

**PABLO LUIZ MARTINS
(ORGANIZADOR)**

**GESTÃO E
INOVAÇÃO NA
ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA
BRASILEIRA**

EDITORA INOVAR

GESTÃO E INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Pablo Luiz Martins
(Organizador)

GESTÃO E INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA



Copyright © dos autores

Todos os direitos garantidos. Qualquer parte desta obra pode ser reproduzida, transmitida ou arquivada desde que levados em conta os direitos das autoras e dos autores.

Pablo Luiz Martins (Organizador).

Gestão e inovação na administração pública brasileira. Campo Grande: Editora Inovar, 2019. 111p.

ISBN: 978-65-80476-19-0.

1. Administração 2. Gestão . 3. Inovação 4. Política Pública. 5. Autor. I. Título.

CDD – 658

Os conteúdos dos capítulos são de responsabilidades de seus autores.

Conselho Científico da Editora Inovar:

Franchys Marizethe Nascimento Santana (UFMS/Brasil); Jucimara Silva Rojas (UFMS/Brasil); Katyuscia Oshiro (RHEMA Educação/Brasil); Maria Cristina Neves de Azevedo (UFOP/Brasil); Ordália Alves de Almeida (UFMS/Brasil); Otília Maria Alves da Nóbrega Alberto Dantas (UnB/Brasil).

Editora Inovar

www.editorainovar.com.br

79002-401 - Campo Grande – MS

2019

SUMÁRIO

PREFÁCIO	06
Capítulo 1 ÁGUA E GESTÃO PÚBLICA NA AMAZÔNIA: MAPEAMENTO E ANÁLISE DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO DOS CONSELHOS ESTADUAIS DE RECURSOS HÍDRICOS DA BACIA AMAZÔNICA Vinícius Barriga dos Santos	08
Capítulo 2 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DECRETOS QUE REGULAMENTAM A UTILIZAÇÃO DO PREGÃO ELETRÔNICO: DECRETO Nº 5.450/05 COM DECRETO Nº 10.024/19 Marcelli Rittton Macedo Marcelo Lopes Evangelista	24
Capítulo 3 ANÁLISE DE POLÍTICA PÚBLICA: A PADRONIZAÇÃO DA SAÚDE PÚBLICA ESTADUAL NO CENTRO DE REFERÊNCIA DA SAÚDE DA MULHER Maria Luiza C. Lima Rariana Pedrosa Nakayama Alexsya Mady Macedo Fernanda Gouvêa Luiz	41
Capítulo 4 ANÁLISE DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA Fábio Márcio da Silva Kelly Aparecida Torres Érika Loureiro Borba Fabrício Molica de Mendonça	56
Capítulo 5 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA À INOVAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DA PARAÍBA Katarina Leal Chaves Lacerda Mary Dayane Souza Silva Francisca Rozângela Lopes de Sousa Geymeesson Brito da Silva	71
Capítulo 6 A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇO JUNTO AS CONTRATAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO 11º BATALHÃO DE INFANTARIA DE MONTANHA Pablo Luiz Martins Maurício Ferreira Barcelar	92
SOBRE O ORGANIZADOR, AS AUTORAS E OS AUTORES	107

PREFÁCIO

Neste livro, abordamos práticas de gestão e a inovação na administração pública, o qual podemos apresentar como uma forma de fazer diferente ou se refere a mudanças significativas em práticas anteriores, para com isso conseguir aperfeiçoar os serviços e os produtos, visando à melhoria do desempenho e o aumento da eficiência do serviço público.

Mesmo que a administração pública não conviva com a competitividade e a concorrência que apresenta a iniciativa privada, na qual um serviço mal prestado pode implicar em perda de mercado, os gestores públicos não podem apresentar deficiência no exercício de suas funções. Uma vez que a sociedade mais informada e dentro de seus direitos, solicita cada vez mais um serviço que apresente maior rapidez e qualidade nos produtos e serviços públicos, e anseia por soluções.

Desta forma apresentamos em seis capítulos, ações que demonstram práticas de gestão e inovações que apresentaram ações estratégicas, buscando sempre a essencial à melhoria dos serviços prestados e consecutivamente ganhos de escala, que apresentaram no atual ambiente globalizado, a melhor utilização dos princípios da administração pública, Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Esse livro não seria possível sem a colaboração de vários colegas pesquisadores da área, que compartilham comigo uma busca contínua de aprendizado e divulgação do conhecimento, desta forma gostaria de agradecer a todos os autores dos relatos que compõem essa obra, o qual sem eles não seria possível a realização deste. Por fim, obrigado a todos que direta ou indiretamente colaboraram para esta obra.

Tais objetos estão contemplados nessa obra e permitirão reflexões importantes aos leitores, independente da área de formação e/ou atuação profissional e espera-se, assim, que o estudo possa servir de reflexão sobre a temática da inovação no setor público, em particular na administração pública brasileira.

Boa leitura!
Pablo Luiz Martins
(Organizador)

ÁGUA E GESTÃO PÚBLICA NA AMAZÔNIA: MAPEAMENTO E ANÁLISE DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO DOS CONSELHOS ESTADUAIS DE RECURSOS HÍDRICOS DA BACIA AMAZÔNICAVinícius Barriga dos Santos¹

Resumo: O presente artigo almeja apresentar o mapeamento das informações dos seis conselhos estaduais de recursos hídricos da Bacia Amazônica (Pará, Amapá, Amazonas, Roraima, Rondônia, Acre). O mapeamento consistiu em levantar dados e informações históricas, institucionais e legais dos conselhos estaduais que respondem pela deliberação das políticas de recursos hídricos na região. Em seguida, o mapeamento perpassa pela identificação e caracterização dos instrumentos, ações e serviços de comunicação oferecidos pelos conselhos, considerando o direito à informação e à comunicação, na observação dos espaços dos colegiados na internet. A compreensão é de que a estrutura institucional e comunicacional pensada pelos colegiados indica a importância que uma dada dimensão comunicacional, observada sob a ótica do campo da Comunicação Pública, nos processos de transparência e publicidade como elementos centrais para estimular e garantir as condições comunicativas para a atividade política, envolvendo a decisão da política pública no interior desses espaços. Destarte, o desafio sobre a gestão das águas na região passa pela discussão sobre a dimensão e a dinâmica participativa como elementos estratégicos para qualificar a ação do Estado por meio de políticas públicas que equacionem o dilema do acesso, distribuição e uso qualitativo dos recursos hídricos na Amazônia, em um contexto de disputas envolvendo projetos econômicos e políticas de desenvolvimento.

Palavras-chave: Comunicação Pública; Recursos Hídricos; Amazônia

INTRODUÇÃO

A problemática da “Água”, recurso vital incomensurável para o equilíbrio ecológico da Terra e para a manutenção da vida, desde 1972, durante a Conferência de Estocolmo, vem sendo tema de debates e reflexões cujos objetivos perpassam por ressaltar e estabelecer políticas, princípios e diretrizes com o intuito de minimizar os impactos causados pelos fatores antropogênicos, seja na sua qualidade, disponibilidade

¹ Graduando do curso de Bacharelado em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Amapá (UNIFAP). Em formação no curso de Psicanálise Clínica da Associação Brasileira de Ciências e Psicanálise (ABCP). Integrante voluntário do Programa de Educação Tutorial Conexões de Saberes - Ciências Sociais (PET). Bolsista (PROBIC) vinculado ao Grupo de Estudos Interdisciplinares em Cultura e Políticas Públicas. E-mail: vsbarriga@gmail.com

ou distribuição, e ainda, conservar, preservar e recuperar esse tão precioso recurso natural (DOURADO, 2011).

Visando expandir e debater as supramencionadas questões, neste início de século o Conselho Mundial da Água já realizou seis Fóruns Mundiais da Água: Kyoto, em 2003; Cidade do México, em 2006; Istambul, em 2009; Marselha, em 2012; Daegu-Gyeongbuk, em 2015 e Brasília, em 2018, neste ínterim, os Informes das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento dos Recursos Hídricos no Mundo alerta para o problema do abastecimento de água à população mundial, onde a escassez mostra-se cada vez mais preocupante e irresistível, pondo em risco as gerações humanas futuras e apontando a premente necessidade de um uso racional e sustentável dos recursos hídricos (BORDALO, 2017, p.121).

Diante desse contexto mundial, a Amazônia adquire importância crucial no debate internacional acerca da água por ser uma região continental que possui grande disponibilidade hídrica superficial, atmosférica e subterrânea, a qual possui a maior bacia hidrográfica do mundo, cobrindo um território que ultrapassa quatro milhões de Km² (IBGE, 2004), onde seu principal rio, o Amazonas, corta a região para desaguar no oceano atlântico, lançando ao mar 175 milhões de litros d'água por segundo (ANA, 2017)². Focalizando a Amazônia brasileira, o norte do Brasil, segundo o Plano Nacional de Recursos Hídricos (MMA, 2012)³, possui o maior índice de disponibilidade per capita de água doce do país (fig.1), reunindo alta vazão específica com baixa densidade populacional, como verificado, em nível de exemplificação, nas regiões hidrográficas Costeiras Norte, com 1,8 milhão m³/hab ano, do rio Amazonas com 455 mil m³/hab ano, e na vertente oeste do Tocantins entre as sub-bacias dos rios Araguaia e Pará, próximas a 150 mil m³/hab ano (BORDALO, 2017, p.122).

