) nos traz que vem sendo feita a tentativa de integração das características positivas do modelo de gestão do setor público e do privado, visando “o envolvimento dos funcionários, através de liderança participativa, tanto interna como externamente” (PEREIRA et al., 2015).

Em relação aos servidores (PEREIRA et al., 2015) diz que eles têm tido um reconhecimento de atores importantes para a organização pública. A gestão estratégica de Recursos Humanos no setor público, então, é conceituada para Marconi (S.D.) como “a definição de políticas e diretrizes em relação aos recursos humanos para aumentar a habilidade dos servidores – e, por consequência, do próprio órgão público – para realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos” (MARCONI, s.d.).

Nessa nova forma de administração de recursos humanos, o interesse público deve ser identificado e criado com uma noção do que o mesmo representa, de forma a partilhar interesses e responsabilidades. Valorizar os interesses da sociedade e não apenas administrar o dinheiro público, é outro aspecto da nova administração, relata o autor. A ação democrática é exercida, pois se pensa estrategicamente em conjunto, de forma participativa e em colaboração (MARREIROS, 2007).

Pode-se observar que muitas mudanças propostas na gestão de Recursos Humanos nas organizações públicas têm apontado para uma melhoria das práticas a partir de técnicas solidificadas na iniciativa privada, sem se apartar da complexa realidade pública (PEREIRA et al., 2015).

Contudo, esse movimento do no Brasil ainda não foi consolidado, pois o país ainda carrega modelos de gestão anteriores (patrimonialista e burocrático). Dito isso, é correto afirmar que “estudos sobre a transição das práticas existentes nas organizações podem contribuir significativamente para entender processos de transição e transformação na gestão pública” (PEREIRA et al., 2015).

### 3.3 PRINCIPAIS ATIVIDADES/FUNÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS

Entendendo a Gestão de Pessoas como um setor ou área que trata do recrutamento e seleção, da contratação, do treinamento e desenvolvimento de pessoal, dos programas capacitação/aperfeiçoamento, da gestão de benefícios e da vida funcional dos servidores, dos processos de avaliação, assim como das questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho (saúde, segurança, etc.), fazem parte das suas atribuições e responsabilidades:

- Exercer a gestão de pessoas com base nos princípios da Administração Pública, atentando para os objetivos e estratégias institucionais;
- Tratar do desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores, estimulando o seu envolvimento no processo produtivo e decisório, assim como as suas potencialidades;
- Viabilizar as condições necessárias para um ambiente de trabalho que preze pela qualidade de vida do servidor;
- Oferecer atendimento eficaz, ágil e humanizado para tratar de assuntos pertinentes a remuneração, benefícios e demais assuntos de interesse dos servidores;

E ainda,

- Desenvolver suas atividades através dos seguintes princípios:
  - Ética;
  - Transparência
  - Responsabilidade social
  - Compartilhamento de conhecimento
  - Compromisso com a política institucional
  - Respeito aos direitos dos servidores;
  - Solidariedade humana.

Zarifian (2001) define que competência implica ação, sendo algo que vai “além do saber e do fazer”, implicando em atitudes, responsabilidades, iniciativas, compromissos, entre outros. Permite-nos associar competência a iniciativa e a “inteligência prática da pessoa em situações cotidianas, apoiada em conhecimentos adquiridos e transformados”.

## 4 ANÁLISE MULTIRREFERENCIAL

A análise multirreferencial é fundamental para entendimento do tema proposto, pois oportuniza uma abordagem plural das especificidades encontradas na Gestão de Pessoas, na perspectiva de avaliar as práticas sociais considerando toda a sua complexidade.

Segundo Martins (2004), Jacques Ardoino, criador do *modelo de inteligibilidade das organizações* foi um precursor do Movimento de Análise Institucional, cujo objetivo era “permitir uma explicação/elucidação do *não-dito*, das entrelinhas, do movimento latente, implícito nas práticas sociais”, mesmo objetivo do que veio a ser chamado de “análise institucional multirreferencial, ou plural”, caracterizando a análise multirreferencial (Ardoino, 1998).

Um aspecto importante dessa abordagem é a busca por um sistema explicativo único, mas reconhecendo o caráter plural e a complexidade dos fenômenos sociais, buscando análises múltiplas e uma nova forma de olhar as relações humanas, “a partir da conjugação de várias correntes teóricas, o que se desdobra em uma nova perspectiva epistemológica na construção do conhecimento” (MARTINS 2014).

Assim, tendo como base a Análise Multirreferencial para a compreensão da dinâmica das relações e práticas sociais nas instituições, será possível avaliar a área de Gestão de Pessoas na Administração Pública numa perspectiva de *pluralidade* e da *heterogeneidade*, como essa abordagem propõe.

## 5 CICLOS DO CONHECIMENTO

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento somente é gerado nas organizações/instituições através dos indivíduos, começando pela socialização e passando por algumas etapas, cujo modelo é representado por um espiral, reproduzido na figura 2 abaixo, e esse conhecimento é amplificado/emancipado por meio dos seguintes processos:

- **Socialização:** “Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiências diretas”. Conhecimento tácito criando outros conhecimentos tácitos.
- **Externalização:** “Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão”. Conversão de conhecimento tácito em explícito.
- **Combinação:** “Sistematizar a aplicar o conhecimento explícito e a informação”. Conhecimento explícito convergindo em outros conhecimentos explícitos.

- **Internalização:** “Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática”.  
Transformação de conhecimento explícito em tácito.

Figura 2 - Espiral do conhecimento



Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997 apud SCHONS; COSTA, 2008.

A seguir serão apresentados os dados da pesquisa e suas respectivas análises, considerando os processos de conversão do conhecimento expostos acima.

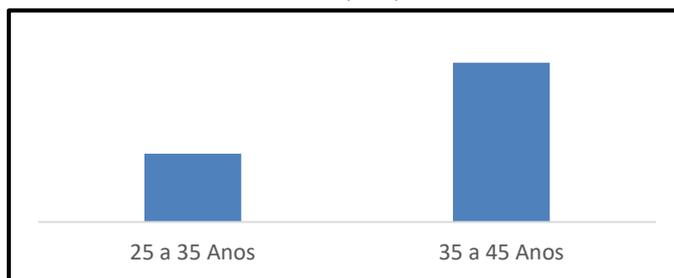
## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta os dados obtidos em relação aos desafios da Gestão de Pessoas na Administração Pública (os principais problemas da gestão de pessoas para definição e implementação da metodologia de GP utilizada pelas instituições analisadas).

Um questionário foi aplicado em duas instituições da Administração Pública, no período de março a junho de 2016, através de uma amostra não probabilística por julgamento, onde foram entrevistadas 10 pessoas. Responderam tanto servidores da administração direta quanto da administração indireta.

A pesquisa foi representada por um perfil de 70% dos servidores com idade entre 35 a 45 anos, e de 30% com idade entre 25 e 35 anos, conforme Gráfico 1.

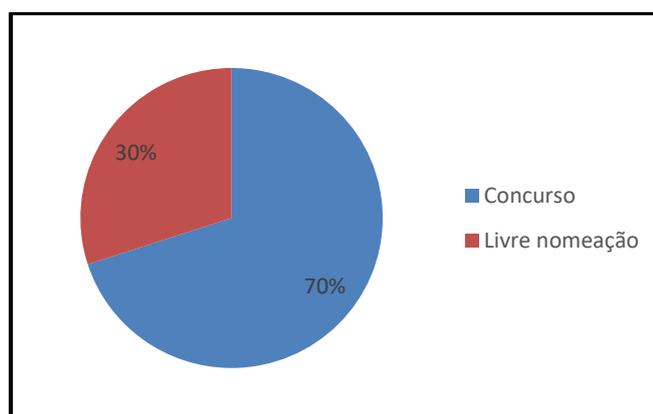
Gráfico 1 - Idade dos servidores respondentes  
- Salvador (BA) 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

O regime de contratação de 70% dos respondentes foi realizado através de concurso público e 30% da contratação de livre nomeação, os chamados cargos comissionados (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Regime de contratação  
- Salvador (BA) 2016

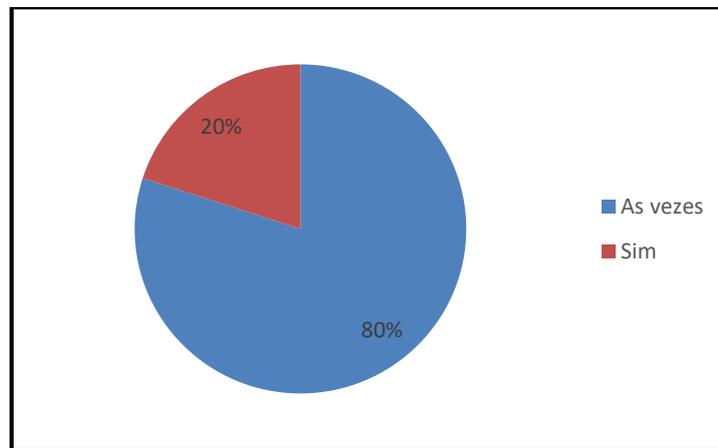


Fonte: Elaboração própria, 2016.

Foi identificado com a pesquisa, por 50% dos respondentes, que a organização das atividades (mapeamento das atividades e padronização de processos) nos setores é estabelecida por algum tipo de processo já existente na organização. Os demais informaram que essa organização fica a cargo de cada funcionário e que depende da demanda das atividades desenvolvidas.

Ao serem questionados sobre a autonomia do gestor na tomada de decisões, 80% responderam que às vezes o gestor tem autonomia, já 20% declararam que o gestor tem autonomia para tomar as decisões (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Autonomia do gestor para tomada de decisões  
- Salvador (BA) 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Esse resultado contradiz a fala de (PEREIRA et al., 2015), quando diz que os servidores têm tido um reconhecimento de atores importantes para a organização pública.

Diante disso, retornamos a fala de Marconi (S.D) quando nos traz que é preciso ter uma gestão estratégica de recursos humanos para aumentar a habilidade dos funcionários, para assim, alcançar os objetivos propostos.

A pesquisa também mostrou que 60% dos entrevistados afirmaram que não existem metas específicas no seu setor em relação à mensuração do desempenho, e que a satisfação dos colaboradores também não é avaliada. 40% informaram que existem metas a serem cumpridas no setor e a mensuração do desempenho e que a satisfação dos colaboradores é analisada em forma de avaliações, em alguns casos, mensalmente.

Algumas sugestões dos funcionários para melhorar a GP no setor foram as seguintes:

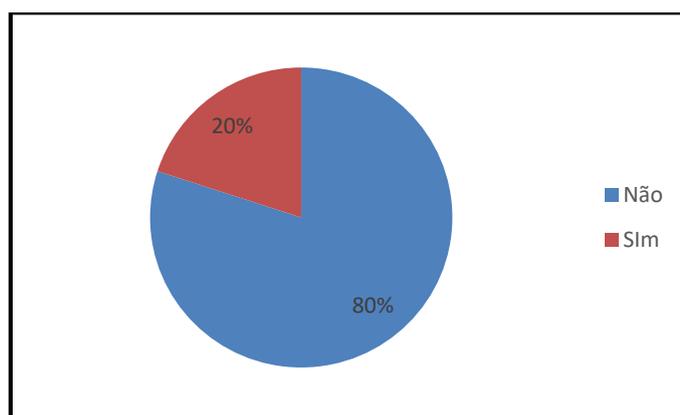
Quadro 2 - Sugestões dos servidores

Contratar uma consultoria externa para fazer o papel de setor de RH.
Mudança da postura para uma política voltada para a satisfação do colaborador.
A implantação de grupos de trabalho que avaliam os problemas da gestão.
Transparência nos processos e ampla divulgação das suas ações de interesse dos funcionários.
Qualificação da equipe; padronização das normas e procedimentos; autonomia técnica para a equipe de gestão de pessoas.
Comunicação mais direta ao público alvo.
Aumentar o número de funcionários no setor, melhorar a comunicação.

Fonte: Elaboração própria com respostas do questionário, 2016.

Quando questionados se são realizadas avaliações com o público da instituição sobre a qualidade dos serviços prestados e sobre o comprometimento dos colaboradores, 80% responderam que não são realizadas e 20% declararam que essa avaliação é realizada. Conforme Gráfico 4:

Gráfico 3 - Autonomia do gestor para tomada de decisões  
- Salvador (BA) 2016

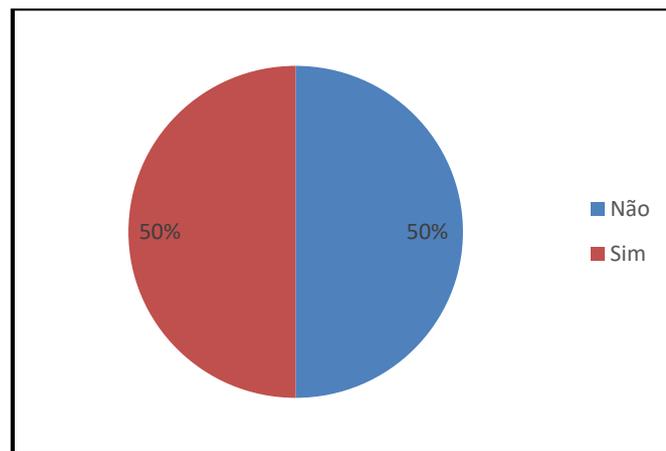


Fonte: Elaboração própria, 2016.