A região norte a possui cerca de 68,5% da disponibilidade dos recursos hídricos no Brasil, o que contrasta com sua pequena densidade demográfica de 4,12 hab/km². Não obstante, ilustra-se o paradoxo das águas na região das águas, a Amazônia brasileira, que consiste na contradição entre sua grande disponibilidade hídrica e o acesso desigual à

² ANA. Relatório da ANA apresenta situação das águas do Brasil no contexto de crise hídrica. Agência Nacional de Águas, 2017. Disponível em: <https://www.ana.gov.br/noticias/relatorio-da-ana-apresenta-situacao-das-aguas-do-brasil-no-contexto-de-crise-hidrica>. Acesso em: 25 Abr. 2019.

³ MMA. Plano Nacional de Recursos Hídricos. Ministério do Meio Ambiente, 2012. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/publicacoes/agua/category/42-recursos-hidricos>. Acesso em: 25 Abr. 2019.

água potável, onde vastas massas populacionais não tem acesso à água tratada e aos serviços subjacentes.

Constata-se, portanto, desigualdades nacionais e regionais na distribuição de recursos hídricos, a qual também mostra-se a partir dos dados atinentes a distribuição domiciliar de água por rede geral segundo as grandes regiões brasileiras: a desigualdade distributiva se torna explícita quando analisamos comparativamente os percentuais de abastecimento domiciliar de água das cinco grandes regiões brasileiras, pois enquanto as regiões Nordeste, Sudeste, Sul e Centro-Oeste apresentavam um percentual do quantitativo de água distribuído cotidianamente com tratamento acima dos 91%, na região Norte esse percentual ainda encontrava-se abaixo, com apenas 74,3%. Na esfera do volume de água distribuído diariamente sem tratamento, essas quatro regiões têm um percentual abaixo dos 8,8%, enquanto na região Norte esse percentual é superior, com 25,7% (BORDALO, 2017, p.130).

Utilizamos os supracitados citados dados estatísticos com o objetivo de demonstrar que tais desigualdades não decorrem da insuficiente disponibilidade hídrica nas regiões das águas, o norte do Brasil, destarte, constata-se, através das estatísticas, que o cerne do problema perpassa por uma má gestão dos recursos hídricos, explicitando o paradoxo desvelado por Bertha Becker (2005, p.120) da abundância de recursos hídricos *versus* a inacessibilidade social.

Dessa forma, a má gestão das águas invoca a responsabilidade e o papel do Estado, enquanto gestor dos recursos naturais, em estabelecer um marco regulatório eficiente que fiscalize e gereencie equitativamente o uso e distribuição das disponibilidades hídricas entre os usuários e que assegure padrões de qualidades compatíveis com a necessidade daqueles (CAMPOS e FRANCALANZA, 2010, p.365). Neste diapasão, o atual desenho institucional que condiciona o exercício dessa função estatal estrutura-se a partir do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos e os mecanismos da Política Nacional de Recursos Hídricos, enfatizando a atuação dos Conselhos Estaduais de Recursos Hídricos, que estabelecem que os problemas relacionados à água devem ser resolvidos, em sua maioria, mediante um processo de negociação política e social, envolvendo diferentes níveis de governo e atores sociais (CAMPOS e FRANCALANZA, 2010, p.366).

Entretanto, o presente artigo enfatiza e problematiza: para que a supramencionada função se concretize e funcione de forma eficiente, é necessário superar os limites e obstáculos do processo de negociação e deliberação em função do déficit de articulação e integração entre as instâncias de gestão dos recursos hídricos, os governos municipais e a sociedade civil, principalmente no que concerne a comunicação e a qualidade da participação dos diferentes atores envolvidos. Enfatizar-nos-emos, especialmente, a esfera comunicativa pela compreensão de que a estrutura institucional pensada pelas instâncias de gestão, máxime os Conselhos Estaduais de Recursos Hídricos, indica a importância e centralidade que uma dada dimensão comunicacional, observada sob a ótica do campo da Comunicação Pública, categoria necessária a análise das ações comunicativas no interior desses espaços deliberativos, adquire nos processos de transparência e publicidade como elementos centrais para estimular e garantir as condições comunicativas propícias para a atividade política, envolvendo a decisão da política pública no interior desses espaços.

Compreende-se que a Comunicação Pública, enquanto espaço formado pelos fluxos de informação e de interação entre agentes públicos e atores sociais em temas de interesse público, é fundamental para qualificar a gestão pública de recursos hídricos, principalmente no que tange a possibilidade de identificar demandas sociais, orientando os gestores em direção a uma gestão mais qualificada e eficiente; garantir a participação social na definição, implementação e controle das políticas e ações públicas e atender as necessidades dos diversos setores sociais em obter informações e opiniões, garantindo a pluralidade dos debates públicos (DUARTE, 2011, p.121).

Neste contexto, o presente artigo objetiva, a partir do quadro teórico-analítico da Comunicação Pública sediada na perspectiva habermasiana do debate público e na teoria democrática de orientação deliberacionista, mapear a disponibilidade e oferta de informações dos seis conselhos estaduais de recursos hídricos que abrangem a Bacia Hidrográfica Amazônica (compreendendo os estados do Pará, Amapá, Amazonas, Roraima, Rondônia e Acre), identificando e caracterizando os instrumentos, ações e serviços de comunicação oferecidos pelos conselhos, considerando o direito à informação e à comunicação, na observação dos espaços dos colegiados na internet.

Em suma, compreende-se que o debate e os desafios sobre a gestão das águas na região perpassam pela discussão sobre a dimensão e a dinâmica participativa como

elementos estratégicos para qualificar a ação do Estado por meio de políticas públicas que equacionem o dilema do acesso, distribuição e uso qualitativo dos recursos hídricos na Amazônia. Este contexto Amazônico de disputas envolvendo projetos econômicos, políticas de desenvolvimento, ocupação da região, disputas geopolíticas regionais e o insustentável dilema da conciliação entre a necessidade de expansão econômico-energética e o uso sustentável dos recursos hídricos dimensiona a importância de investigações científicas que possibilitem orientar e revigorar os aparatos da gestão pública de recursos naturais, consolidando e fortificando-os para uma melhor administração e mitigação das desigualdades regionais e defesa da soberania nacional sobre a Amazônia contra interesses econômicos.

Para tanto, o itinerário percorrido perpassará 1) análise dos fundamentos da Política de Gestão dos Recursos Hídricos brasileira e suas especificidades; para então apresentarmos 2) a proposta metodológica, processo de coleta de dados e os resultados.

1. A POLÍTICA DE RECURSOS HÍDRICOS NO BRASIL

A primeira legislação específica acerca da questão hídrica com vigência nacional no Brasil perpassa pela instituição da lei 24.643/34, o código das águas de 1934, que facultava ao poder público a competência de gerir os recursos hídricos em território nacional (DOURADO, 2011, p.21). Não obstante, o grande marco jurídico e social nesta seara deu-se na década de 90 com a promulgação da lei 9.433/97, substituindo a lei anterior e criando os órgãos e mecanismos da Política Nacional de Recursos Hídricos e o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, cuja importância fundamental é a realização da gestão dos recursos hídricos, a normatização das ações referentes a estes recursos, fiscalização dos usuários e a aplicação dos recursos oriundos do gerenciamento concernentes aos usos dos corpos hídricos (DOURADO, 2011, p. 27).

O artigo 1º da Política Nacional de Recursos Hídricos estabelece os fundamentos ontológicos e práticos da água e seus usos que, doravante, irão balizar as suas prerrogativas: a água é um bem de domínio público; a água é um recurso natural limitado, dotado de valor econômico; em situações de escassez, o uso prioritário dos recursos hídricos é o consumo humano e a dessedentação de animais; a gestão dos recursos hídricos deve sempre proporcionar o uso múltiplo das águas; a bacia hidrográfica é a unidade territorial para implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos e

atuação do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos; a gestão dos recursos hídricos deve ser descentralizada e contar com a participação do Poder Público, dos usuários e das comunidades. (BRASIL, 1999)

No que se refere ao Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, a lei 9.433/ 97 estabelece no artigo 32 os seus objetivos fundamentais: coordenar a gestão integrada das águas; arbitrar administrativamente os conflitos relacionados com os recursos hídricos; implementar a Política Nacional de Recursos Hídricos; planejar, regular e controlar o uso, a preservação e a recuperação dos recursos hídricos; promover a cobrança pelo uso de recursos hídricos (BRASIL, 1999). Conforme Dourado (2011, p.30), a organização institucional do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos é constituído pelo: Conselho Nacional de Recursos Hídricos; Agência Nacional de Águas; Conselhos de Recursos Hídricos dos Estados e do Distrito Federal; Comitês de Bacia Hidrográfica; os órgãos dos poderes públicos federal, estaduais, do Distrito Federal e municipais cujas competências se relacionem com a gestão de recursos hídricos; as Agências de Água, conforme o artigo 33º da supracitada lei. Cabe ainda destacar que foram criados vários instrumentos que visam auxiliar o gerenciamento dos recursos hídricos são eles: a outorga de direito de uso das águas, o plano de recursos hídricos, cobrança pelo uso das águas e o sistema de informações sobre recursos hídricos. Dentre as inovações da política nacional de recursos hídricos, destacamos os Conselhos Estaduais de Recursos Hídricos e o sistema de informações sobre recursos hídricos, pela importância para a dimensão comunicacional e, conseqüentemente, na qualidade das deliberações que ocorrem nos conselhos estaduais.