Quanto ao monitoramento de gestão de pessoas, foi questionado se existe algum conjunto de informações relevantes sobre a força de trabalho (ex. índices de absenteísmo, índices de rotatividade, projeções de aposentadoria, etc.), 40% responderam que não existe esse monitoramento e 60% informaram que o monitoramento existe.

50% dos entrevistados afirmaram que existe um programa de qualidade de vida no trabalho são alocados recursos necessários para estabelecer e sustentar esses programas, porém 50% afirmaram que não existe esse tipo de programa em seus setores (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Existência de programa de qualidade de vida no trabalho com alocação dos devidos recursos - Salvador (BA) 2016

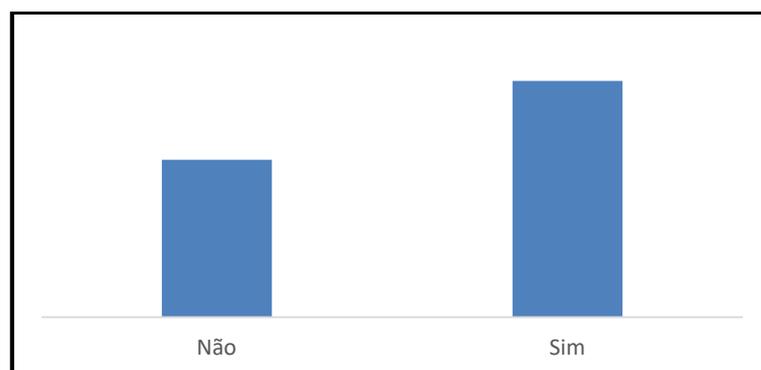


Fonte: Elaboração própria, 2016.

A pesquisa identificou que a instituição de 50% dos respondentes realiza diversos incentivos para reconhecimento e retenção dos funcionários de alto desempenho que têm competências para cumprir a missão da instituição, em alguns casos depende do gestor da área, em outros casos não existe essa prática.

Em relação à movimentação interna de colaboradores, 60% afirmaram ter essa prática na organização na qual está inserido, porém 40% declararam que não existe esse processo (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Processo de movimentação interna dos colaboradores - Salvador (BA) 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

A pesquisa também revelou que 80% dos funcionários não são envolvidos na tomada de decisões, sendo que 20% afirmaram que participam do processo de tomada de decisões.

Em relação à satisfação dos colaboradores e a liberdade para compartilhar ideias e/ou preocupações com os gestores, 90% declararam estar insatisfeitos e sem liberdade para com os gestores, 5% declararam não estar satisfeitos, porém têm liberdade para compartilhar ideias com os gestores, os outros 5% estão satisfeitos, entretanto não tem liberdade com os gestores.

A pesquisa também identificou que 90% dos respondentes declararam que na instituição na qual trabalham não é dada a devida importância à opinião dos colaboradores (ex. pesquisas de clima, grupos focais, conduta ética) quanto aos resultados das ações de desenvolvimento de lideranças, a fim de que haja eventuais mudanças.

Esse resultado reflete que não está sendo apropriado o processo de conversão do conhecimento citado por Nonaka e Takeuchi (2008), tendo o compartilhamento e a criação como principal ativo para experiências diretas com os funcionários, em seguida a importância do diálogo na medida em que a aplicação do conhecimento é sobretudo fator primordial para internalização da inteligência prática citada por Zarifian (2001).

## **7 RESULTADOS ENCONTRADOS**

A pesquisa mostrou que a aceitação da metodologia de gestão de pessoas por parte dos funcionários em alguns casos é indiferente, em outros, o funcionário não tem conhecimento da metodologia e em alguns casos essa metodologia é aceita de forma positiva. Na avaliação dos funcionários, a maior dificuldade encontrada na atual metodologia de gestão de pessoas utilizada pela instituição é a comunicação, apontada como um dos pontos negativos na efetivação da metodologia de GP. Outros pontos negativos que apareceram na pesquisa: separação da GP do departamento de pessoal; política de punição; não valorização do quadro técnico.

Verificou-se, ainda, com o estudo que o desenvolvimento da metodologia de GP depende da compreensão clara e efetiva de todos os setores, uma vez que, a comunicação apareceu no resultado como um desafio a ser superado para que a metodologia de GP pudesse ser concretizada.

Voltamos para Zarifian (2001) quando cita a competência sendo algo que vai “além do saber e do fazer”. Quando as atitudes e iniciativas são agregadas às atividades de inteligência prática, a falta de comunicação não estaria sendo apontada como um ponto negativo ou como

um desafio, pois estaria no cotidiano da gestão e dos executores das tarefas com o suporte do conhecimento adquirido e realizado.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Maximiano (2008), as percepções e as emoções em relação à realidade da organização podem ser classificadas em três categorias: satisfação, insatisfação e indiferença. Todas as categorias da organização afetam as percepções e emoções, desde a localização física até os objetivos, passando pelo salário e pelas condições de trabalho. Tudo afeta a maneira como as pessoas se sentem em relação à organização.

Tendo isso em vista, buscou-se analisar, em cada etapa da realização da presente pesquisa, questões relacionadas ao processo de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização), conforme modelo do espiral do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), tanto para elaborar e aplicar o questionário, quanto para realizar as análises documentais, tais como: (**socialização** – interação entre as autoras do artigo, entre estas e sua orientadora, assim como com os sujeitos da pesquisa, / **externalização** – explicitação das ideias, preenchimento dos questionários, elaboração de gráficos e explicitação de resultados / **combinação** – compilação dos dados, cruzamento as informações obtidas, integração entre os conceitos abordados / **internalização** – análise documental, atendimento das sugestões da orientadora, convergência entre dados obtidos e conceitos estudados).

Um dos aspectos mais relevantes identificados na pesquisa é que os colaboradores precisam se sentir parte integrante da organização para que o clima organizacional seja favorável à produtividade e ao melhor desempenho. A organização que compreende esse aspecto certamente está integrada com as mudanças do mercado, mitigando os riscos que poderão afetar o seu produto e/ou serviço.

Para viabilizar um maior desenvolvimento e uma maior participação das pessoas nas atividades, a gestão de pessoas precisa estar focada, especialmente, nas demandas das áreas “meio” (a nível tático e operacional), pois essas áreas acabam por executar a maior parte dos processos na instituição.

Pode-se perceber que a falta de autonomia dos gestores também passa a ser um problema de pluralidade, pois a construção do conhecimento está atrelada à inteligência prática e não à submissão.

Os desafios para gestão de pessoas apontados na pesquisa, entre outros, é a falta de avaliação realizada para mensurar o desempenho e os níveis de satisfação dos funcionários, assim também como, uma avaliação junto ao público das atividades exercidas pelos funcionários.

O desenvolvimento interno dos funcionários apareceu, também, na pesquisa como uma forma de motivação a ser utilizada, algo que ainda, em parte significativa, não acontece.

E por fim, foram identificadas algumas demandas, que se atendidas, contribuirão com as atividades finalísticas da Gestão de Pessoas:

- promover cursos de capacitação/aperfeiçoamento para os colaboradores/funcionários;
- formar parcerias com outras instituições a fim de oportunizar a criação de redes de colaboração;
- redistribuir funções com o objetivo de minimizar os gargalos na execução das atividades laborais;
- criar um programa de gestão de pessoas voltado para a valorização profissional, com premiações e incentivos à produção, tanto na área administrativa quanto acadêmica;
- articular ações destinadas a promover a autonomia na execução do trabalho, para facilitar a interlocução com outros segmentos e para melhorar a comunicação institucional.

O setor público ainda precisa passar por várias transformações para que de fato algumas metodologias sejam internalizadas, tanto pelos setores estratégicos, quanto pela área técnica/operacional. Essas transformações devem ser derivadas da necessidade dos usuários do sistema, que se resume aos funcionários e ao público em geral.

## REFERÊNCIAS

ARDOINO, J. **Análise institucional**: gênese, atualidade e perspectivas. Palestra proferida na Faculdade de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília].

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter K. (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. p. 21-28.

\_\_\_\_\_. Democracia, Estado Social e Reforma Gerencial. In: INTERVENÇÃO NO VI FÓRUM DA REFORMA DO ESTADO. Rio de Janeiro, 01 out. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

COELHO, Ricardo Corrêa. **Estado, governo e mercado**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. 4. ed. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FROMM, E. **A Revolução da Esperança: por uma tecnologia humanizada**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

GIOVELLI, Grazielly Rita Marques. **Manual de Gestão de Pessoas e RH**. São Paulo: DCL, 2012.

MARCONI, M. D. A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, Nelson. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. Universidade Federal do Ceará.

MARTINS, João Batista. A formação de professores no âmbito da abordagem multirreferencial. *Psicol. Esc. Educ.* v. 18, n. 3, Maringá Sept./Dec. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-85572014000300467](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-85572014000300467)>. Acesso em: 20 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Contribuições epistemológicas da abordagem multirreferencial para a compreensão dos fenômenos educacionais**. Universidade Estadual de Londrina, Departamento de Psicologia Social e Institucional. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n26/n26a06.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2016.

MARREIROS, João. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública: implicações do novo serviço público na gestão das pessoas**. 2007.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em Organizações públicas no Brasil**. Rio de Janeiro / RJ, 2006.

PEREIRA, Mirelle Mendes; COUTO, Felipe Fróes e SINDEAUX, Roney Versiani. Mudanças Normativas para uma Nova Administração Pública no INSS: Considerações sobre a Transição dos Modelos na Gestão de Pessoas. **Revista de Carreiras e Pessoas - RECAPE**. 2015.

STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: Ropé, F.; Tanguy, L. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus. 1997.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. São Paulo: Bookman, 2008.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas. 2001.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual a sua idade?
2. Quantos anos você tem?
3. Qual seu regime de contratação?
4. Como é a aceitação da metodologia de gestão de pessoas por parte dos colaboradores?
5. Na sua avaliação, quais são as maiores dificuldades encontradas na atual metodologia de gestão de pessoas utilizada pela instituição? Quais os aspectos positivos e negativos?
6. Como são organizadas as atividades no setor em que atua (mapeamento das atividades e padronização de processos)?
7. O gestor tem autonomia para tomada de decisões?
8. Existem metas específicas no seu setor? Como são mensurados o desempenho e satisfação dos colaboradores?
9. Que sugestões você faria, para melhorar a gestão de pessoas da instituição?
10. São realizadas avaliações com o público da instituição sobre a qualidade dos serviços prestados e sobre o comprometimento dos colaboradores?
11. Há algum monitoramento de gestão de pessoas, algum conjunto de informações relevantes sobre a força de trabalho (ex. índices de absenteísmo, índices de rotatividade, projeções de aposentadoria, etc.)?
12. Existe na instituição algum programa de qualidade de vida no trabalho e aloca recursos necessários para estabelecer e sustentar esses programas?
13. O que a instituição faz para que haja incentivo e reconhecimento com foco na retenção de colaboradores de alto desempenho que tenham competências para cumprir a missão da instituição?
14. Existe processo de movimentação interna de colaboradores?
15. A Instituição realiza avaliação de desempenho dos colaboradores?
16. Envolve os colaboradores no processo de tomada de decisão?
17. Os colaboradores estão satisfeitos com seu nível de participação no processo de tomada de decisão organizacional? Eles têm liberdade para compartilhar ideias e/ou preocupações com os gestores?
18. É dada a devida importância à opinião dos colaboradores (ex. pesquisas de clima, grupos focais, conduta ética) quanto aos resultados das ações de desenvolvimento de lideranças, a fim de que haja eventuais mudanças?

---

**O CURSO PRÉ-VESTIBULAR UNIVERSIDADE PARA TODOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EVASÃO DISCENTE ENFRENTADA PELA GESTÃO LOCAL DO PROGRAMA, NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (CAMPUS DE BRUMADO), NO ANO DE 2015<sup>1</sup>**

**Lucas Porto**

Discente do Curso de Especialização em Gestão Pública, ofertado pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), em convênio com a Universidade Aberta do Brasil (UAB); licenciado em Letras Vernáculas, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), *Campus XX - Brumado*; Coordenador Local de Cursos do PARFOR/UNEB/*Campus XX - Brumado*.

E-mail: [lucasportobrumado@hotmail.com](mailto:lucasportobrumado@hotmail.com)

**Patrícia Freire**

Discente do Curso de Especialização em Gestão Pública, ofertado pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), em convênio com a Universidade Aberta do Brasil (UAB); licenciada em Letras Vernáculas, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), *Campus XX - Brumado*; pós-graduada em Literatura Brasileira, pela Universidade do Estado da Bahia; Analista Universitária da UNEB - DCHT - *Campus XX - Brumado*.

E-mail: [patyjubileu@hotmail.com](mailto:patyjubileu@hotmail.com)

**Rafaella de Moraes**

Discente do Curso de Especialização em Gestão Pública, ofertado pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), em convênio com a Universidade Aberta do Brasil (UAB); bacharel em Serviço Social pela Universidade Federal da Bahia (UFBA); Assistente Social do IFBA - *Campus de Vitória da Conquista*.