Os Conselhos Estaduais de Recursos Hídricos são os órgãos máximos dentro dos respectivos Sistemas Estaduais de Recursos Hídricos, sendo regulamentados pelas leis estaduais de recursos hídricos (MEIER et al, 2014, p. 11), possuem como atribuições: deliberar e acompanhar a execução do plano estadual de recursos hídricos; promover a articulação das políticas setoriais relacionadas à água; arbitrar conflitos pelo uso da água de domínio estadual. Estes conselhos são compostos, na sua maioria, por representantes dos poderes públicos, dos usuários de água e da sociedade civil. Portanto, os conselhos estaduais consistem em instâncias participativas na gestão da coisa pública, o Sistema de Informações sobre Recursos Hídricos reforça o princípio da participação, posto que é a partir deste instrumento que a sociedade civil poderá ter acesso as condições de

conhecer as ações e decisões relacionadas à gestão dos recursos hídricos e consequentemente a participar das discussões nos conselhos, não obstante, a viabilização e difusão dos dados e informações é fundamental para a consolidação do princípio da participação, para tanto a legislação tratou de contemplar o acesso a todos os dados e informações sobre os recursos hídricos para a sociedade através do supracitado Sistema de Informações (DOURADO, 2011, p.17).

Segundo Dourado, na formação dos órgãos colegiados, a lei congregou vários ramos de usuários e gestores, e assim, fez com que a participação se tornasse mais evidente, pois, agregou o Poder Público, a sociedade civil e os usuários (DOURADO, 2011, p.21). Portanto, os Conselhos Estaduais de Recursos Hídricos configuram a existência de espaços públicos tidos como plurais e paritários entre o Estado e a sociedade civil que permite uma participação social de natureza deliberativa (P.JACOBI e F.BARBI, 2007, p.13), apesar desta constatação, ainda persistem dúvidas acerca da efetividade de tal participação, em sua qualidade e condições, e no seu potencial de democratização da gestão pública de recursos hídricos.

Segundo P. Jacobi e F. Barbi (2007), a implementação de políticas públicas, baseadas no modelo participativo-deliberativo, está relacionado com as mudanças na matriz sociopolítica prevalecente no contexto nacional, que se baseava predominantemente em uma lógica verticalizada, neste sentido, o principal desafio que se coloca a esses espaços de discussão, como os conselhos estaduais, é o de construí-lo baseando-se na articulação da democracia com a participação social, cuja consequência seria uma maior permeabilidade da gestão às demandas dos diversos atores sociais. (P.JACOBI e F.BARBI, 2007).

Os mecanismos de deliberação envolvendo questões socioambientais, como os recursos hídricos, avançaram, conforme aponta Jacobi (2004), no entanto, ainda não incorporaram grupos sociais que são tradicionalmente excluídos dos mecanismos de deliberação como atores com presença nos processos decisórios, de acordo com P. Jacobi e F. Barbi (2007, p.13), isto decorre do fato de tais grupos não terem acesso aos recursos econômicos, sociais e, sobretudo, as informações necessárias que permitiriam a participação nas atividades que permeiam os processos decisórios em torno dos recursos hídricos, não obstante, os autores apontam para o obstáculo relacionado à assimetria informacional entre os atores em deliberação, onde os fatores técnicos implicam em uma

sobreposição dos especialistas em relação aos leigos, logo, a prevalência do componente técnico consiste em um referencial de controle.

Na perspectiva da abordagem comunicacional, alicerçada sobre os fundamentos da deliberação, enquanto hipótese elencar-se-á os fatores que podem embasar o problema anteriormente constatado: a ausência do caráter público (compressibilidade geral) das razões trocadas, como comumente presente em espaços deliberativos onde vigora o paradigma técnico; a assimetria informacional, indisponibilidade ou acesso desigual as informações essenciais por alguns em detrimento de outros ou mesmo pelo uso estratégico das informações, o que tem implicações profundas nos processos de negociação e definição de agenda, objetivos e decisões, posto que a informação é o élan vital da comunicação, logo, da deliberação política.

2. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DA POLÍTICA DE RECURSOS HÍDRICOS.

2.1. Parâmetros a análise de conteúdo: a informação de diagnóstico.

Para construir, de forma eficaz e rigorosa, um quadro analítico fundamentado em parâmetros que forneçam meios quantitativos e qualitativos para a avaliação dos instrumentos, ações e serviços de comunicação oferecidos pelos Conselhos Estaduais de Recursos Hídricos em suas paginas-web utilizamos a categoria de análise *informação de diagnóstico*.

A informação de diagnóstico, fulcral enquanto orientação à coleta de dados, possibilita a avaliação política abrangente:

Incluindo desde antecedentes, pressupostos e demandas de determinada linha de ação até seus resultados diante de limitações, condições, desafios e prazos necessários para a obtenção dos efeitos esperados, passando por alternativas, imprevisibilidades e desarranjos possíveis. (ROTHBERG, 2009, p.5)

Neste sentido, segundo Rothberg (2009, p.7), definida deste modo, o objetivo da informação de diagnóstico é auxiliar a criação e apreciação de critérios de equilíbrio de compensações entre as consequências de políticas públicas, o que perpassa pelo pressuposto de que a informação deve possuir certas características para o

aprofundamento democrático e ao atendimento de demandas políticas no sentido mais amplo do termo, isto é, o ambiente informacional de uma democracia, assim como os fóruns e espaços deliberativos/participativos no contexto estatal, pressupõe a oferta de informações/dados concretos e qualificados para dar amparo à formação crítica da opinião política capaz de operar a supracitada análise de compensações entre os efeitos das políticas públicas em discussão. (ROTHBERG, 2009, p.8)

Trata-se, portanto, de entrever as possibilidades que a comunicação on-line da governança hídrica fornece aos atores civis no que tange ao acesso e disponibilidade de informações, logo, no auxílio aos processos deliberativos na seara dos conselhos de recursos hídricos estaduais.

2.2. Metodologia e coleta de dados.

Analisamos as informações pertinentes as políticas de gestão das águas em todas as 6 páginas-web dos seis estados brasileiros da região norte que compartilham a bacia hidrográfica amazônica (Amapá, Acre, Amazonas, Pará, Roraima e Rondônia), em seus respectivos Conselhos Estaduais de Recursos Hídricos, doravante utilizaremos a abreviatura “CERH”, no período de abril/junho de 2019. O foco da análise centra-se nas páginas-web dos CERH. Desta forma, a amostra construiu-se a partir de 6 unidades de análise, as seis páginas-web dos supramencionados CERH, avaliamos o todo do seu conteúdo textual (hyperlinks, imagens, documentos disponíveis para download etc.) constatando a presença, também a ausência, dos dados informativos, assim como sua qualidade, não obstante, a questão estruturante da coleta e análise dos dados empírico é: as ações e serviços de comunicação e informação oferecidos pelos supramencionados conselhos, considerando o direito à informação e à comunicação, nos espaços dos colegiados na internet, proporcionam minimamente condições para a instauração de um processo deliberativo paritário e inclusivo que integre a heterogeneidade de atores da sociedade civil?

Considerando a proposta metodológica sistematizada por Rothberg (2018), organizamos a análise de conteúdo das seis páginas web dos conselhos estaduais de recursos hídricos na região norte. Neste diapasão, o autor sugere eixos que permitem mapear a disponibilidade da informação diagnóstico sobre recursos naturais, destarte, para o autor cada eixo possui categorias específicas que indicam a natureza da

informação disponibilizada. Adaptando o esquema metodológico de Rothberg a especificidade desta pesquisa, a análise de conteúdo aqui proposta realizou-se a partir de um processo de classificação dos dados em 10 categorias analíticas estruturadas em quatro eixos classificatórios, orientados pelos pressupostos constitutivos do conceito de informação de diagnóstico e na legislação federal atinente ao direito de acesso à informação no Brasil (lei 12.527/2011). O quadro analítico estruturou-se da seguinte forma:

EIXO 1: Antecedentes e Diagnósticos. Trata-se dos diagnósticos sobre o cenário político e administrativo que antecede e conduz a formulação e instituição de uma política pública, em suma, consiste nas informações básicas que se configuram como requisitos prévios para a plena compreensão do funcionamento e disposições de uma política, assim como aquelas informações técnicas pertinentes ao conhecimento da gestão das águas que auxiliam os atores em deliberação, o supracitado eixo inclui as seguintes categorias: 1) Antecedentes Políticos; 2) Conhecimento Técnico; 3) Informação sobre a Legislação.

EIXO 2: Propósitos. Inclui informações gerais sobre a função e os resultados esperados da política de recursos hídricos, o que permite aos atores civis avaliarem a citada política em termos dos aspectos de benefícios esperados e contrapartidas necessárias, abrangendo desde os objetivos amplos da implementação da política nacional de recursos hídricos, perpassando pelos resultados efetivos da gestão, até informações operacional-burocráticas de utilização dos mecanismos de gestão, integrando as seguintes categorias: 4) Objetivos e metas; 5) Ações e critérios de eficiência; 6) Informações Instrumentais.