E-mail: [rafaella.moaris@gmail.com](mailto:rafaella.moaris@gmail.com)

**RESUMO**

O presente artigo buscou investigar as razões para a evasão de participantes do Curso Pré-vestibular Universidade Para Todos (UPT), ofertado pela UNEB, Campus XX - Brumado-BA. Verificou-se que é grande o número de discentes que se matriculam, mas em pouco tempo ou antes do término do projeto, abandonam o curso. O UPT tem como principal objetivo oferecer aos discentes, egressos ou que estejam cursando o último ano do ensino médio, da rede pública, um curso pré-vestibular, visando promover condições de igualdade social no ingresso ao Ensino Superior. Dessa forma, intrigava o fato da evasão que o projeto UPT tem apresentado ao longo dos anos, sendo ocasionada por diversos fatores internos e externos à instituição. Assim, objetivou-se averiguar o(s) por que(s) dessa evasão no ano de 2015, sob a ótica dos discentes, professores e coordenadores locais, com o propósito de subsidiar a Gestão Local do programa nas possíveis intervenções de combate a esse fenômeno. Para tanto, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a aplicação de questionários aos três segmentos envolvidos. Os resultados apontam que a evasão está relacionada às significativas deficiências no planejamento e execução do programa, tornando fundamental a atuação da gestão pública para o desenvolvimento e sucesso do programa analisado.

**Palavras-chave:** Educação. Evasão. Gestão Pública. Pré-vestibular.

---

<sup>1</sup> Artigo orientado pela Prof.<sup>a</sup> Patrícia Couto da Silva e apresentado como avaliação da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, do Curso de Especialização em Gestão Pública.

## **ABSTRACT**

This paper aims to investigate the reasons for the dropout participants Course Pre-university University for All (UPT), offered by UNEB, XX Campus - Brumado-BA. It has been found that is large number of students enrolling, but in little time or before the completion of the project, leaving the course. The UPT has aims to offer students, graduates or who are enrolled in the last year of high school, the state public, a pre-university course, to promote social level playing field admission to higher education. Thus, it intrigued the fact of evasion that the UPT project has presented over the years, caused by various internal and external factors to the institution. Thus, this study aimed to find out (s) why (s) of circumvention in 2015, under the "look" of students, teachers and local coordinators for the purpose of support the management program in place possible interventions to combat this phenomenon. To this end, we used the bibliographical research and the application of questionnaires to the three sectors involved. The results indicate that evasion is related to significant deficiencies in the planning and implementation of the program, the performance of public management becoming critical to the development and success of the analyzed program.

**Keywords:** Education. Evasion. Public administration. Pre entrance exam.

## 1 INTRODUÇÃO

Essa pesquisa teve como intuito avaliar a evasão de participantes do Curso Pré-vestibular Universidade Para Todos (UPT), ofertado pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), *Campus XX*, Brumado, Bahia, no ano de 2015, recorte referencial.

A importância desse estudo se deu na medida em que buscou relacionar o que o Projeto UPT objetiva enquanto uma política pública, com a evasão que vem sofrendo, principalmente, sob o olhar dos(as) discentes, professores e coordenadores, possibilitando à Gestão Local do programa, subsídios para criação de estratégias de combate a esse fenômeno.

O Projeto Universidade para Todos é uma iniciativa do governo do Estado da Bahia, através do Decreto N.º 9.149, de 23 de julho de 2004 e é coordenado pela Secretaria Estadual de Educação da Bahia, em parceria com as Universidades Públicas do Estado (Universidade do Estado da Bahia - UNEB, Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB e Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS), além da Universidade Federal do Recôncavo Baiano (UFRB), tendo ainda como parceiras secundárias as Prefeituras dos municípios que têm turmas do curso. Cada um com sua parcela de deveres e contribuições para que o curso atinja o seu objetivo, qual seja: oferecer aos discentes, egressos ou que estejam cursando o último ano do ensino médio ou equivalente, da rede pública estadual e/ou municipal, um curso pré-vestibular que possa promover condições de igualdade e inclusão social no mercado de trabalho e no ingresso ao Ensino Superior.

A desigualdade de oportunidades de acesso a uma universidade, ao mercado de trabalho, pelas camadas menos privilegiadas, é recorrente no Brasil, o que desencadeia a necessidade da implementação de políticas públicas efetivas. O UPT configura-se numa política pública de grande importância para os municípios beneficiados com o projeto, uma vez que oferece aos alunos aperfeiçoamento de seus conhecimentos e também lhes preparam para os processos seletivos.

A evasão escolar é tema recorrente no meio acadêmico e fator de grande preocupação pelos gestores de modo geral. A evasão de um curso preparatório, gratuito, de qualidade, oferecido por instituições de ensino superior reconhecidas em todo o Estado da Bahia, que atua como um desdobramento educacional para aqueles que não podem pagar um cursinho preparatório particular, foi a motivação para investigar esse fenômeno que veio crescendo ao longo dos anos, buscando compreender a dinâmica da estrutura educacional e metodológica desse projeto.

Para o desenvolvimento deste trabalho, e também como meio de atingir os seus objetivos, qual seja, avaliar a evasão estudantil no meio do Curso Pré-vestibular Universidade

Para Todos, na UNEB de Brumado – BA, foram utilizados dois procedimentos metodológicos. No primeiro, a pesquisa foi desenvolvida mediante a revisão de literatura que trata sobre a temática evasão escolar, políticas públicas e sociais na Educação. No segundo, foram feitas as visitas *in locus*, nas quais foram aplicados questionários aos três principais segmentos envolvidos no projeto: discentes, professores e coordenadores locais, observando os aspectos que influenciam os discentes a evadir do curso tão importante para dar continuidade à preparação, tanto para o ingresso ao nível superior, curso técnico, como no mercado de trabalho.

Com esses questionários, analisou-se a evasão a partir do ponto de vista desses três segmentos, bem como verificou-se o que eles julgam necessário para que os alunos continuem a frequentar o curso pré-vestibular, para que, com isso, tente-se buscar estratégias que sirvam para diminuir a evasão. Após isso, os dados foram reunidos e transformados em gráficos, para análise detalhada dos pontos de vista apresentados pelos entrevistados.

Assim, o artigo foi dividido em 04 etapas: A primeira trata-se de uma breve explicação da Educação no Brasil, dando especial destaque na problemática da evasão escolar; A segunda etapa, aborda-se a Educação a partir de um ponto específico, qual seja, o Curso Pré-Vestibular Universidade Para Todos, no município de Brumado no ano de 2015, suas diretrizes e funcionamento; Já a terceira, traz a análise dos resultados sobre evasão no UPT a partir da visão dos três seguimento envolvidos com o projeto: discentes, professores e coordenadores; e a quarta etapa, apresenta-se as considerações finais, a qual demonstra a importância do Cursinho para a inclusão educacional e social de alunos de baixa renda numa universidade. Ressalta também que se faz necessário novas pesquisas afim de aprofundar na questão da evasão e buscar mecanismos de manter o discente em sala de aula.

## **2 EDUCAÇÃO NO BRASIL**

### **2.1 O ACESSO À EDUCAÇÃO**

Para realização desse trabalho, buscou-se autores que pudessem trazer contribuições teóricas a respeito das principais temáticas que envolvem a pesquisa: a Educação no Brasil, o acesso a educação pelas camadas populares, a Evasão Escolar e o papel da Gestão de Políticas Públicas.

O ponto de partida desse estudo se deu através do entendimento que a educação desempenha um papel essencial na transformação da sociedade, sendo um instrumento fundamental para o desenvolvimento social, cultural e econômico de um país. No entanto, no

Brasil, a evasão escolar<sup>2</sup> vem se tornando um dos fenômenos mais desafiadores para governos, educadores e toda a sociedade.

Ao longo dos últimos anos, foi possível observar na sociedade brasileira um aumento significativo da população no acesso à educação em todos os níveis. Com a Constituição Federal de 1988, o cenário educacional do país sofreu grandes processos de mudanças e novos personagens sociais passaram a se inserir nesse espaço, antes composto apenas pela pequena elite brasileira.

Alves (2002), citando Gadotti (1981, p. 5), afirma que “as classes populares, no Brasil, sempre estiveram à margem do poder. Em consequência, as aspirações populares, em matéria de educação, não encontram ressonância: a educação é eminentemente elitista e antipopular”, revelando-a como um privilégio destinado a uma minoria que detinha o poder econômico, social e político.

A Carta Magna de 1988 trouxe uma contraposição à cultura educacional elitista da época, reforçando em seu artigo 205 a educação como direito de todos e dever do Estado e da família, devendo ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. O artigo 206 da CF ainda ressalta como um dos seus princípios a igualdade de condições para o acesso e permanência na escola.

De acordo com Alves (2009), a Constituição Federal de 1988 foi a principal responsável pelo combate ao analfabetismo e antigos problemas da sociedade brasileira, assim:

Passadas duas décadas, o Brasil reduziu consideravelmente os índices de analfabetismo e alcançou quase 99% de atendimento no Ensino Fundamental. Todavia, o acesso e mesmo a permanência ainda é uma realidade distante para muitos brasileiros (ALVES, 2009, p. 5).

Constata-se que, infelizmente, a educação ainda não se tornou direito de todos, mesmo que constitucionalmente ela já seja. Essa afirmação decorre do fato do Brasil ser significativamente marcado por um contexto de desigualdades sociais que interferem diretamente na educação do país, gerando impactos no acesso, na permanência e na trajetória escolar de muitos estudantes. Neste sentido, quanto mais precária a condição de vida dos (as) estudantes, mais fragilizadas são as possibilidades de acesso à educação. Somado a isso, a má

---

<sup>2</sup> Segundo dicionário Aurélio, o termo evasão significa ato ou processo de evadir; fuga, escapada. No que se refere à evasão escolar é o que ocorre quando um aluno deixa de frequentar a escola e fica caracterizado o abandono escolar.

qualidade do ensino público se torna um dos principais desencadeadores das desigualdades educacionais no país e, conseqüentemente, das desigualdades sociais.

## 2.2 A EVASÃO NA EDUCAÇÃO

Uma pesquisa realizada por Cibele Yahn de Andrade (2012) aponta o atraso escolar como um dos fatores que criam restrições de acesso de jovens brasileiros ao ensino superior. Revela que 21% dos jovens entre 18 e 24 anos não havia completado o ensino fundamental e 27% não havia ingressado no ensino médio, mesmo tendo completado o ensino fundamental, ou ingressaram, mas não concluíram. Vale ressaltar que 33% do total de jovens na mesma faixa etária, apesar de concluírem o ensino médio, não ingressaram no ensino superior e somente 19% tiveram acesso ao ensino superior, segundo os dados da PNAD 2009.

A autora ainda reforça em sua pesquisa que as camadas de menor renda são as que mais sofrem atraso e evasão escolar, levando a diferença nos percentuais de acesso aos níveis mais altos de ensino (ANDRADE, 2012).

Assim, Bissoli e Rodrigues (2010) consideram a evasão escolar um fenômeno social que pode e deve ser combatido, pois, além de refletir negativamente na educação, nos investimentos desta área, onera os recursos a ela destinados e também provoca problemas ainda mais sérios, como a perda da capacidade de desenvolvimento do país, uma vez que tal desenvolvimento só se dá quando a sociedade está composta por sujeitos preparados como seres humanos e como profissionais.

Para Andrade (2012), compreender esse fato é fundamental para formular programas e políticas que objetivem a melhoria do acesso e da qualidade de ensino, bem como a superação das restrições decorrentes das desigualdades sociais que se manifestam no interior de todo o sistema educacional (ANDRADE, 2012, p. 27).

Essa realidade traz diversos desafios ao Estado e à sociedade. Diante disso, tanto a sociedade como os Governos buscam meios de melhorar a qualidade do ensino, bem como garantir meios para promover o acesso ao ensino superior, através de cursos preparatórios, tanto particulares como públicos. O Curso Pré-vestibular Universidade Para Todos, projeto do Governo Estadual da Bahia, em parceria com as Universidades Públicas se configura como uma das tentativas de promover condições de igualdade, possibilitar melhor qualificação para o acesso ao ensino superior, diante das conseqüências provocadas pelas precariedades sociais e educacionais.

### **3 O CASO DO CURSO PRÉ-VESTIBULAR UNIVERSIDADE PARA TODOS EM BRUMADO**

#### **3.1 O PROJETO UPT**

Através do Decreto n.º 9.149, de 23 de julho de 2004, aprovado pelo Governo do Estado da Bahia, o qual regulamenta o Projeto Faz Universitário, vinculado ao Programa de Educação Tributária do Estado da Bahia, foi possível a criação do Projeto Universidade para Todos. O Projeto UPT é um pré-vestibular institucional do Governo e faz parte da primeira fase do Projeto Faz Universitário, onde visa fornecer instrumento de capacitação aos alunos egressos da Rede Pública de Ensino Estadual e/ou Municipal do Estado da Bahia, com o propósito de elevar a competitividade do aluno para concorrer a processos seletivos, ou seja, facilitar o acesso à universidade pública e gratuita como grande incentivo na conquista da cidadania. Com isso, o UPT se torna uma importante política pública aos menos favorecidos socialmente.

O curso pré-vestibular é realizado em parceria com as Universidades Estaduais e a Universidade Federal do Recôncavo e está vinculado financeiramente ao Fundo de Combate à Pobreza do Estado da Bahia, sendo que as prefeituras atuam como parceiras subsidiárias. Sem dúvidas, o projeto Universidade Para Todos é uma iniciativa de grande importância para a ascensão social dos cidadãos de qualquer que seja a região, pois é sabido que é também através da Educação que se pode modificar toda uma sociedade. Cidadãos com níveis de instrução mais elevados, por meio de uma formação acadêmica de qualidade, possibilitam o desenvolvimento da sua região e, conseqüentemente, promovem melhorias nas condições de vida de muitos cidadãos que não tiveram a oportunidade de acesso à educação, em especial, ao Ensino Superior.

O Projeto UPT no município de Brumado é ofertado em parceria com a Universidade do Estado da Bahia, *Campus XX*. O *Campus* oferece o curso de Letras Vernáculas e o Curso de Direito e o ingresso nesses cursos se dá pelo processo seletivo vestibular e pelo SISU. Há também um polo da Universidade Aberta do Brasil, que oferece cursos de graduação e pós-graduação à distância de forma gratuita, ofertados pelas universidades estaduais. Além desses cursos públicos, o município oferece outros cursos particulares, através de instituições da iniciativa privada, em diversas áreas.

Em todas as universidades é usado um processo seletivo para o ingresso em um curso e os interessados em fazer esses cursos devem estar preparados intelectualmente para concorrer às vagas. É sabido que o sistema de educação estadual e municipal, por si só, não garante uma

aprendizagem que possibilite ao indivíduo uma concorrência igualitária com indivíduos que tiveram condições de estudos mais consistentes. Diante desse fato, o UPT se configura como um projeto do governo estadual, no qual há uma iniciativa de ofertar um curso preparatório que visa dar igualdade de condições de concorrência aos alunos oriundos de escolas públicas do Estado da Bahia. Vale ressaltar que a UNEB é uma grande parceira e incentivadora desse projeto, pois oferta o cursinho UPT em seus 24 *Campi*, espalhados pelos quatro cantos da Bahia.

Segundo Vargas (2012), o projeto UPT vem conseguindo, nos últimos anos, uma ampliação considerável no Estado da Bahia, pois:

Em 2006, o programa atendia a estudantes de 31 municípios. Já em 2010, foram 24 mil vagas distribuídas para 164 municípios baianos. O foco desse programa, segundo o Estado, é democratizar o acesso ao ensino superior, melhorar o desempenho dos alunos do 3º ano do Ensino Médio, aumentar a autoestima dos cursistas e de seus familiares, estimular a produção acadêmica e o favorecimento da inserção do graduando (monitores) no mercado de trabalho (VARGAS, 2012, p. 329).

No entanto, Vargas (2012), citando Castro (2005), reforça que esses pré-vestibulares estão vinculados às próprias universidades públicas através de práticas extensionistas, no qual o Estado, tendo como representantes as Universidades, acaba por diminuir a ação da movimentação social, antecipando uma demanda da sociedade que reivindica o acesso à Universidade, porém não resolve a dificuldade de acesso para entrada nas próprias instituições.

Essa problemática torna-se ainda mais expressiva diante do alto índice de evasão que vem sofrendo o curso pré-vestibular UPT. Stoffel (2007) aponta a evasão como um dos principais problemas enfrentados pelos pré-vestibulares populares, podendo ser provocada por diversos fatores, internos e externos à instituição, como estrutura, falta de materiais didáticos alternativos – computadores, aparelhos de som e imagem – precários na rede pública, bem como grau de escolaridade da família, a necessidade de trabalhar ou cuidar de irmãos mais novos para os pais poderem trabalhar, a baixa renda familiar e as condições estruturais dos bairros periféricos.

Diante do exposto, fica evidente o papel fundamental do gestor público na busca por estratégias de enfrentamento da evasão como forma de garantir o direito a educação às parcelas historicamente excluídas dos mais altos níveis educacionais do país.

### 3.2 O FUNCIONAMENTO DO PROJETO UPT E A SUA GESTÃO

O gestor público tem importância primordial no sucesso de qualquer política pública. Não basta que se tenha um projeto completo, contendo tudo aquilo que a sociedade almeja conseguir junto ao Estado, se o planejamento, a execução, o monitoramento e a avaliação da política pública, ou seja, a sua gestão, não for realizada efetivamente.

Teixeira (2002) afirma que as políticas públicas traduzem em seu processo de elaboração e implementação e, sobretudo, em seus resultados:

Formas de exercício do poder político, envolvendo a distribuição e redistribuição de poder, o papel do conflito social nos processos de decisão, a repartição de custos e benefícios sociais. Como o poder é uma relação social que envolve vários atores com projetos e interesses diferenciados e até contraditórios, há necessidade de mediações sociais e institucionais, para que se possa obter um mínimo de consenso e, assim, as políticas públicas possam ser legitimadas e obter eficácia (TEIXEIRA, 2002, p. 2).

Assim, vale ressaltar que, no caso do UPT, é a Secretaria Estadual de Educação e, em seguida, as universidades e prefeituras parceiras, bem como a sociedade civil organizada que contribuirão para o sucesso do programa.

Diversas são as atribuições dos órgãos públicos executores do UPT, que são fundamentais para a eficiência e efetividade do projeto. A Secretaria Estadual de Educação precisa organizar um calendário letivo adequado a um curso pré-vestibular, no intuito de que os alunos possam ter contato com todos os conteúdos abordados nos vestibulares e processos seletivos que irão prestar e isso só será possível se o cursinho UPT tiver o seu início de aulas em um período adequado do ano. Os órgãos públicos executores do UPT, as universidades públicas e prefeituras, devem se planejar com antecedência e reservarem recursos para a compra de materiais didáticos necessários e façam a entrega para todo o seu público-alvo também em tempo hábil. Outro fator de grande relevância é a seleção de monitores bem capacitados para ministrarem as aulas das disciplinas presentes no curso e uma remuneração compatível com o mercado, a fim de que existam pessoas qualificadas que se interessem pelo exercício da função.

No que confere à gestão local, é imprescindível que esse gestor tenha as condições básicas para gerenciar o curso, como monitores qualificados, materiais didáticos bons e uma equipe capacitada e empenhada. Além disso, o gestor local deve primar pelo bom andamento do curso, através de ações como: administrar bem o projeto, como receber, guardar e administrar a distribuição dos materiais pedagógicos; selecionar monitores qualificados; supervisionar o cumprimento do horário das aulas nos Polos do Projeto; acompanhar a

frequência dos monitores e alunos, elaborar e encaminhar a ficha de frequência mensal dos monitores; orientar os alunos cursistas quanto ao processo de isenção do Vestibular da UNEB. Todas essas ações são fundamentais para evitar a evasão dos cursistas e para tornar o cursinho mais eficaz.

É possível que o Curso Pré-vestibular Universidade Para Todos alcance êxito em sua execução a cada ano, fazendo com que os seus alunos permaneçam assíduos no acesso às aulas, evitando, dessa forma, a evasão. Para tanto, faz-se fundamental o papel da gestão local do projeto UPT, juntamente com os outros órgãos envolvidos, no desenvolvimento de ações de combate a esse fenômeno social e na contribuição para que os objetivos traçados no UPT sejam, de fato, uma realidade.

Neste sentido, a realização da pesquisa de campo entrevistando os sujeitos envolvidos nas atividades do Curso Pré-vestibular Universidade Para Todos é primordial para conhecer a dinâmica e metodologia do curso e, com isso, planejar ações mais efetivas.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS SOBRE EVASÃO NO UPT**

### **4.1 SOB O OLHAR DOS ESTUDANTES**

As informações coletadas nessa pesquisa foram organizadas na perspectiva de apresentar o perfil dos estudantes matriculados em 2015 no Curso Pré-vestibular Universidade Para Todos - UPT, ofertado pela UNEB, *Campus XX* - Brumado-BA, observando suas principais visões sobre o curso, as possíveis causas da evasão e sugestões para o combate deste fenômeno.

A pesquisa foi realizada com 10 estudantes, sendo 6 do sexo masculino e 4 do sexo feminino, onde 50% dos entrevistados possuem segundo grau completo e os outros 50% se encontram no último ano do Ensino Médio. A faixa etária apresentada pelo grupo predominou de 15 a 19 anos, tendo 30% entre 20 e 29 anos e somente 10% entre 30 e 39 anos.

Esses dados refletem na situação ocupacional do grupo, onde 70% revelou não exercer atividade remunerada, enquanto os demais se encontram no mercado de trabalho, exercendo funções como secretário(a), motorista e auxiliar de serviços gerais.

Entre as razões encontradas que levaram os entrevistados a participar do Curso Pré-vestibular Universidade Para Todos - UPT, 50% do grupo demonstrou interesse no curso pela pretensão em realizar o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), 30% atribuiu a participação

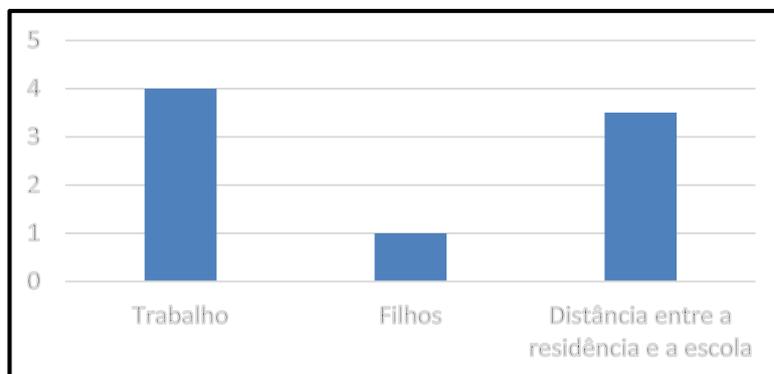
devido ao anseio de realizar o vestibular e os outros 20% optaram pela atualização dos conhecimentos como principal razão para participação.

No que se refere às razões que levaram os entrevistados a se matricularem no curso, os dados reforçam que o curso proporciona uma aprendizagem no desenvolver do curso. Nesse sentido, 40% dos entrevistados revelaram que após iniciar o curso, conseguiram assimilar melhor os conteúdos apresentados nas disciplinas da área de Exatas. Já 30% informou que tem conseguido melhores resultados na realização de provas para quais se inscreveram, assim como também têm alcançado bons resultados em simulados que realiza no próprio curso. E outros 30% dos entrevistados ressaltaram que o ensino das disciplinas de Língua Portuguesa, Redação e Matemática, as quais possuem grande peso nos exames propostos aos estudantes, são um importante reforço disponibilizado pelo curso pré-vestibular Universidade Para Todos e julgam, com isso, que tais componentes, basilares para o seu sucesso nas provas, devam ser sempre destaque no curso, que poderá ofertar, além das aulas rotineiras, aulões, simulados e outros eventos da área.

As informações coletadas quanto ao nível da renda familiar revelaram um elevado grau de vulnerabilidade socioeconômica entre a maioria dos entrevistados, onde 40% do grupo possui renda mensal de até 260 reais, 30% possui renda mensal variando de 501 a 1.000 reais, e os outros 30% acima de 1.000 reais.

Quando questionados a respeito dos principais motivos externos ao curso que conduzem o estudante ao abandono do cursinho preparatório no qual está matriculado, revelou-se que a maioria compreende o “trabalho” e a “distância entre a residência e a escola” como principais fatores que estimulam esse fenômeno.

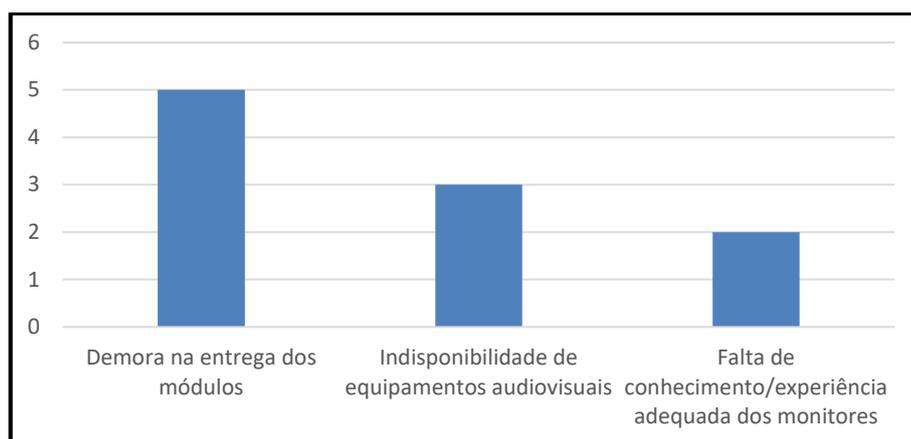
Gráfico 01 - Motivos para o abandono do curso



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Além das problemáticas externas, acrescentam-se as dificuldades internas enfrentadas ao longo do curso. Na análise das principais dificuldades, observou-se que 50% dos entrevistados indicaram a demora na entrega dos módulos (livros) disponibilizados pelo projeto, pois, segundo eles, tal material chega, sempre após os professores terem iniciado as atividades dos conteúdos. Já 30% dos entrevistados lembraram que os monitores (professores) do curso não têm a sua disposição, com facilidade, os equipamentos audiovisuais (computador, monitor, caixa de som, datashow), tão importantes para o desenvolvimento de aulas inovadoras, que apresentem os conteúdos de forma dinâmica, como deve ser um curso pré-vestibular. Enquanto que 20% do grupo citaram que parte dos monitores (professores) contratados para atuarem nas disciplinas, não possui conhecimento/experiência adequado para o exercício da função, dificultando o aprendizado dos estudantes.