EIXO 3: Marcos regulatórios: trata-se de dados que informam sobre os mecanismos administrativos da gestão dos recursos hídricos. Inclui a categoria 7) Recursos de gestão; EIXO 4: Publicidade. Refere ao caráter público e a publicização de informações acerca da aplicação de investimentos, incluindo os beneficiados, bem como a forma de utilização e administração do bem público, inclui: 8) Público-Alvo; 9) Instrumentos de relacionamento; 10) Igualdade.

Baseando-se na metodologia de Rothberg (2018, p.19), no processo de coleta e análise de dados, as informações disponíveis foram apreendidas a partir de uma escala de pontos: para cada uma das 10 categorias de análise, atribuímos a nota “1” a cada informação constatada e considerada a partir de sua respectiva categoria, pressupondo

o seu específico eixo classificatório, e “0” para constatar a ausência das informações pertinentes aos nossos pressupostos classificatórios. Por conseguinte, a qualidade e disponibilidade de informações com caráter de diagnóstico de uma política pública seria considerada completa e suficiente caso apresentasse informações constatadas nas 10 categorias, logo, somando 10 pontos.

Adotando o cálculo proposto por Rothberg (2018, p.20), a pontuação de cada unidade de análise (página-web) pode ser somado em toda a amostra e dividido pelo número total de unidades de análise, gerando média do desempenho dos portais web analisados concernentes aos Conselhos Estaduais de Recursos Hídricos, à média obtida denomina-se Índice de Qualidade da Informação (IQI). Neste interim, segundo Rothberg (2018, p.9) este índice, que pode ser aplicado em cada unidade de análise individualmente, isto é, a cada página web especificamente, também pode ser aplicado em toda a amostra e dividido pelo número total de unidades de análise, o que nos fornece parâmetros para a objetivação do desempenho dos portais web analisados de cada CERH, destarte, é precisamente este índice que a coleta e análise dados perseguiu.

No caso concreto desta pesquisa, a pontuação obtida na categorização e avaliação das informações presentes nas páginas-web quando comparado ao número de categorias (10), logo, ao número máximo de pontos, permitiu-nos engendrar um percentual de qualidade e abrangência de cada unidade de análise (Ex: uma página-web com pontuação “6” teria 60% no cálculo da qualidade/disponibilidade informacional), não obstante, para aprofundarmos a análise e tecermos um diagnóstico geral da dimensão informacional dos colegiados virtuais dos CERH, pode-se somar o percentual específico “x” de cada página-web e dividir pelo número total de unidades de análise (Ex: $x \div 6$), desta forma, engendrar-se-á aquilo que Rothberg denomina de “Índice de qualidade da Informação”, isto é, uma média do desempenho das páginas-web analisadas.

3. EM VIAS DE CONCLUSÃO: RESULTADOS E DIAGNÓSTICO

A análise do conteúdo na busca por informações com qualidade de diagnóstico nas páginas-web dos Conselhos Estaduais de Recursos Hídricos da região Norte que compartilham a bacia hidrográfica amazônica desvelou que entre as seis páginas-web dos supracitados CERH encontram-se percentuais que variam de 20% a 60% das informações

necessárias a consolidação de uma política pública de recursos hídricos, não obstante, a média de desempenho das informações, isto é, o índice de qualidade das informações, tal como explicado no tópico acima, encontradas consiste em 25,2%.

Os conselhos estaduais de recursos hídricos do Pará, Rondônia e Acre obtiveram o melhor desempenho na avaliação, exibindo 50% a 60% das informações necessárias segundo os pressupostos da categoria teórica informação de diagnóstico, todavia, os resultados medianos de Rondônia e Acre se devem, em grande parte, pela presença do Plano Estadual de Recursos Hídricos (PLERH) que forneceram a maior parte das informações avaliadas e classificadas a partir das nossas categorias analíticas, deste modo, a problemática perpassa pelo fato de que os supracitados CERH não mantêm em constante alimentação, em suas respectivas páginas-web, um sistema de informações atualizadas conforme prescreve a lei das águas (lei 9.433/97), limitando-se a disponibilização do PLERH e algumas poucas informações sobre a legislação, veremos melhor a seguir na análise de conteúdo a partir dos eixos. O CERH do Pará, apesar de não possuir um Plano Estadual de Recursos Hídricos posto que o mesmo no período da coleta de dados encontra-se em construção, apresenta uma série de serviços de comunicação que possibilitam 60% das informações com valor de diagnóstico possuindo o melhor desempenho na amostra, à vista disso a colocação vantajosa não obscurece o fato de que possuir sérias deficiências e insuficiências na disponibilidade de informações.

Os piores desempenhos da amostra foram verificados no estados de Amapá, Amazonas e Roraima, exibindo apenas 20% a 30% das informações necessárias segundo os pressupostos teóricos aqui adotados. As páginas-web dos CERH do Amapá e Amazonas, ambos com 20%, limitam-se a disponibilizar, basicamente, algumas poucas informações atinentes a legislação das águas, negligenciando de forma evidente outras categorias de informações. A página-web do CERH de Roraima precisou de um tratamento metodológico peculiar em relação aos demais, pelo fato de que todos os links e documentos anexados e disponíveis para download, pelo menos no período da análise meses de abril e junho de 2019, encontravam-se corrompidos ou configuravam-se como links fantasmas, portanto, foi necessário procurar e coletar os dados na página-web geral da Fundação Estadual do Meio Ambiente e Recursos Hídrico de Roraima (FEMARH), onde está alocado o CERH de Roraima, os incipientes dados encontrados concerniam, conforme o padrão informacional da maioria dos CERH analisados, somente a legislação.

Esmiuçando as especificidades da análise há a prevalência das informações classificadas por categorias de análise de conteúdo encontradas em portais web dos Conselhos Estaduais de Recursos Hídricos. O percentual foi obtido a partir da soma dos pontos da categoria específica em todas as páginas-web, em seguida extrai-se a porcentagem do número obtido a partir do número total de unidades de análise (Ex: a categoria 1 foi constada em 3 páginas-web, sendo 6 o número total de unidades de análise, logo, a categoria 1 foi encontrada em 50% da amostra)

Constata-se a grande presença da categoria de análise “Informação sobre a Legislação” (cat.3) em 83,3% dos dados coletados e classificados, seguido da categoria “Conhecimento Técnico”(Cat.2) e “Instrumentos de Relacionamento”(Cat.9), ambas com 66,6%. Em uma sequência linear as categorias 1, 4 e 6: “Antecedentes políticos”, “Objetivos e Metas” e “Informações Instrumentais” respectivamente, todas com 50%. Em seguida, temos a categoria 8 “Público-Alvo” com 33,3%, categoria 5 “Ações e Critérios de Eficiência” com 16,6%. Por fim, as categorias 7 e 10, “Recursos de Gestão” e “Igualdade” respectivamente, não foram constadas em nenhuma das seis unidades de análise.

Constata-se, portanto, a maior presença das categorias do Eixo 1 “Antecedentes e Diagnósticos” em 45% da amostra, principalmente no que tange a categoria 3 deste eixo “Informação sobre a Legislação” com 83,3% de presença, o que demonstra que a gestão pública tem disponibilizado informações básicas sobre seu funcionamento e atribuições, assim como o histórico e antecedentes que condicionaram o seu surgimento, em suma, fornecem incipientemente o basilar das informações visando atender as leis de direito à informação em relação à transparência e responsabilidade do governo, neste diapasão, o percentual de 83,3% da categoria “Informação sobre a Legislação” revela um padrão informacional dos CERH, qual seja, o foco na disponibilidade de dados sobre a legislação em todas as seis unidades de análise.

Com uma diferença de apenas 1% em relação ao eixo 1, o eixo 2 “Propósitos” aparece com 44% de presença na coleta e classificação de dados, neste ínterim, chama a atenção o fato de que a categoria 5 “Ações e Critérios de Eficiência”, abrangendo dados sobre recursos investidos na instauração de uma política pública e seus resultados efetivos envolvendo plano de gestão entre outros, aparece somente com 16,6% (ver gráfico 2), o que ilustra uma deficiência informacional pela insuficiência de uma categoria fundamental para fornecer informações com valor de diagnóstico, posto que ações e

critérios de eficiência configuram um tipo de informação que fornece parâmetros para análise crítica e racional de uma política, logo, permite aos atores civis avaliarem-na em termos dos aspectos de benefícios esperados e contrapartidas necessária.

O Eixo 4 “Publicidade” aparece em 11% da amostra, com destaque para a ausência da categoria 10 “Igualdade” na análise dos dados referentes aos seis Estados, o que demonstra o não interesse da gestão em disponibilizar informações sobre resultados efetivos da política pelo viés da justiça social e distribuição justa dos benefícios, o que contrasta com a categoria 8 “Público-Alvo”, isto é, as informações sobre setores empresariais, instituições, entidades, classes ou comunidades que seriam destinados a usufruir da política que estão disponíveis em 33% da amostra. Por fim, constatamos a ausência completa do eixo 3 “Marcos Regulatórios”, que abrange a categoria 7 “Recursos de Gestão” que seriam informações sobre recursos financeiros, administrativos e humanos pressupostos ao funcionamento de uma política, informações estas capitais para a formação e análise crítica de uma política, prejudicando e extirpando o valor de diagnóstico das informações, portanto, prejudicando a qualidade da participação e deliberação na gestão das águas.