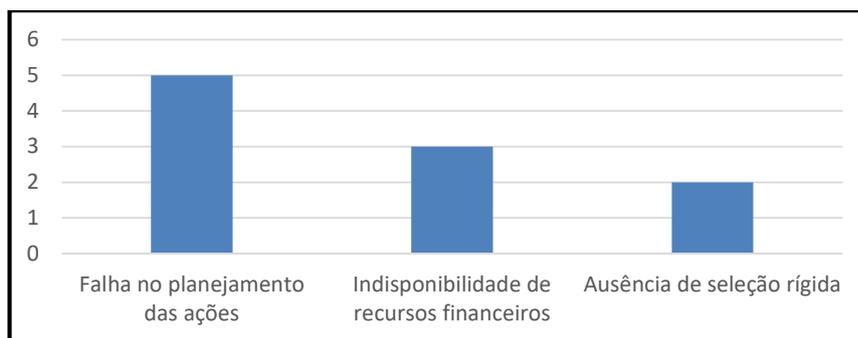
Gráfico 02 - Dificuldades encontradas no curso



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Na análise das causas das dificuldades acima apresentadas, 50% dos entrevistados compreenderam que as dificuldades relacionadas à entrega dos módulos (livros) estão relacionadas às falhas no planejamento das ações executadas pelo programa, e que são provenientes de uma má gestão. Para os 30% que apontaram deficiências relativas à disponibilidade de equipamentos audiovisuais, indicaram a falta de recurso financeiro como possível causa para essas dificuldades. Sendo que os 20% dos entrevistados que relataram problemas relacionados aos monitores contratados apontaram como possível causa a falta de rigidez na seleção realizada pela gestão local do programa.

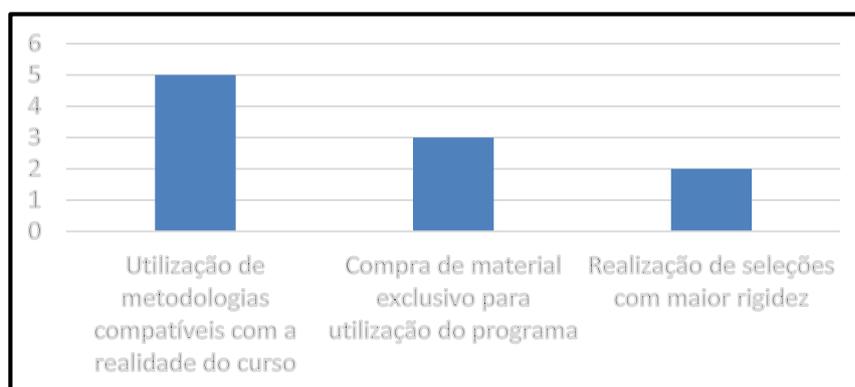
Gráfico 03 - Causas das dificuldades



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Entre as sugestões apontadas no combate às dificuldades que são possíveis desencadeadoras da evasão estudantil, 50% dos entrevistados sugeriram a solução do problema com o material didático, o comprometimento dos gestores públicos na utilização de metodologias necessárias para um curso pré-vestibular, inclusive utilizando como exemplo os diversos calendários de atividades letivas disponíveis na rede particular, que começa a oferecer cursos dessa modalidade em períodos adequados e que disponibiliza os materiais completos também no tempo certo. Os outros 30% dos entrevistados sugeriram a compra de material de uso exclusivo para o programa, que ficaria à disposição dos professores, como alternativa a deficiências relativas à disponibilidade de equipamentos audiovisuais. Sendo que os 20% concernentes aos problemas relacionados aos monitores (professores) contratados sugeriram que a equipe gestora fosse mais rígida na escolha do quadro docente e que utilizasse critérios que pudessem selecionar melhor esse pessoal, com a adoção de exigências mais rigorosas para a candidatura, principalmente no tocante à formação e experiência para assumir cada disciplina constante no programa.

Gráfico 04 - Sugestões para sanar as dificuldades do curso



Fonte: Elaboração própria, 2016.

## 4.2 SOB O OLHAR DOS COORDENADORES E PROFESSORES

Os dados coletados nessa pesquisa foram organizados na perspectiva de apresentar o perfil de gestores e professores do Curso Pré-vestibular Universidade Para Todos - UPT, ofertado pela UNEB, *Campus XX* - Brumado-BA, suas principais visões sobre o curso, as possíveis causas da evasão dos estudantes e sugestões para o combate deste fenômeno.

Essa parte da pesquisa foi realizada com 3 colaboradores (funcionários e ex-funcionários), sendo 2 do sexo masculino e 1 do sexo feminino. A faixa etária apresentada pelo grupo se distribuiu entre 20 a 29 anos e de 30 e 39 anos, todos apresentam Ensino Superior completo e estão distribuídos entre as funções de secretários e de professor universitário. Há a predominância da renda familiar mensal acima de mil reais.

Nessa perspectiva, fazendo recorte para a análise das informações sobre a motivação em trabalhar no projeto UPT, os entrevistados relataram que a mesma advém da necessidade de contribuir com o desenvolvimento de ações que envolvessem a extensão universitária, como é o caso do UPT, e da grande relevância social que o projeto possui, uma vez que possibilita àqueles estudantes oriundos de escolas públicas se aperfeiçoarem para o ingresso na universidade, contribuindo para a elevação social dos indivíduos

Quanto a percepção a respeito do papel da gestão local do Curso Pré-vestibular Universidade Para Todos - UPT, os entrevistados apresentaram domínio sobre o assunto, demonstrando a importância da gestão no planejamento e execução do projeto UPT e pontuaram algumas das ações que desenvolvem nesse processo: participar dos Encontros de Formação Inicial e Continuada promovido pela Coordenação Geral do Projeto; desenvolver toda a parte administrativa para realização do projeto; receber, guardar e administrar a distribuição dos materiais pedagógicos; supervisionar o cumprimento do horário das aulas nos Polos do Projeto; acompanhar a frequência dos monitores e alunos, elaborar e encaminhar a ficha de frequência mensal dos monitores; participar de reuniões; orientar os alunos cursistas quanto ao processo de isenção do Vestibular da UNEB; planejar todas essas ações para torná-las mais eficazes ao público atendido.

Entre as principais dificuldades apresentadas pelos entrevistados, foram ressaltadas a etapa da execução do curso pré-vestibular Universidade Para Todos, onde a demora para o início das aulas, a entrega dos módulos (livros), bem como a escassez de recursos audiovisuais que pudessem ficar à disposição dos monitores, dificultam no melhor desempenho do projeto, atingindo, assim, os estudantes.

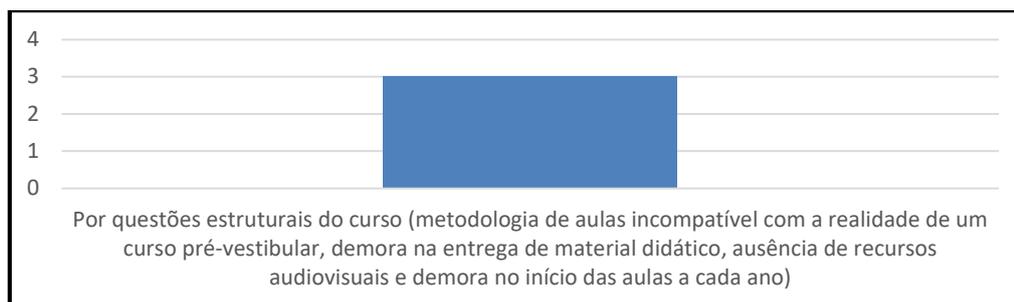
Para os entrevistados, as causas dessas dificuldades estão relacionadas diretamente a ausência de um planejamento mais minucioso por parte dos órgãos centrais que gerenciam o programa no nível estadual, pois, segundo eles, não existe uma preocupação com a adequação de um calendário letivo que atenda realmente às demandas dos estudantes que prestarão vestibulares e o Exame Nacional do Ensino Médio, uma vez que o projeto tem seu início praticamente às vésperas da realização dessas provas, impossibilitando que eles tenham contato com todos os conteúdos que serão abordados nos certames.

Reforçaram que há um planejamento ineficaz quando os módulos (livros) são entregues tardiamente, pois acreditam que essa problemática pode ser resolvida se a aquisição do material for feita previamente. Recomendaram ainda a devida atualização dos módulos, uma vez que, tanto alunos, quanto professores, queixam-se de que tais módulos muitas vezes não têm atendido à expectativa do seu público-alvo. Sobre a compra de recursos audiovisuais, os entrevistados apontaram que isso se deve ao fato dos órgãos envolvidos secundariamente não possuírem recursos para esta ação, mas que caberia à Secretaria Estadual de Educação destinar recursos específicos para a aquisição de material permanente para utilização exclusiva do programa nos polos onde ocorrem aulas.

Nas sugestões indicadas para sanar essas dificuldades, pelo que pôde ser constatado com as respostas dadas pelos entrevistados, acredita-se que os gestores centrais do curso Pré-vestibular Universidade Para Todos devem realizar ações de planejamento mais adequadas às peculiaridades de um projeto como esse, no intuito de que o sucesso seja alcançado com a maior amplitude possível.

No tocante aos motivos que levam o aluno a desistir do curso preparatório, os três entrevistados compreenderam que a ordem estrutural é uma das grandes causadoras da evasão no curso pré-vestibular Universidade para Todos em Brumado. Relacionaram a desistência do estudante com a desmotivação diante da metodologia das aulas que, algumas vezes, não se diferenciam em nada da prática nas salas de aulas comuns. Para os entrevistados, o público de um curso pré-vestibular é exclusivo, uma vez que possuem objetivos estabelecidos – o de ser aprovado em vestibulares e exames que deverá prestar em breve. Os conteúdos das disciplinas devem ser apresentados de forma dinâmica e diferenciada, com a utilização de metodologias inovadoras e que facilitem a absorção do conteúdo o maior número possível, para alcançarem a aprovação nos certames.

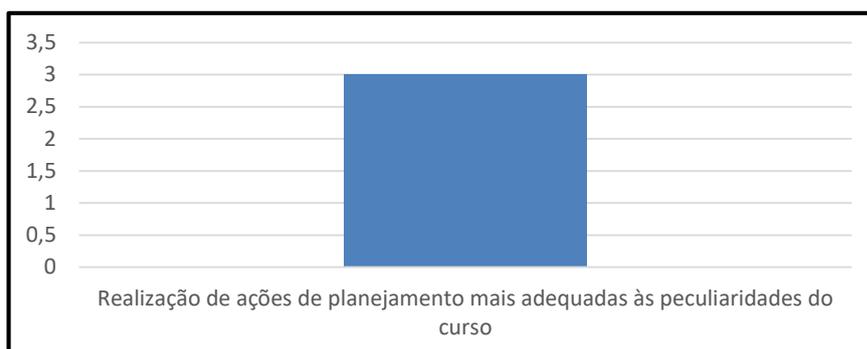
Gráfico 05 - Motivos que levam o aluno a desistir do curso



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Como solução dessa problemática, foi recomendada a adoção de medidas que visem solucionar as dificuldades enfrentadas pela equipe gestora, como citado nas questões anteriores, bem como a necessidade de que os monitores (professores) contratados recebam melhor formação pedagógica, visando a boa prática docente em sala de aula do UPT.

Gráfico 06 - Sugestões para sanar as dificuldades do curso



Fonte: Elaboração própria, 2016.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Curso Pré-vestibular Universidade Para Todos, sendo uma política pública do governo do Estado da Bahia que visa oferecer um curso preparatório aos alunos e egressos das escolas públicas, tem papel fundamental na formação da cidadania e do crescimento social das localidades onde está inserido.

A educação continuada é o melhor caminho para o crescimento de uma sociedade e é dever do Estado garantir que todos tenham acesso à educação de qualidade e gratuita. Nesse sentido, o ingresso no ensino superior pode garantir mais sucesso profissional, intelectual, cultural e social que só a educação é capaz de oferecer.

Nesse sentido, o UPT exerce um papel importante, pois dá a oportunidade de alunos e egressos das escolas públicas aumentarem seus conhecimentos e, assim, poderem competir de forma igualitária nos exames e seleções ao longo de sua vida. Dessa forma, o cursinho UPT se torna uma ferramenta de suma importância na inclusão educacional e social de alunos vulneráveis economicamente numa universidade. Ressalta também que se faz necessário novas pesquisas a fim de aprofundar na questão da evasão e buscar mecanismos de manter o discente em sala de aula.

A evasão no UPT é fato recorrente ao longo dos anos, sendo fundamental analisar as observações que os vários segmentos apontaram na pesquisa e, com isso, buscar mecanismos para sanar os problemas elencados por discentes, professores e coordenadores, uma vez que não se pode deixar uma política pública tão importante como essa perder seu papel de potencializar a aprendizagem de indivíduos de baixa renda.

Portanto, torna-se latente a realização de estudos e pesquisas mais aprofundadas, para averiguar os erros e acertos cometidos, para que os objetivos do programa sejam, de fato, alcançados com a maior magnitude possível, pois, como foi visto, os ideais traçados pelo Curso Pré-vestibular Universidade Para Todos têm suma importância para a elevação social dos indivíduos que não puderam, ao longo de sua vida estudantil, competir, em pés de igualdade, com aqueles que tiveram acesso às redes particulares de ensino, as quais, querendo ou não, são mais fortes e consistentes em sua forma de ensinar, seja porque têm por traz gestores (empresários) com a voracidade comum no mundo capitalista e que visa, cotidianamente, o lucro, mas que para alcançá-lo precisa oferecer o que há de melhor para a sua clientela; seja pelo público matriculado e seus familiares, que tentam arrancar o máximo de conhecimento, em razão do interesse de se elevarem, cada vez mais, desde o ponto de vista intelectual até o social e profissional, ou pelo simples fato de, obviamente, quererem um retorno compatível com o investimento financeiro que ali fizeram, ao matricularem seus filhos, pois, como também se sabe, o ingresso de estudantes na rede particular de ensino não tem baixo custo e só aqueles mais bem colocados na esfera social e econômica conseguem arcar com despesas tão altas.