Referências

- ANA. Relatório da ANA apresenta situação das águas do Brasil no contexto de crise hídrica. Agência Nacional de Águas, 2017. Disponível em: <https://www.ana.gov.br/noticias/relatorio-da-ana-apresenta-situacao-das-aguas-do-brasil-no-contexto-de-crise-hidrica>. Acesso em: 25 Abr. 2019.
- BORDALO, Carlos. O Paradoxo da Água na Amazônia brasileira. A riqueza hídrica versus a pobreza do acesso à água potável. Anais do IX ENANPEGE. Goiânia, 2011.
- BRITO, Maria Campos Alves de. Desenvolvimento compartilhado de reservatórios comuns entre Estados. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.
- BRASIL (Ministério do Meio Ambiente) Lei Federal 9433, 08.01.97, que institui a Política e o Sistema Nacional de Recursos Hídricos, in: Política Nacional de Recursos Hídricos, 2ª edição, Secretaria Nacional de Recursos Hídricos, Brasília, D. F., 1999
- BECKER, B. K. Geopolítica da Amazonia. Estudos Avançados, São Paulo, 2005.
- BERMAN, Marshall. Tudo que é sólido desmancha no ar. A aventura da modernidade. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2007.
- CAMPOS, V. N. O.; FRACALANZA, A. P. Governança das águas no Brasil: conflitos pela apropriação da água e a busca da integração como consenso. Ambiente e Sociedade, 2010.
- DARBISHIRE, H. Proactive transparency: the future of the right to information? Washington, DC: World Bank Institute, 2010.

DOURADO, O. C. Gestão de Recursos Hídricos nos Países da Bacia Amazônica: Conflitos Legislativos. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Belém, 2011.

DUARTE, Jorge (Org.). Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2011.

FEMARH. Conselho Estadual de Recursos Hídricos de Roraima. Fundação Estadual do Meio Ambiente e Recursos Hídricos, 2019. Acesso em: 26 de Abr de 2019. Disponível em: <http://www.femarh.rr.gov.br/index.php/institucional/diretorias>

IBGE. Pesquisa nacional de saneamento básico 2000. Rio de Janeiro – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2004..

MMA. Plano Nacional de Recursos Hídricos. Ministério do Meio Ambiente, 2012. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/publicacoes/agua/categoria/42-recursos-hidricos>. Acesso em: 25 Abr. 2019.

MMA. Plano Nacional de Recursos Hídricos: panorama e estado dos recursos hídricos do Brasil. Ministério do Meio Ambiente, 2006. Disponível em: http://www.mma.gov.br/estruturas/161/_publicacao/161_publicacao003032011025312.pdf. Acesso em: 26 Jul. 2019

MEIER, M. A.; ZUCCO, E.; COSTA, F. da S. O planejamento dos recursos hídricos no Brasil e em Portugal. In: XXI Simpósio Brasileiro de Recursos Hídricos. 2015, Brasília. Anais ABRH. Brasília, 2014.

ROTHBERG, Danilo. Acesso à informação, política digital e sustentabilidade ambiental no Brasil. Revista Famecos, Porto Alegre, 2018.

_____ Informação de diagnóstico, democracia e inclusão digital. Liinc em Revista: Rio de Janeiro, 2009.

SECRETARIA NACIONAL DE RECURSOS HÍDRICOS. Plano Nacional de Recursos Hídricos. Documento base de referência. PNRH/SNRH/ANA (minuta). Brasília, 2017.

SEMA. Conselho Estadual de Recursos Hídricos do Amapá. Secretaria Estadual do Meio Ambiente, 2019. Acesso em: 26 Abr de 2019. Disponível em: <http://www.sema.ap.gov.br/interno.php?dm=708>

SEMA. Conselho Estadual de Recursos Hídricos do Acre. Secretaria de Estado do Meio Ambiente, 2019. Acesso em: 26 Abr de 2019. Disponível em: <http://www.sema.ac.gov.br/wps/portal/sema/sema/principal>

SEMA. Conselho Estadual de Recursos Hídricos do Amazonas. Secretaria de Estado do Meio Ambiente, 2019. Acesso em 26 de Abr de 2019. Disponível em: <http://meioambiente.am.gov.br/conselho-estadual-de-recursos-hidricos/>

SEMAS. Conselho Estadual de Recursos Hídricos do Pará. Secretaria de Meio Ambiente e Sustentabilidade, 2019. Acesso em: 27 de Abr de 2019. Disponível em: <https://www.semas.pa.gov.br/diretorias/recursos-hidricos/>

SEDAM. Conselho Estadual de Recursos Hídricos de Rondônia. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Ambiental, 2019. Acesso em 27 de Abr de 2019. Disponível em: <http://coreh.sedam.ro.gov.br/conselho-estadual-de-recursos-hidricos/>

Capítulo 2

ANÁLISE COMPARATIVA DOS DECRETOS QUE REGULAMENTAM A UTILIZAÇÃO DO PREGÃO ELETRÔNICO: DECRETO Nº 5.450/05 COM DECRETO Nº 10.024/19

Marcelli Ritton Macedo¹
Marcelo Lopes Evangelista²

Resumo

A presente pesquisa traz a análise comparativa acerca da implantação do novo Decreto nº 10.024/19 com o Decreto nº 5.450/05, uma vez que os gestores públicos devem estar sintonizados com as novas práticas implementadas pelo Governo Federal. A fase metodológica baseou-se em uma pesquisa bibliográfica sobre a implantação do novo Decreto e suas inovações, como forma de contribuição, participação e desenvolvimento das compras públicas, com o intuito de facilitar e aperfeiçoar a eficiência da Administração Pública. O resultado da presente pesquisa mostra a comparação entre os Decretos e expõe as suas principais alterações no ambiente das compras governamentais. Por fim, a implantação do novo Decreto nº 10.024/19 contribuiu para a melhoria na entrega dos serviços públicos, no que tange a qualidade e a eficiência, à medida em que os gestores da Administração se aperfeiçoam, buscando exercer os trabalhos da gestão da “coisa pública” com maior qualidade.

PALAVRAS-CHAVE: 1) Pregão; 2) Administração Pública; 3) Decreto

1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios para os gestores públicos é como gerir e administrar recursos e prestar serviços de qualidade para população. A administração pública é regida por várias legislações e princípios que a norteiam, como: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. No Brasil, em 1862, foi criado o primeiro Decreto nº 2.926/1862, assinado pelo ministro Manoel Felizardo de Souza e Mello e rubricado pelo imperador Pedro II (Senado, 2019). Anos depois, o presidente Epitácio Pessoa sancionou o Decreto 4.536/1922, que estabelecia regras para o empenho da despesa, a assinatura de contrato e a realização da concorrência (Senado, 2019).

O termo *Licitação* foi incorporado no período da evolução democrática de direito, sendo implementado pelo então presidente Castello Branco, quando da criação do Decreto-Lei nº 200/1967, que criou algumas modalidades de licitação que passaram a

¹ Militar do Exército Brasileiro. Aluna Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações do IESB. e-mail: marcellimacedoritton@gmail.com

² Militar do Exército Brasileiro. Aluno de Graduação em Biologia na UNB. e-mail: marcelo7mg@gmail.com

funcionar como procedimentos prévios à contratação de serviços e à compra de bens e produtos, tais como: concorrência, tomada de preços e convite (Senado, 2019).

No período do presidente José Sarney foi criado o Decreto-Lei nº 2.300/1986, com normas gerais sobre licitações e contratos na esfera da administração federal e nesse mesmo período foram acrescentadas as modalidades leilão e concurso ao Decreto-Lei nº 200/1967. Em 1988, a Constituição Federal estabeleceu a competência da União para legislar sobre o tema para todos os entes federados. Ainda tornou constitucional a utilização de processo licitatório, conforme artigo 37, inciso XXI, para os casos especificados na legislação e que as obras, serviços, compras e alienações deverão ser contratados mediante processo prévio de licitação pública (Brasil, 2004).

Em 1993, foi criada a lei de licitações e contratos da Administração Pública, Lei nº 8.666, de 21 de junho do mesmo ano, onde foram estabelecidas as regras gerais de licitação e contratos. No Art. 22, foram estipuladas as modalidades a serem adotadas, tais como: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão (Brasil, 1993).

A modalidade denominada pregão foi instituída em 2002 com a criação da Lei nº 10.520/02, que utilizou como alicerce para a formação de sua base, a Lei nº 9.472/1997 – Lei Geral de Telecomunicações, que constituiu um regime próprio de contratações para a ANATEL (SENADO, 2019). Em 2000, foi criado o Decreto nº 3.555, pelo qual possibilitou à Administração Pública Federal utilizar a modalidade pregão na forma presencial. Após este fato o governo criou, em 2002, a supracitada Lei nº 10.520, no dia 17 de julho, visando regular a modalidade pregão no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, para a aquisição de bens e serviços comuns.

Em 2005, cria o Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, que regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. O Decreto nº 5.504, de 5 de agosto de 2005, instituiu ainda a exigência de utilização do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos ou privados, nas contratações de bens e serviços comuns, realizadas em decorrência de transferências voluntárias de recursos públicos da União, decorrentes de convênios ou instrumentos congêneres, ou consórcios públicos (Brasil, 2005).

Em 23 de setembro de 2019, foi criado o Decreto 10.024, que revoga os Decretos nº 5.450 e o nº 5.504 ambos de 2005. A modalidade pregão implementou mudanças nos

procedimentos administrativos e nas compras públicas, Santana (2014) expõe que o pregão e gestão fiscal são responsáveis pelas mudanças nos processos administrativos do Brasil. E diz ainda que a implementação renderá bons frutos para toda a sociedade brasileira. Diante deste contexto, tem-se o entendimento que o objetivo geral deste estudo é apresentar ao leitor as comparações entre o Decreto nº 3.555/00 e o Decreto nº 10.024/19 e suas principais alterações na modalidade licitatória denominada pregão.

A partir da definição do objetivo geral, os objetivos específicos estão assim elencados:

- Descrever a retrospectiva histórica das licitações no Brasil;
- Expor o Decreto nº 3.555/00 e o Decreto nº 10.024/19 e as características do pregão;
- Identificar e analisar as alterações na modalidade de licitação.

Para o cumprimento dos objetivos gerais e específicos adotados neste trabalho, a metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica, sendo utilizadas várias formas de consultas, tais como livros, artigos, jornais, revistas e internet, onde se procurou embasar os objetivos propostos. Desta forma esta pesquisa está estruturada em seis partes, da seguinte forma: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos da pesquisa, resultados e conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contexto histórico da modalidade pregão

A modalidade pregão foi instituída no ano de 1997, com a criação da Lei Geral de Telecomunicações nº 9.472, de 16 de julho do mesmo ano, para a Agência Nacional de Telecomunicações, uma autarquia federal, integrante da Administração Pública Federal indireta, submetida a regime especial autárquico, em conformidade com as políticas e diretrizes do governo federal (Brasil, 1997). Órgão esse com autonomia administrativa e que no período de 1997 passou a possuir independência administrativa para legislar sobre o assunto para as entidades públicas brasileiras, assim constituindo um regime para suas contratações. O surgimento do pregão era restrito para Anatel, após o surgimento dos resultados, dois anos depois o Governo Federal optou por ampliar a modalidade para a Administração Pública (Brasil, 1997).

Por instrumento de Medida Provisória nº 2.026, de 04 de maio de 2000, foi instituído no âmbito da União, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns (SENADO, 2019). No mesmo período o Governo Federal lançou o Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000, aprovando o regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Nessa legislação o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão estabelece nos seus artigos 1 e 2 que:

“[...]Art. 1º Este Regulamento estabelece normas e procedimentos relativos à licitação na modalidade de pregão, destinada à aquisição de bens e serviços comuns, no âmbito da União, qualquer que seja o valor estimado. Parágrafo único. Subordinam-se ao regime deste Regulamento, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as entidades controladas direta e indiretamente pela União. Art. 2º Pregão é a modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública, por meio de propostas de preços escritas e lances verbais. [...]”

No Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000, inicialmente o governo ainda faz menção em seu § 2º ao “*termo bens e serviço comuns*”, considerando objetos cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser concisa e objetivamente definidos no objeto do edital, em perfeita conformidade com as especificações usuais praticadas no mercado e dispondo de uma lista com a relação de serviços comuns (BRASIL, 2000). Com a reedição do Decreto esse termo passou a ter outro significado, nos dias atuais passa a ser considerado ainda em seu § 2º como “aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos no edital, por meio de especificações usuais praticadas no mercado”, redação alterada 10 anos depois pelo Decreto nº 7.174, de 2010.

Dois anos após a implantação do Decreto nº 3.555/00, o Governo Federal cria a Lei 10.520, de 17 de julho de 2002, que institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns (Brasil, 2002). Em 2005, foi criado o Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, que regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns. Em seu Art. 1º, o Decreto menciona que a “modalidade de licitação pregão, na forma eletrônica, de acordo com o disposto no § 1º do art. 2º da Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, destina-se à aquisição de

bens e serviços comuns, no âmbito da União e submete-se ao regulamento estabelecido neste Decreto”, estipulando quem deve utilizar e como utilizar, descrevendo em seu Parágrafo único o que se segue:

“[...]além dos órgãos da administração pública federal direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União[...]” (BRASIL,2005).

No período mencionado acima, o Governo Federal instituí o Decreto nº 5.504, de 5 de agosto de 2005, que estabelece a exigência de utilização do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos ou privados, nas contratações de bens e serviços comuns, realizadas em decorrência de transferências voluntárias de recursos públicos da União, decorrentes de convênios ou instrumentos congêneres, ou consórcios públicos (Brasil, 2005). Em 2019, foi criado o Decreto nº 10.024, de 23 de setembro de 2019, que revoga em seu Art. 60 os Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005 e Decreto nº 5.504, de 5 de agosto de 2005.

Existe ainda um outro tipo de Pregão, denominado SRP, que foi instituído pelo Decreto nº 3.931, de 19 de setembro de 2001, revogado pelo Decreto nº7.892, de 23 de janeiro de 2013, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. O sistema de registro de preços – SRP, é um conjunto de procedimentos para o registro formal de preços relativos à prestação de serviços e à aquisição de bens, para contratações futuras (SANTANA, 2014). A característica que vincula o registro de preços ao pregão é que este sistema somente pode ser utilizado pelas modalidades denominadas concorrência e pregão, que a vigência da ata de registro de preço é de no máximo 12 (doze) meses e que após assinada, a ata deve ser publicada para que as obrigações firmadas possam ser exigidas dos signatários (BRASIL,2013).

2.2 Pregão Eletrônico pelo Decreto nº 5.450/05

A modalidade pregão, em sua forma eletrônica, era regulamentada pelo Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005 e pelo Decreto nº 5.504, de 5 de agosto de 2005, passando a ser regido pelo Decreto nº 10.024/19, de 28 de outubro de 2019 (BRASIL, 2019). Santana (2014) relata que a Lei nº 10.520/02 não regulamenta o pregão na forma

eletrônica existindo assim um *vácuo legislativo*, e que não é correto dizer-se ou imaginar-se que o regulamento poderia submeter a gênese do pregão, expressa na Lei nº10.520/02.

Para o pregão em sua modalidade eletrônica, a fase externa do pregão é feita o credenciamento no sistema eletrônico adotado pelos Órgãos. Para os Órgãos participantes do SIASG, tais como órgãos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, deverão usar o sistema do ComprasNet do sítio de compras do próprio governo federal, para a realização da modalidade na forma eletrônica (Brasil, 2005). Os demais órgãos e entidades, conforme mencionados na legislação, podem optar por utilizar outros sistemas. Jacoby Fernandes (2015), relata que o sistema do Banco do Brasil é fornecido sem ônus para os usuários e que os órgãos que desejarem podem optar pelo sistema do ComprasNet. A sessão do pregão ocorre via sistema, o recebimento das propostas ocorre com no mínimo 08 dias úteis contados da publicação do Edital até a abertura do certame, as propostas são sigilosas até o momento da fase de lances (SANTANA, 2014).

O sistema gerencia a fase de lances, informando os valores para os pregoeiros e mostrando sinais com um símbolo de mão nas cores vermelha (pior lance), amarela (lance empatado) e verde (melhor lance) para os fornecedores (ComprasNet, 2019). Na modalidade eletrônica os lances são ofertados pelo menor valor, não existe obrigatoriedade de dar lances na sessão e existem tempos estipulados para a etapa. O pregoeiro informa o encerramento e depois desta etapa abre o tempo de iminência com duração de 0 a 30 minutos, conforme sua escolha e, por fim, existe o tempo de encerramento aleatório que o próprio sistema escolhe a duração, de 0 a 60 minutos (SANTANA, 2014). Após esta etapa é realizada a negociação com fornecedor para redução do valor, conforme orientação do § 9º do Decreto 5.450/05, quando a negociação deverá ser realizada por meio do sistema, podendo ser acompanhada pelos demais licitantes, para corroborar com esse pensamento, o TCU, por meio do Acórdão nº222/2004 – 1ª Câmara, informa que a negociação deverá ser feita apenas com primeiro colocado e caso seja desclassificado, o pregoeiro poderá negociar com o próximo colocado (TCU,04).

A próxima etapa é a habilitação, quando o fornecedor que ofertou o menor lance envia a sua proposta atualizada, bem como os seus documentos de habilitação para análise do pregoeiro e equipe de apoio, conforme determinação prevista na Lei nº 8.666/93, artigo 33, associado com os artigos de 14 a 16 do Decreto nº5.450/05 (BRASIL,

1993). Para os fornecedores que se enquadram na Lei Complementar nº 123/2006, existem enquadramentos e definições específicas em todo o certame, conforme Lima (2008, p. 19) relata que o tratamento diferenciado concedido às ME e EPP, objetiva a promoção do desenvolvimento econômico e social no âmbito municipal e regional, ampliação da eficiência das políticas públicas e o incentivo à inovação tecnológica.