O passo dado com a proposta deste artigo já é algo plausível e tal material poderá servir de base para que novas pesquisas sejam realizadas, as quais, como dito anteriormente, poderão subsidiar novas diretrizes para o Curso Pré-vestibular Universidade Para Todos, a fim de que evitem a evasão discente, tema aqui abordado e que é, sem dúvidas, um caso a ser levado em consideração por aqueles que lidam diretamente com a execução desse programa. Os problemas apontados pelos três seguimentos envolvidos no UPT são elementos que necessitam de um olhar minucioso por aqueles que detêm o poder de realmente intervir no andamento do cursinho.

Assim, certamente, acontecerá a correção dessa mazela e poderão ser registrados, como já vem sendo desde o lançamento do UPT, mas em escalas maiores, muitos êxitos de alunos oriundos da rede pública de ensino que terão o seu ingresso na universidade.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Fábio. **O papel do Estado na garantia do direito à educação de qualidade:** organização e regulação da educação nacional. 2009. Disponível em: <[http://portais.seed.se.gov.br/sistemas/portal/arquivos/p14-527\\_Confer%C3%Aanci%20CONAE%20Japarutaba.pdf](http://portais.seed.se.gov.br/sistemas/portal/arquivos/p14-527_Confer%C3%Aanci%20CONAE%20Japarutaba.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2016.
- ALVES, Jolinda Moraes. A assistência estudantil no âmbito da política de Ensino Superior Pública. In: **Serviço Social em Revista**. v. 5, n. 1. jul./dez. 2002. Londrina-PR: UEL, 2002. Disponível em: <[http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c\\_v5n1\\_Jo.htm](http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c_v5n1_Jo.htm)>. Acesso em: 15 jun. 2016.
- ANDRADE, Cibele Yahn de. Acesso ao ensino superior no Brasil: equidade e desigualdade social. **Revista Ensino Superior Unicamp**. 2012. Disponível em: <[https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/edicoes/ed06\\_julho2012/Cibele\\_Yahn.pdf](https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/edicoes/ed06_julho2012/Cibele_Yahn.pdf)>. Acesso em: 27 jun. 2016.
- BISSOLI, Ana C. Da S. RODRIGUES, Rosângela M. N. **EVASÃO ESCOLAR:** o caso do Colégio Estadual. Mazzia Inocêncio Rodrigues. 2010. Disponível em: <[http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/educacao/evasao\\_escolar.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/educacao/evasao_escolar.pdf)>. Acesso em: 04 ago. 2016.
- TEIXEIRA, Elenaldo Celso. **O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Local e na Transformação da Realidade**. Disponível em: <[http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a\\_pdf/03\\_aatr\\_pp\\_papel.pdf](http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a_pdf/03_aatr_pp_papel.pdf)>. Acesso em: 17 jul. 2016.
- SANTOS, Maria Paula Gomes dos. **O Estado e os problemas contemporâneos**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.
- SECRETARIA DE EDUCAÇÃO. **Universidade Para Todos**. Disponível em: <<http://escolas.educacao.ba.gov.br/universidadeparatodos>>. Acesso em: 07 jul. 2016.
- UNIVERSIDADE PARA TODOS:** Vocação profissional é tema de evento no Campus III. Disponível em: <<http://www.uneb.br/2014/07/31/universidade-para-todos-vocacao-profissional-e-tema-de-evento-no-campus-iii/>>. Acesso em: 07 jul. 2016.
- STOFFEL, A. et al. **Estudo do problema da evasão no cursinho pré-vestibular esperança popular da restinga**. Programa Conexões dos Saberes, UFRGS, 2007. Disponível em: <<http://conexoesufrgs.blogspot.com.br/2007/09/estudo-do-problema-da-evaso-no-cursinho.html>>. Acesso em: 07 jul. 2016.

VARGAS, Kayobi de Azevedo. Pré-vestibular institucional, cidadania e ensino de geografia: Análise do material didático do Programa Universidade Para Todos na Bahia. *Caminhos de Geografia. Revista online*. Instituto de Geografia, Universidade Federal de Uberlândia, v. 13, n. 44. dez. 2012, p. 316-331. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

---

## CONSULTORIA INTEGRADA: UMA EXPERIÊNCIA DE CONSULTORIA DE GESTÃO DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO DA IBES/FACSAL

**Marcos Glidson Alves Fonseca**

Economista, professor do IBES/FACSAL e consultor do SEBRAE

E-mail: [marcosglidson@gmail.com](mailto:marcosglidson@gmail.com)

**Alunos de graduação de Administração do IBES/FACSAL<sup>1</sup>**

### RESUMO

Este artigo tem como tema analisar o projeto denominado CONSULTORIA INTEGRADA aplicado em 2 (duas) Instituição de Ensino Superior no ano de 2016 com equipes de alunos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Publicidade para apreenderem a realidade das microempresas em Salvador (Bahia) e assim depois oferecer algumas soluções nas áreas de gestão, contabilidade e comunicação. O objetivo geral da experiência foi oferecer oportunidade dos alunos aprenderem na prática como ser consultor de empresas reais e dar oportunidade a microempresas de melhorarem seus resultados nas três áreas de forma gratuita. Os objetivos específicos foram desenvolver o aprendizado multidisciplinar e transdisciplinar nos estudantes e oferecer à sociedade, representada pelas microempresas, os serviços de consultoria de forma a aprimorar suas inserções no mercado, a partir do seguinte questionamento: Quais os resultados para alunos e empresas da experiência de oferecer oportunidade dos alunos das IBES e FACSAL aprenderem na prática como serem consultores de microempresas reais?.

**Palavras-chave:** Projeto de Consultoria Integrada. Microempresas. Salvador (Bahia).

---

<sup>1</sup> Alunos de graduação de Administração do IBES/FACSAL - Jeferson Sousa, Luciana Leal, Rebeca Nunes, Queila Simões, Igor Tripodi, Thiago Bandeira, Fabiane Porto, Nubia Lopes, Maristela Correia.

## **ABSTRACT**

This article examines the project called INTEGRATED CONSULTANCY applied in two (2) Higher Education Institutions in 2016 with teams of students from Administration, Accounting and Advertising courses to learn the reality of microenterprises in Salvador (Bahia) and so afterwards offer some solutions in the areas of management, accounting and communication. The overall objective of the experiment was to provide an opportunity for students to learn in practice how to be a consultant to real companies and to give microenterprises the opportunity to improve their results in all three areas for free. The specific objectives were to develop multidisciplinary and transdisciplinary learning in students and to offer society, represented by micro-companies, consulting services in order to improve their insertions in the market, based on the following question: What results for students and companies Of the experience of offering the opportunity of IBES and FACSAL students to learn in practice how to be consultants of real micro-enterprises ?.

**Keywords:** Integrated Consulting Project. Micro-enterprises. Salvador (Bahia).

## 1 INTRODUÇÃO

A experiência educativa no ensino superior e profissional pouco vale quando não está atrelada a prática. Este artigo tem como tema analisar o projeto denominado CONSULTORIA INTEGRADA aplicado em 2 (duas) Instituição de Ensino Superior no ano de 2016 com equipes de alunos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Publicidade para apreenderem a realidade das microempresas em Salvador (Bahia) e assim depois oferecer algumas soluções nas áreas de gestão, contabilidade e comunicação. Tudo sob a orientação de docentes com expertise na área de Consultoria Empresarial.

Trata-se de uma atividade inevitavelmente multidisciplinar e transdisciplinar, necessita-se do conhecimento pedagógico sobre estas práticas de ensino-aprendizagem, além do conhecimento técnico profissional para realização de tal atividade.

Segundo Nicolescu (1994), aprender a conhecer, na perspectiva transdisciplinar, significa ser capaz de estabelecer pontes entre os diferentes saberes, entre estes saberes e seus significados e seus significados para a vida cotidiana e para nossas capacidades interiores. Não basta conhecer um objeto através de uma disciplina. É preciso que o educando seja capaz de estabelecer relações entre o conhecimento advindo de determinada disciplina e o conhecimento vindo de outras pela interdisciplinaridade e transdisciplinaridade e deve buscar o significado deste novo saber para a vida cotidiana e para suas capacidades interiores. Para isto é necessário que ele aprenda a utilizar a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade como instrumentos mentais, durante o processo educacional (SANTOS, 2009).

O objetivo geral da experiência foi oferecer oportunidade dos alunos aprenderem na prática como ser consultor de empresas reais e dar oportunidade a microempresas de melhorarem seus resultados nas três áreas de forma gratuita. Os objetivos específicos foram desenvolver o aprendizado multidisciplinar e transdisciplinar nos estudantes e oferecer à sociedade, representada pelas microempresas, os serviços de consultoria de forma a aprimorar suas inserções no mercado.

Através do estudo fez-se a seguinte pergunta: Quais os resultados para alunos e empresas da experiência de oferecer oportunidade dos alunos das IBES e FACSAL aprenderem na prática como serem consultores de microempresas reais?

A Metodologia usada foi a pesquisa-ação. Segundo Tripp (2005),

a pesquisa-ação educacional é principalmente uma estratégia para o desenvolvimento de professores e pesquisadores de modo que eles possam utilizar suas pesquisas para aprimorar seu ensino e, em decorrência, o aprendizado de seus alunos, mas mesmo no interior da pesquisa-ação educacional surgiram variedades distintas (TRIPP, 2005, p. 445).

No caso específico do projeto consultoria integrada na Ibes e Facsal, nome das 2 (duas) Instituição de Ensino Superior, o propósito da pesquisa-ação foi colocar em contato alunos e empresas, fazendo-os empreender a ativação dos conhecimentos teóricos e técnicos em situações práticas. Fazendo isso os alunos podem se ocupar mais (e ocupar os professores) com os temas que são realmente relevantes para a prática empresarial nos pequenos negócios que foram atendidos. O programa de consultoria integrada oferece vantagens para os alunos e para as empresas envolvidas. O primeiro tem a oportunidade de atuar na área de formação com acompanhamento técnico especializado que proporcionará experiência e aprendizado para o mercado de trabalho. Já no caso das empresas, essas têm a oportunidade de gratuitamente obterem atendimentos em gestão e melhorarem o desempenho empresarial. Nessa esfera a Universidade cumpre também o seu papel de transformadora social na tentativa de ajudar a diminuir a mortalidade das micro e pequenas empresas e qualificar na prática os futuros profissionais da área de gestão empresarial.

A proposta metodológica foi os coordenadores dos 3 (três) cursos fazerem seleção dos alunos de seus cursos para formar equipes com entre 4 e 7 componentes. As empresas puderam ser prospectadas tanto pelos alunos quanto pelos coordenadores dos cursos (ou sugeridas por professores). Foi marcado um primeiro encontro entre equipes e empresas para realizar o primeiro diagnóstico<sup>2</sup>. O que foi observado pelos alunos nas empresas foi apresentado ao orientador designado em cada curso para uma orientação prévia. Após o diagnóstico e nova orientação com professor, os alunos tiveram um segundo encontro com a empresa, levando instruções específicas em cada área sobre o que a mesma deveria realizar para melhorar sua gestão, contabilidade e comunicação, que chamamos de plano de melhoria. Num terceiro encontro deveria ser proporcionado a avaliação do processo pelas equipes de alunos nas empresas. Seria um resultado preliminar que resultaria numa devolutiva. Com essa devolutiva um relatório foi produzido por cada equipe sobre os resultados finais, sob orientação do professor. Enfim as equipes deveriam fazer uma apresentação dos resultados finais com a presença dos representantes das empresas e a comunidade acadêmica dos três cursos que trabalhariam a microempresa em nível local.

A maioria das tentativas de definição dos tipos de empresa nos mais variados países foi feita não apenas por razões fiscais, mas também visa-se também a estabelecer critérios de identificação de empresas elegíveis para receber diferentes tipos de benefício oferecidos pelos governos, como por exemplo selecionar empresas admissíveis em programas de subcontratação (terceirização, etc.) ou de fornecimento de produtos e serviços a organizações governamentais. Os Estados Unidos foram os

---

<sup>2</sup> Baseado no diagnóstico da Fundação Nacional de Qualidade - FNQ, MPE Brasil, 2016.

primeiros a definir oficialmente as pequenas empresas na lei. Durante a Grande Depressão dos anos 30, instituições foram criadas neste país para apoiá-las ou estudar projetos de financiamento a elas dirigidos. Esta iniciativa estava claramente inserida numa lógica de incentivos para a recuperação econômica do país. Em 1953, com o Small Business Act, os Estados Unidos criaram em sua legislação a primeira definição legal da pequena empresa no mundo. Contudo, as pequenas empresas já eram objeto de discussão em vários outros países, dos quais o Reino Unido, onde o *acmillan Committee* analisava as dificuldades de financiamento dos pequenos negócios desde o final dos anos 20. Para os países em geral, a definição do que são a micro, a pequena, a média e a grande empresa é um elemento de base para a elaboração de políticas públicas de tratamento diferenciado dos tipos de empresa (FILION, 1990, p. 31-46).

Essa visão ampla do conceito de microempresa a partir de um ponto de vista estrangeiro pode ainda ser complementado por uma visão mais local a respeito do mesmo. Segundo Pereira (2014):

É possível também que dentro de um único país, como ocorre com o Brasil, a denominação de PME tenham diferentes variações a depender da ação governamental que se desenvolva nos Estados (seja a nível federal, estadual e municipal) ou mesmo devido aos interesses diversos de pessoas, de grupos ou de organismos que interferem na gestão empresarial de forma direta ou indireta (LIMA, 2001, p. 421-436). Desta forma, considerou-se que as 3(três) organizações estudadas possuem até 99 empregados (Parâmetro o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE) e/ou mais de R\$ 3.600.000 (três milhões e seiscentos mil reais) de receita bruta anual (Parâmetro da Lei Complementar nº 123/2006 - não atualizada dentro dos padrões vigentes), contemplando a classe das MPME (PEREIRA, 2014, p. 11).

Como esta pesquisa visou integrar a universidade e o mundo empresarial e promovendo a melhoria nos processos de serviço das pequenas empresas estudadas e que não possuem recursos para investimento em inovação, trata-se, portanto, de um tipo de “residência empresarial” realizada por discentes dentro do ambiente organizacional com orientação de um professor especializado na área de consultoria e os próprios microempresários.

Conceituado o objeto, podemos partir para o conceito de interdisciplinaridade, inerente ao tipo de atividade acadêmica a que se propõe a consultoria integrada. Foram analisadas na pesquisa 2 (duas) empresas a Shineon Brasil e J & A Atelier Festas

Seguindo Pereira (2014) a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade fazem hoje parte do vocabulário estratégico de qualquer instituição de ensino superior. A ideia por trás destes conceitos é que na história da ciência houve um grande esforço de análise (dividir em partes) para se compreender melhor a natureza e o homem. Este esforço, iniciado por René Descartes, supõe que para se compreender algo se deve dividir as partes do todo em seus elementos fundamentais e indivisíveis. A compreensão do todo viria da reunião posterior das

partes (a síntese) de modo que conhecidas as suas partes em detalhes, o todo se tornaria mais claro e distinto, evitando os enganos da interpretação apressada (PEREIRA, 2014, p. 24).

Disciplinaridade significa a exploração científica especializada de determinado domínio homogêneo de estudo, isto é, o conjunto sistemático e organizado de conhecimentos que apresentam características próprias nos planos do ensino, da formação, dos métodos e das matérias; esta exploração consiste em fazer surgir novos conhecimentos que se substituem aos antigos (JAPIASSU, 1976, p. 72).

A grande dificuldade, no entanto, é que o esforço de análise, primeiramente de Descartes e depois seguido por outros, acabou gerando uma atenção maior às partes do conhecimento (as disciplinas) do que ao todo. O que se percebe nos dias de hoje é que algo se perdeu pelo meio do caminho, pois apesar de se ter ciências autônomas muito fortes e bem embasadas, estas não dialogam muito bem com outras áreas e isso causa uma distorção na compreensão da realidade tanto física quanto humana (PEREIRA, 2014, p. 24).

Assim ficam evidenciadas as dificuldades, mas também as possibilidades, de trabalhar com a interdisciplinaridade num contexto de consultoria empresarial, pois apesar da natureza disciplinar do ambiente acadêmico, na atividade prática das organizações os conceitos e teorias se ajustam naturalmente de maneira interdisciplinar, como poderá ser demonstrado com os relatórios apresentados pelas equipes, com os resultados de suas consultorias.

O cronograma do projeto para as empresas Shineon Brasil e J & A Atelier Festas foi o seguinte:

- Recrutamento: 24/08 a 31/08 de 2016
- 1ª orientação e 1º encontro: 12 a 16/09 de 2016
- 2ª orientação e 2º encontro: 26 a 30/09 de 2016
- Período de implementação das empresas: 01 a 31/10 de 2016
- 3ª orientação e 3ª encontro: 09/11 de 2016
- Apresentação: 30/11 de 2016

## **2 RELATÓRIOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS A SHINEON BRASIL E J & A ATELIER FESTAS**

### **2.1 SHINEON BRASIL**

Em março de 2016, a ShineOn Cosmetics Brasil foi fundada a partir da sociedade de dois amigos. O seu nome, cujo tradução livre significa Continuar Brilhando, surgiu do Sr. Igor,

sócio da empresa, que aliou os seus conhecimentos administrativos e o capital inicial a ideia do Sr. Sidinei, de constituir uma nova marca de cosméticos.

Para competir com um mercado competitivo e com muitas empresas estabelecidas, ambos tiveram que inovar e planejar detalhadamente a forma com que iriam empreender. Para isso, foi desenhado um plano empresarial de marketing diferenciado e uma identidade visual dos produtos inovadora. Em seus produtos, ambos optaram por uma embalagem simples, mas com cores vibrantes, design diferenciado e de fácil identificação pelo seu público alvo. O motivo deste, segundo Igor, é “estabelecer uma relação íntima com o consumidor, indicando acessibilidade e modernismo”. Esta inovação agradou ao público e vem criando novas oportunidades de parceria, segundo seus sócios.

Sidinei, por sua vez, já tinha experiência na área de cosméticos e, após estudos, identificou a distância entre as empresas e seu consumidor final. A ideia de utilizar os resultados publicados pelos clientes, assim como a participação direta destes nas decisões da empresa, está sendo um diferencial se comparado aos seus concorrentes diretos. Ele decidiu investir nas redes sociais de forma mais energética e foi implantado um sistema onde os profissionais que utilizam o produto divulguem seus resultados, auxiliando no marketing dos profissionais assim como da ShineOn. Esta relação mais próxima e de divulgação compartilhada, também permite ao consumidor oportunidades de novos clientes.

## **2.1.1 Planejamento Estratégico**

### **2.1.1.1 Análise do cenário**

De acordo com análise realizada a respeito do ambiente interno e externo, levando em consideração aspectos técnicos, financeiros, sociais, políticos, de mercado, entre outros itens, pode-se identificar algumas prováveis eventualidades que podem vir a influenciar de forma positiva ou negativa o andamento da empresa na busca de seus objetivos.

Pode-se identificar, baseado em pesquisas, que o mercado de beleza não sofreu grandes impactos negativos como a maioria dos segmentos de mercado diante da atual crise econômica vivida pelo sistema capitalista global. De acordo com a ABIHPPC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), o Brasil, mesmo não estando no seu melhor momento econômico, ainda continua sendo o terceiro maior mercado consumidor de produtos de beleza com expectativas de que o setor volte a apresentar crescimento ainda no segundo semestre do ano de 2016 (ABIHPPC, 2016).

Apesar de não ser uma marca já estabelecida no mercado, a ShineOn Brasil procura se manter caminhando, confiando no histórico positivo do setor no país.

#### 2.1.1.2 Definição de objetivos

Nesse momento, se tratando de resultados quantitativos e qualitativos que deverão ser alcançados num prazo determinado, decidiu-se destacar alguns tópicos considerados mais viáveis e objetivos para se definir as metas futuras da ShineOn Brasil no mercado, sendo eles: crescimento, produtividade e qualidade.

**Crescimento:** A empresa tem com o objetivo de afirmar a marca no mercado, tanto em visibilidade e popularidade quanto na questão estrutural que envolve instalações físicas, como matriz e distribuidoras filiais, visando obter um crescimento em três vezes no faturamento sobre o produto comercializado. Inicialmente a nível nacional num prazo estabelecido para dois anos, tendo como parâmetro a evolução já percebida na empresa durante o período de aproximadamente um ano em que está no mercado.

**Produtividade:** Esse tópico possui uma grande relação com o citado anteriormente, tendo em vista que o crescimento da marca acarreta na necessidade de otimizar a produção para suprir as demandas do mercado, isso indica que deve ser observado a produtividade dos colaboradores para que seja mantida uma estimativa de lucro gerado sobre cada um.

**Qualidade:** Nesse ponto deve-se obter informações externas, geralmente vindas dos consumidores, sobre o nível de satisfação dos mesmos, isso indicará a qualidade do produto e a sua aceitação pelo público.

#### 2.1.1.3 Definição de estratégia

Levando em consideração as condições da empresa frente a um mercado já abastecido por produtos da mesma categoria, o tempo de mercado desse produto, os resultados financeiros nesse curto período e a forma positiva como a empresa está conseguindo se infiltrar cada vez mais no setor, foram estabelecidos três pontos que de acordo com as informações recolhidas serão de grande importância para o processo de alavancar o faturamento e a visibilidade da empresa no mercado.

A primeira estratégia refere-se à abertura de uma loja física para que possa aproximar ao máximo o produto do seu público consumidor, além de torná-lo mais acessível.

A segunda estratégia é a ampliação das categorias de produtos produzidos pela marca. A introdução de produtos variados deve ser feita através de pesquisa com os próprios consumidores e de acordo com a demanda apontada nessa pesquisa.

A terceira estratégia trata-se da capacitação dos colaboradores em todos os aspectos, tanto na parte processual de produção e desenvolvimento dos produtos quanto na relação com o meio externo, clientes, mudanças, sociedade, economia.

O Quadro 1 mostra os pontos fortes, limitações, ameaças e oportunidades da ShineOn Brasil em Salvador no ano de 2016.

Quadro 1 - Pontos fortes, limitações, ameaças e oportunidades -  
ShineOn Brasil em Salvador - 2016

	PONTOS FORTES	LIMITAÇÕES	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
CENÁRIO	A empresa apresenta inovação em diversos aspectos do produto, o que é uma característica importante para que a marca possa competir no mercado.	Não possui loja física.	Existem fortes concorrentes já firmados no mercado que oferecem o mesmo segmento de produtos.	A crise econômica favorece a entrada de novos produtos no mercado, como experiência, principalmente pelo fato do valor do produto ser mais em conta do que os já conhecidos.
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triplicar o faturamento da empresa nos próximos dois anos.</li> </ul>			
ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir uma loja física no prazo estabelecido de três anos.</li> <li>• Ampliar a variedade de produtos.</li> <li>• Capacitação dos colaboradores.</li> </ul>			
PROGRAMA DE AÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter o foco na retenção de capital que será utilizado para a criação de uma loja física.</li> <li>• Contatar equipes de pesquisa para ajudar na elaboração da linha de produtos que será acrescentada a marca.</li> <li>• Realização de reuniões internas, palestras e trocas de informação constante sobre todos os aspectos que estejam voltados para o aprimoramento dos conhecimentos do seu colaborador.</li> </ul>			

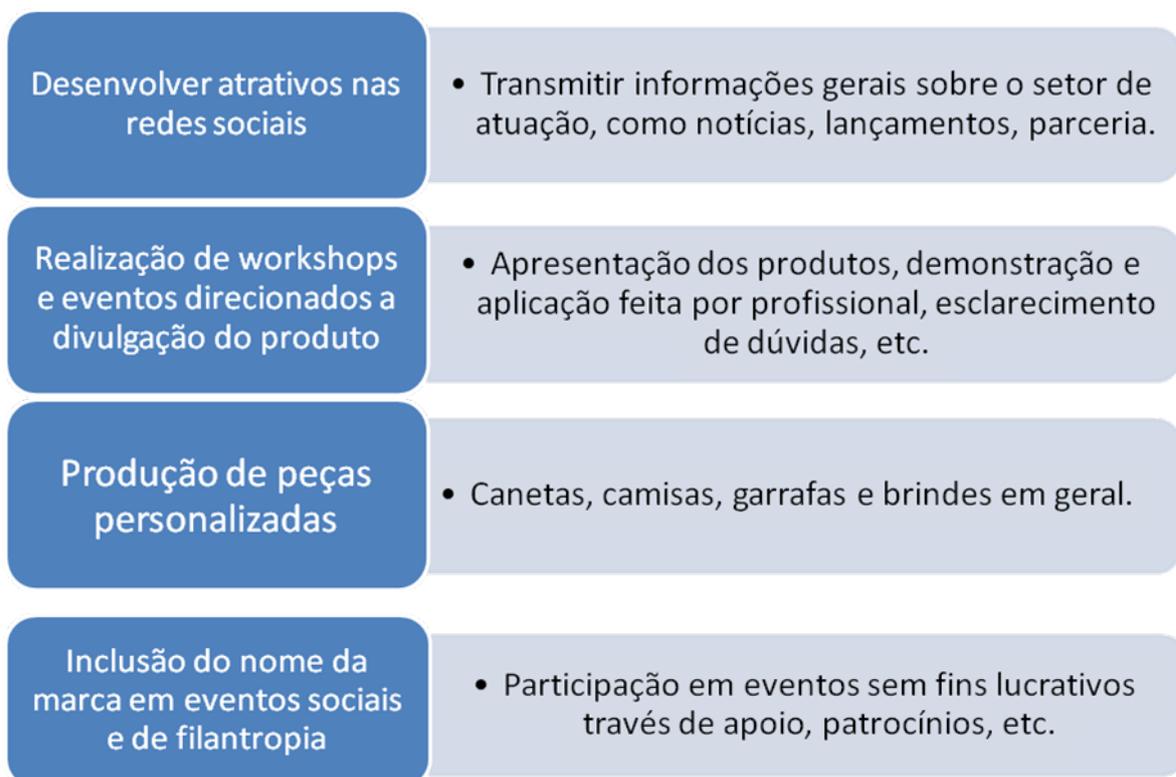
Fonte: Elaboração própria, 2017.

### 2.1.2 Marketing/Ação de Inteligência de Mercado

Nessa fase é necessário que a empresa busque reter todo tipo de informação referente ao seu setor de atuação, inclusive as marcas concorrentes, as tendências para que possa utilizar esses dados na composição da sua estratégia de marketing baseada na inteligência de mercado.