A fase recursal é feita via sistema, após declaração do vencedor e o Decreto nº 5.450/05, em seu artigo 26, informa que o prazo para o recurso será de 03 dias para razão, 03 dias para contrarrazões ambos feitos via sistema eletrônico. Na lei do pregão não existe um prazo estimado para resposta do recurso, com isso utiliza-se o prazo estipulado na Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, em seu artigo 24, dispondo que “Inexistindo disposição específica, os atos do órgão ou autoridade responsável pelo processo e dos administrados que dele participem devem ser praticados no prazo de cinco dias, salvo motivo de força maior” (Brasil, 1999).

A fase de Adjudicação é aquela que formaliza o vencedor do certame, Jacoby Fernandes (2015) informa que na modalidade pregão, essa fase deve ser executada pelo pregoeiro, caso não haja recurso. No caso de haver interposição de recurso, a autoridade superior é quem deverá adjudicar. A Homologação vem logo em seguida e é realizada pela autoridade superior do Órgão, servindo como confirmação da regularidade e legalidade do procedimento. A partir desse ato, a autoridade superior ao pregoeiro responde pelos atos praticados no certame (JACOBY FERNANDES, 2015). Assim, uma vez realizada a homologação, a divulgação do resultado e a assinatura da ata do certame, é finalizado o processo licitatório e encaminhado para a gestão de contratos.

2.3 Decreto nº 10.024/19 e suas características e inovações

O Decreto nº 10.024, de 23 de setembro de 2019, regulamenta os novos procedimentos para a realização do pregão eletrônico nas aquisições de bens e contratações de serviços comuns, inclusive serviços comuns de engenharia, bem como dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal (DECRETO, 2019). O novo Decreto trouxe 27 (vinte e sete) alterações/ inovações em relação ao Decreto nº 3.555/05 e marca a evolução e a inovação para as compras públicas por meio da modalidade pregão, na forma eletrônica.

Em seu § 1º do Art. 1º, a utilização da modalidade pregão, na forma eletrônica, passa a ser obrigatória pelos órgãos da administração pública federal direta, pelas autarquias, pelas fundações e pelos fundos especiais. Quando couber, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e suas subsidiárias poderão adotar as disposições do decreto (BRASIL,2019). Para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns em seu § 3º do Art. 1º, relata que também poderão:

“[...]entes federativos, com a utilização de recursos da União decorrentes de transferências voluntárias, tais como convênios e contratos de repasse, a utilização da modalidade de pregão, na forma eletrônica, ou da dispensa eletrônica será obrigatória, exceto nos casos em que a lei ou a regulamentação específica que dispuser sobre a modalidade de transferência discipline de forma diversa as contratações com os recursos do repasse” (Brasil,2019).

O novo Decreto, só autoriza a forma presencial com justificativa da autoridade competente, conforme § 4º do Art. 1º, expõe: “...a utilização da forma de pregão presencial nas licitações de que trata o **caput** ou a não adoção do sistema de dispensa eletrônica, desde que fique comprovada a inviabilidade técnica ou a desvantagem para a administração na realização da forma eletrônica.” (BRASIL,2019). Outra inovação deste Decreto é a implementação do princípio de desenvolvimento sustentável em dimensões econômica, social, ambiental e cultural, com base nos planos de logística sustentável dos órgãos e entidades. O Decreto ainda impõe em seu Art. 2º outros princípios, tais como:

“[...]legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da eficiência, da probidade administrativa, do desenvolvimento sustentável, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade e aos que lhes são correlatos.” (BRASIL,2019).

Na parte das Definições o novo Decreto, em seu Art. 3º, também traz algumas mudanças, como a explicação de bens e serviço especiais “[...]bens que, por sua alta heterogeneidade ou complexidade técnica, não podem ser considerados bens e serviços comuns”. Outro aspecto importante neste artigo é a definição do estudo técnico preliminar, em seu inciso IV, como sendo um documento constitutivo e elaborado na primeira etapa do planejamento de uma contratação, caracterizando o interesse público para encontrar a melhor solução ao problema a ser resolvido.

Ainda explica em seu inciso V o que são os lances intermediários, relatando que são lances iguais ou superiores ao menor já ofertado, porém inferiores ao último lance dado pelo próprio licitante. No inciso VIII, do Art. 3º, descreve serviço comum de engenharia, como sendo uma atividade ou conjunto que “necessitam da participação e do acompanhamento de profissional engenheiro habilitado, nos termos do disposto na Lei nº 5.194, de 24 de dezembro de 1966, e cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pela administração pública, mediante especificações usuais de mercado” (BRASIL,2019).

A maior inovação deste Decreto vem com significado exposto no Art. 3º, inciso X, que mostra o sistema de dispensa eletrônica, que vem em substituição ao termo *Cotação Eletrônica*, previsto pelo Decreto nº5.450/05 e que essa ferramenta será feita pelo sistema eletrônico da plataforma do SIASG, disponibilizada pelo Ministério da Economia, para a realização dos processos de contratação direta de bens e serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia.

Sobre o termo de referência, o Decreto diz que tem de ser baseado nos estudos técnicos preliminares e conter algumas informações inerentes ao processo, como a definição do objeto contratual e dos métodos para a sua execução, o valor estimado do objeto da licitação demonstrado em planilhas, de acordo com o preço de mercado; e o cronograma físico-financeiro, caso seja necessário. Alguns critérios deverão ser observados e constar no processo, tais como:

“[...]b) o critério de aceitação do objeto; c) os deveres do contratado e do contratante; d) a relação dos documentos essenciais à verificação da qualificação técnica e econômico-financeira, se necessária; e) os procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato ou da ata de registro de preços; f) o prazo para execução do contrato; e g) as sanções previstas de forma objetiva, suficiente e clara. § 1º A classificação de bens e serviços como comuns depende de exame predominantemente fático e de natureza técnica. § 2º Os bens e serviços que envolverem o desenvolvimento de soluções específicas de natureza intelectual, científica e técnica, caso possam ser definidos nos termos do disposto no inciso II do **caput**, serão licitados por pregão, na forma eletrônica[...]” (BRASIL,2019).

No Decreto, as vedações estão expostas no Art.4º, para uso na forma eletrônica são para os incisos de I a III, nas contratações de obras, nas locações imobiliárias e alienações e bens e serviços especiais, incluídos os serviços de engenharia conforme demonstrado no Decreto. Para a

forma de realização, o Art. 5º demonstra que será realizado por meio do endereço eletrônico www.comprasgovernamentais.gov.br, conforme o inciso II, por sistemas próprios ou outros sistemas disponíveis no mercado, desde que estejam integrados à plataforma de operacionalização das modalidades de transferências voluntárias.

O Art. 6º traz uma inovação em seu inciso III, onde a apresentação da documentação de habilitação se dará junto com as propostas e, no inciso IV, a etapa de lance também teve alteração com relação ao Decreto nº 3555/05. Os critérios de julgamento das propostas também tiveram alteração no seu Art. 7º e no parágrafo único, com dotação dos parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade, bem como das diretrizes do plano de gestão de logística sustentável e as demais condições estabelecidas no edital (BRASIL,2019).

O Valor estimado ou valor máximo aceitável está disposto no Art. 15, podendo ser sigiloso e quando adotar este aspecto, será disponibilizado de modo exclusivo e permanentemente aos órgãos de controle externo e interno. No § 1º do Art.15, diz que o “caráter sigiloso do valor estimado ou do valor máximo aceitável para a contratação será fundamentado no § 3º do art. 7º da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, e no art. 20 do Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012.”(BRASIL,2019). O valor só será divulgado neste caso conforme § 2º do Art. 15, tornado público apenas e imediatamente após o encerramento do envio de lances, sem prejuízo da divulgação do detalhamento dos quantitativos e das demais informações necessárias à elaboração das propostas.

A Publicação do Edital, constante do seu Art. 20, será por meio da publicação do aviso do edital no Diário Oficial da União e no sítio eletrônico oficial do órgão ou da entidade promotora da licitação. Também podendo ocorrer na imprensa oficial do respectivo Estado, do Distrito Federal ou do Município e no sítio eletrônico oficial do órgão ou da entidade promotora da licitação (BRASIL,2019). Os esclarecimentos também vieram com uma inovação no prazo, conforme o Art. 23, será enviado até três dias úteis anteriores à data fixada para abertura da sessão pública, por meio eletrônico, na forma do edital. E o pregoeiro conforme § 1º do Art. 23, “responderá aos pedidos de esclarecimentos no prazo de dois dias úteis, contado da data de recebimento do pedido, e poderá requisitar subsídios formais aos responsáveis pela elaboração do edital e dos anexos.” (BRASIL,2019).

A apresentação da proposta e dos documentos de habilitação pelo licitante está disposta no Art. 26, onde os licitantes encaminharão, exclusivamente por meio do sistema, concomitantemente com os documentos de habilitação exigidos no edital, proposta com a descrição do objeto ofertado e o preço, até a data e o horário estabelecidos para abertura da

sessão pública. Os licitantes não precisam apresentar os documentos de habilitação que constem do SICAF e de sistemas semelhantes mantidos pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios, quando a licitação for realizada por esses entes federativos, assegurado aos demais licitantes o direito de acesso aos dados constantes dos sistemas. Conforme o § 3º do Art. 26, as propostas serão acompanhadas dos documentos de habilitação exigidos no edital.