Para isso foram sugeridas algumas estratégias que ajudariam a empresa a conhecer a opinião do público que consome produtos da sua área de atuação, são definidas na Figura 1.

Figura 1 - Estratégias para conhecer o público



Fonte: Elaboração própria, 2016.

### 2.1.3 Plano de Capacitação

Diz respeito ao desenvolvimento da competência do colaborador onde devem ser observadas as carências da empresa que estão relacionadas com o desempenho dos mesmos. Existem vários fatores que podem influenciar negativamente nos resultados da empresa, dentre eles a falta de comunicação e troca de informações entre diretoria e colaborador e falta de conhecimento técnico dos colaboradores sobre o produto. Essa capacitação pode ser obtida através de reuniões ou palestras internas expondo todos os objetivos da empresa, os valores e os planos futuros no mercado.

Para atender as necessidades da Shine On Brasil seriam aplicadas duas formas de desenvolvimento de competência, sendo elas: desenvolvimento integrado e o desenvolvimento de formação.

Desenvolvimento integrado: Destinado a novos colaboradores ou aos que foram incorporados há pouco tempo.

Desenvolvimento de formação: Modelo de capacitação técnica destinada a colaboradores que não conhecem ou pouco conhecem o produto. Esse tipo de capacitação fornece instruções completas e todos os detalhes do produto que será apresentado.

Depois de aplicado o plano de capacitação deverá ser avaliado os resultados desse processo através da avaliação de aprendizagem.

A avaliação de aprendizagem mede os conhecimentos e as habilidades adquiridas diante do treinamento que foi dado e das informações que foram passadas. Geralmente essa avaliação é feita por meio de uma prova, escrita ou oral.

Após todo o processo realizado basta observar se o objetivo foi alcançado. A capacitação dos colaboradores fará efeito no público consumidor que por sua vez terá um retorno positivo sobre o produto.

#### **2.1.4 Resultados da ShineOn Brasil em Salvador no ano de 2016**

Pode-se notar que a consultoria feita pelos estudantes de primeiro e segundo semestre junto a empresa ShineOn excedeu as expectativas de aprendizado. A pesquisa-ação provocou os alunos a desenvolverem práticas baseadas em teorias ainda não vistas em sala de aula, tais como a análise SWOT e planejamento de Gestão de Pessoas.

No primeiro caso, os estudantes puderam elaborar as fragilidades, forças, oportunidades e ameaças ao negócio e assim montar um quadro de perspectivas que facilmente pode se tornar referência para ações futuras da empresa.

No segundo caso, ao prever a necessidade de maior capacitação do pessoal, notaram a importância que tem para o sucesso de um negócio de ter pessoas com conhecimento e motivadas para agir de acordo com os objetivos traçados para empresa.

Enfim, apesar de todas as limitações conceituais dos alunos e da empresa, que está começando ainda no negócio, houve o aprendizado previsto na proposta metodológica da consultoria integrada, aplicando os conhecimentos multidisciplinares em um modelo de pesquisa-ação, cujo o foco de retorno é também o aprendizado da própria empresa, que poderá usar os conhecimentos adquiridos pelos alunos como forma de aprimorar seus processos e práticas.

## 2.2 J & A ATELIER FESTAS

Localizada na entrada da Rua das Pedrinhas, entroncamento da Estrada Velha de Periperi com Vista Alegre, Periperi, Salvador - BA, funciona a menos de um ano na atividade de decoração de festas infantis e de casamento, fornecimento de bolo, salgados e doces e criação de esculturas. A empresa não tem funcionários, apenas dois sócios.

### 2.2.1 Histórico da empresa

Empresa surgiu da necessidade do casal (os dois sócios) em obter renda para sua casa. O perfil é típico do empreendedorismo por necessidade. A Sr<sup>a</sup> Andréia vem de experiências em confeitaria de bolos e fabricação de doces para eventos e tem curso profissionalizante na área. Sr. Junior tem experiência anterior na confecção de esculturas infantis, móveis e imagens. A partir destas experiências obtidas no mercado de trabalho, o casal se junta para formação da J & A Ateliê Festas que tem características de empresa familiar e busca atender as necessidades do casal. O Quadro 2 mostra as Atividades Realizadas pela Consultoria J & A Atelier Festas em Salvador no ano de 2016.

Quadro 2 - Atividades Realizadas pela Consultoria J & A Atelier Festas em Salvador no ano de 2016

ATIVIDADE	RESUMO	PERÍODO	TEMPO
Captação	Identificação da empresa para realização da atividade	01/09/2016	5h
Diagnóstico	Visita a empresa realizada em 24/09/2016	24/09/2016	5h
Análise	Verificação dos dados coletados na visita e orientação com o professor	08/11/2016	20h
Devolutiva	Orientação; visita devolutiva a empresa e confecção do relatório final.	12/11/2016	10h

Fonte: Elaboração própria, 2017.

### 2.2.2 Diagnóstico

A J & A Atelier Festas é uma empresa do ramo de ornamentação de festas e buffet que produz esculturas, painéis e outros elementos decorativas a partir de matérias recicláveis e também tem como produtos bolos, doces e salgados.

A empresa funciona informalmente há menos de 1 (um) ano no bairro de Periperi no subúrbio ferroviário de Salvador. Apesar de já realizar atividades há algum tempo, só a partir 11/09/2016 a empresa se fixou no ponto atual e começou a desenvolver suas atividades de modo mais profissional. Dados coletados no primeiro encontro (24/09/2016).

Referente à visita realizada no dia 24/09/2016 na empresa J & A Ateliê Festas, que trabalha no ramo de ornamentação de festas e buffet, pode-se observar através da entrevista realizada os seguintes aspectos:

- Não há missão, visão e objetivos definidos: implicitamente há como missão proporcionar festas bonitas para pessoas com custos acessíveis;
- Há ciência do público alvo da empresa: foco nos moradores do Subúrbio de Salvador, mas podendo atender demais regiões e cidades;
- Controle financeiro manual e em papel: pouco organizado;
- Principais produtos e serviços: esculturas, painéis, banners, flores artificiais, bexigas, estruturas para doces e salgados, doces, salgados, bolo, decoração;
- Produção: Fabricação de esculturas com isopor reciclado oriundo de coletapropria;
- Concorrentes: tem identificado os concorrentes próximos;
- Diferencial da empresa: tem como principal diferenciação do mercado a produção de esculturas;
- Tempo de vida da empresa: 3 meses de abertura no dia 11/09/2016;
- Agenda: trabalho por agendamento de festas que chegam a ter cerca de 6 meses de antecipação garantidas com sinal do pagamento. São acrescidos valores nos produtos no intuito de não haver prejuízo com aumento de preços no futuro. Caso haja disponibilidade fazem festas em curto prazo;
- Festas: montam festas inteiras e também podem fornecer apenas peças específicas: pacote de temas ou parte do Buffet;
- Divulgação: totens na fachada da empresa, cartão de visita, instagram, facebook, Whatsapp;
- Contrato de garantia de devolução na data acordada, conservação das peças e desistência: O contrato utilizado necessita de melhorias, pouco descritivo quanto as ações de caso de descumprimento;
- Investimentos: aquisição de imobilizados para serralha através de compra com cartão de crédito, assim como matérias para fabricação de bolos e doces.

Diante dos dados coletados na visita, das discussões e orientação, elencou-se as principais ações que auxiliariam na gestão mais eficiente da J & A Festas (Quadro 3).

## Quadro 3 - Ações que auxiliariam na gestão mais eficiente da J &amp; A Festas-Salvador - 2016

Continua

PROPOSTAS	DEFINIÇÕES	INDICAÇÕES
1. Elaboração do Planejamento Estratégico	Definição formal da missão, visão, objetivos, análise do cenário; definição de objetivos; definição de estratégias e elaboração de um programa de ações	Pode ser construído com auxílio da consultoria do SEBRAE ou seguindo as instruções disponível no site: <a href="https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-planejamento-estrategico,854836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD">https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-planejamento-estrategico,854836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD</a> .
2. Plano de Negócios	Após a realização do planejamento estratégico a construção do Plano de Negócios será fundamental para uma gestão eficiente e mais assertiva.	Pode ser construído com auxílio da consultoria do SEBRAE.
3. Consultoria Financeira	Orientação quanto as ferramentas de controles financeiros; separação das contas pessoais e empresarias; instruções para utilização do fluxo de caixa e DRE; orientação para formação de preço de venda.	Pode ser construído com auxílio da consultoria do SEBRAE, contudo é possível obter noções e orientações em livros ou no próprio site do Sebrae.
4. Estabelecer padrões de qualidade e mapeamento dos processos	Garantirá satisfação dos clientes; otimizará recursos e reduzirá o retrabalho e perda de tempo.	Realizar o levantamento das atividades e rotina; definir prioridade e padrões aceitáveis, fortalecer a comunicação interna.
5. Consultoria Jurídica	Auxiliar na confecção do contrato de serviço específico para as atividades da empresa; alertar quantos aos direitos e deveres da empresa e dos consumidores.	Mais informações no Balcão de Justiça e Cidadania - IBES/FACSAL Avenida Otávio Mangabeira, nº 6929, sala 202, Multishop, Boca do Rio, Salvador-BA - Telefone (71 ) 3387-3523
6. Consultoria em Marketing	Auxiliar na definição dos meios de divulgação; orientar quanto aos usos das redes sociais como elementos de marketing; controle de clientes; estudo de inteligência de mercado	SEBRAE, empresas juniores das faculdades

Quadro 3 - Ações que auxiliariam na gestão mais eficiente da J & A Festas-Salvador - 2016

PROPOSTAS	DEFINIÇÕES	INDICAÇÕES
7. Ações Sociais	Participação na comunidade local	Sebrae e/ou empresa juniores
8. Formalização da empresa	Definir a modalidade de empresa a partir do planejamento estratégico e dos outros elementos citados anteriormente e quando realizar a formalização; levantar as possíveis vantagens e desvantagens	

Fonte: Elaboração própria, 2016.

### 2.2.3 Resultados da J & A Festas

Foi identificada a grande potencialidade da empresa na confecção de esculturas, trabalho realizado de modo artesanal, único e sustentável trazendo um grande diferencial. O Buffet seria um serviço agregado, entretanto limitado pela quantidade de funcionários e pela necessidade de terceirizar produtos como os salgados.

A formalização da empresa, a partir da definição do modelo a ser adotado, pode trazer benefícios, entretanto sugeriu-se que fosse realizada após o planejamento estratégico e consultoria financeira para que as fraquezas e ameaças sejam mitigadas, além da definição das relações de trabalho e com terceirizados.

Sugeriu-se a separação imediata das contas da empresa e pessoais para que se possa verificar se a empresa tem apresentado lucros. Antes de disso, será necessário listar todos os investimentos e despesas já realizados pela empresa.

Outras medidas a serem adotadas que podem representar um diferencial para empresa: melhorar a divulgação dos produtos da empresa nas redes sociais; trabalhar sua imagem perante a comunidade; definir estratégias (a médio e longo prazo); alavancar as vendas utilizando carros de som, patrocínio de festas comunitárias, panfletagem semanais ou quinzenais, principalmente em escolas; dividir o tempo entre as atividades de gestão e produção e sistematicamente anotar as reclamações, elogios e sugestões dos clientes.

Orientado a busca pelo SEBRAE para profissionalizar a parte financeira da empresa. Para primeira instância foi incentivado a realização do fluxo de caixa (entradas e saídas) no Excel para facilitar visualização de resultados e concentrar informações em um único local, deixando de ser alimentado em diversos cadernos.

Estabelecer padrões de qualidade e mapeamento dos processos. Incentivo em estabelecer processos de trabalho, assim como definição de seus produtos e controlar quantidade de festas pegadas para fazer, conforme a capacidade da empresa.

Foi orientada a empresa a buscar consultorias jurídicas em faculdades.

Plano de manutenção de clientes. Orientado a fazer controle de datas de aniversário e casamento para poder ligar para os clientes nos anos seguintes oferecendo pacotes para realização de nova festa.

Exposto pontos peculiares quanto a formalização da empresa através da adesão ao cadastro de Pessoa Jurídica para que possam julgar viabilidade ou deste ato para o momento vivido pela empresa.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica claro após a exposição dos relatórios das duas equipes no projeto de Consultoria Integrada que muito do que foi apreendido como teoria na área de gestão, finanças, contabilidade, comunicação e processos pode ser verificado nos diagnósticos e sugestões desenvolvidas, conforme Quadros 1 e 3.

As duas microempresas têm agora alguma base para começar a repensar processos e ações para que possam ter um certo nível de profissionalização. As sugestões na área de planejamento e estratégia demonstram como as equipes estavam dedicadas a aprender e usar o que aprenderam nas situações práticas. Muito mais poderá ser realizado em novas oportunidades de aplicação dessa metodologia de pesquisa-ação por novos grupos e cursos envolvidos nos processos de aprendizado multidisciplinar que a instituição de ensino se propõe a estimular.

### REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (ABIHPPC), 2016.

FILION, L. J. Free Trade: The Need for a Definition of Small Business. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 7, n. 2, p. 31-46, 1990.

JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

PEREIRA, Aliger. **Empreender processos em empresas baianas**. (Organizadora). 1. ed. Salvador: Editora Independente, 2014.

SANTOS, Jair de Oliveira. **Educação das Emoções**: fundamentos e experiências. Salvador: Faculdade Castro Alves, 2009.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set/dez. 2005.