Início da fase competitiva está inserida no Art. 30, onde classificadas as propostas, o pregoeiro dará início à fase competitiva, oportunidade em que os licitantes poderão encaminhar lances exclusivamente por meio do sistema eletrônico. No § 1º, do Art. 30, o licitante será imediatamente informado do recebimento do lance e do valor consignado no registro. Modo de disputa fica relatado no Art. 31, que altera o modo de disputa na etapa de lances. O Decreto dispõe os seguintes modos: aberto, onde “licitantes apresentarão lances públicos e sucessivos, com prorrogações, conforme o critério de julgamento adotado no edital; ou aberto e fechado, onde licitantes apresentarão lances públicos e sucessivos, com lance final e fechado, conforme o critério de julgamento adotado no edital.” (BRASIL, 2019). Ainda no Parágrafo único, mostra que no “modo de disputa aberto, o edital preverá intervalo mínimo de diferença de valores ou de percentuais entre os lances, que incidirá tanto em relação aos lances intermediários quanto em relação ao lance que cobrir a melhor oferta.” (BRASIL, 2019).

O Modo de disputa aberto, está inserido no Art. 32, no qual o modo de disputa aberto, de que trata da etapa de envio de lances na sessão pública durará dez minutos e, após isso, será prorrogada automaticamente pelo sistema quando houver lance ofertado nos últimos dois minutos do período de duração da sessão pública. No § 1º do Art. 32, dispõem que a prorrogação automática da etapa de envio de lances, de que trata o caput, será de dois minutos e ocorrerá sucessivamente sempre que houver lances enviados nesse período de prorrogação, inclusive quando se tratar de lances intermediários (BRASIL,2019). Nos § 2º e § 3º do Art. 32, não havendo novos lances, a sessão pública será encerrada automaticamente. Encerrada a sessão pública sem prorrogação automática pelo sistema, nos termos do disposto no § 1º, o pregoeiro poderá, assessorado pela equipe de apoio, admitir o reinício da etapa de envio de lances, em prol da consecução do melhor preço disposto no parágrafo único do art. 7º, mediante justificativa (BRASIL,2019).

Modo de disputa aberto e fechado previsto no Art. 33, é outra inovação do novo Decreto, onde a etapa de envio de lances da sessão pública terá duração de quinze minutos. No § 1º no Art. 33, o sistema encaminhará o aviso de fechamento iminente dos lances e, transcorrido o período de até dez minutos, aleatoriamente determinado, a recepção de lances será automaticamente

encerrada. Assim, encerrado o prazo, o sistema abrirá a oportunidade para que o autor da oferta de valor mais baixo e os autores das ofertas com valores até dez por cento superior àquela possam ofertar um lance final e fechado em até cinco minutos, que será sigiloso até o encerramento deste prazo. O Decreto ainda explica que:

“[...]§ 3º do Art. 33, que na ausência de, no mínimo, três ofertas nas condições de que trata o § 2º, os autores dos melhores lances subsequentes, na ordem de classificação, até o máximo de três, poderão oferecer um lance final e fechado em até cinco minutos, que será sigiloso até o encerramento do prazo. § 4º Encerrados os prazos estabelecidos nos § 2º e § 3º, o sistema ordenará os lances em ordem crescente de vantajosidade. § 5º Na ausência de lance final e fechado classificado nos termos dos § 2º e § 3º, haverá o reinício da etapa fechada para que os demais licitantes, até o máximo de três, na ordem de classificação, possam ofertar um lance final e fechado em até cinco minutos, que será sigiloso até o encerramento deste prazo, observado, após esta etapa, o disposto no § 4º. § 6º Na hipótese de não haver licitante classificado na etapa de lance fechado que atenda às exigências para habilitação, o pregoeiro poderá, auxiliado pela equipe de apoio, mediante justificativa, admitir o reinício da etapa fechada, nos termos do disposto no § 5º.[...]”(BRASIL,2019).

Negociação da proposta prevista no Art. 38, será após etapa de envio de lances da sessão pública, o pregoeiro deverá encaminhar, pelo sistema eletrônico, contraproposta ao licitante que tenha apresentado o melhor preço, para que seja obtida melhor proposta, vedada a negociação em condições diferentes das previstas no edital, será feita por meio do sistema e poderá ser acompanhada pelos demais licitantes. O licitante terá o prazo de duas horas conforme § 2º do Art. 38, o prazo para envio será, no mínimo, duas horas, contado da solicitação do pregoeiro no sistema, para envio da proposta e, se necessário, dos documentos complementares, adequada ao último lance ofertado após a negociação de que trata o caput.

O Julgamento da proposta será feito conforme Art. 39, após a etapa de negociação de que trata o art. 38, o pregoeiro examinará a proposta classificada em primeiro lugar quanto à adequação ao objeto e à compatibilidade do preço em relação ao máximo estipulado para contratação no edital e verificará a habilitação do licitante conforme disposições do edital (BRASIL,2019). O procedimento de verificação no Decreto será conforme o Art. 43, por meio do SICAF, nos documentos por ele abrangidos, quando os procedimentos licitatórios forem realizados por órgãos ou entidades integrantes do SISG ou por aqueles que aderirem ao SICAF (BRASIL,2019).

Caso a documentação não seja contemplada pelo SICAF, poderá ser solicitada e enviada via sistema e digital. Para o envio que exija apresentação de planilha de composição de preços, esta deverá ser encaminhada exclusivamente via sistema, no prazo fixado no edital, com os respectivos valores readequados ao lance vencedor (BRASIL,2019). A Intenção de recorrer e prazo para recurso, ainda segue o mesmo prazo do Decreto nº 3555/05, no Art. 44, o prazo concedido na sessão pública, de forma imediata, em campo próprio do sistema, manifestar sua intenção de recorrer e as razões do recurso de que trata o caput deverão ser apresentadas no prazo de três dias e suas contrarrazões, no prazo de três dias, contado da data final do prazo do recorrente, assegurada vista imediata dos elementos indispensáveis à defesa dos seus interesses (BRASIL,2019).

A Autoridade competente decidira os recursos e constatada a regularidade dos atos praticados, a autoridade competente adjudicará o objeto e homologará o procedimento licitatório. Diante da ausência de recurso, caberá ao pregoeiro adjudicar o objeto e encaminhar o processo devidamente instruído à autoridade superior e propor a homologação (BRASIL,2019). Assinatura do contrato ou da ata de registro de preços, está no Art. 48, após a homologação, o adjudicatário será convocado para assinar o contrato ou a ata de registro de preços no prazo estabelecido no edital. O Decreto ainda diz que:

“[...]§ 1º Na assinatura do contrato ou da ata de registro de preços, será exigida a comprovação das condições de habilitação consignadas no edital, que deverão ser mantidas pelo licitante durante a vigência do contrato ou da ata de registro de preços. § 2º Na hipótese de o vencedor da licitação não comprovar as condições de habilitação consignadas no edital ou se recusar a assinar o contrato ou a ata de registro de preços, outro licitante poderá ser convocado, respeitada a ordem de classificação, para, após a comprovação dos requisitos para habilitação, analisada a proposta e eventuais documentos complementares e, feita a negociação, assinar o contrato ou a ata de registro de preços, sem prejuízo da aplicação das sanções de que trata o art. 49. [...]” (BRASIL, 2019).

O sistema de Dispensa Eletrônica, a última inovação do novo Decreto, será realizada pelo sistema do ComprasNet, conforme Art. 51, para seguintes hipóteses, tais como contratação de serviços comuns de engenharia, aquisição de bens e contratação de serviços comuns e aquisição de bens e contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia (BRASIL,2019). O sistema ainda não foi regularizado, no seu § 1º do Art. 51, ficará a cargo do Secretário de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia regulamentará o funcionamento do sistema de dispensa eletrônica (BRASIL,2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

3.1 Tipo de pesquisa, coleta e análise de dados

A metodologia utilizada para esta pesquisa é bibliográfica. Para tanto, foram utilizadas formas fontes de consulta primárias e secundárias, tais como livros, leis e artigos sobre o tema. A pesquisa bibliográfica é realizada como base material já elaborado, composto principalmente de livros e artigos científicos (GIL,2002). O conceito teórico apresentado foi baseado na comparação dos Decretos expostos no trabalho. Gil (2002, p. 45), assegura que uma das vantagens da utilização da pesquisa bibliográfica é o fato de permitir ao investigador um maior amparo nos fenômenos pesquisados, considerando o delineamento das fases que envolvem esta modalidade licitatória, fundamentada na Lei Federal nº 8.666/93.

Para a análise dos dados obtidos foram adotadas pesquisas nas legislações vigentes e os impactos atribuídos à utilização do pregão, em sua forma eletrônica. Após a exposição das argumentações, foram descritas as considerações finais, com o apontamento acerca da utilização e pesquisas sobre a modalidade e forma.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Pregão Eletrônico tornou-se uma ferramenta que oferece mais agilidade e transparência para as aquisições de bens e as contratações dos serviços comuns conforme exposição dos Decretos analisados. Ao se optar por uma modalidade licitatória eletrônica para efetuar as aquisições e serviços para os órgãos públicos, é necessário que a Administração analise todos os aspectos do objeto e sua classificação no âmbito da modalidade, admitidos os bens e serviços comuns. O emprego da modalidade em sua forma eletrônica demonstra algumas vantagens para Administração Pública, quer seja na obtenção de economia nas compras públicas, quer seja na prática de critérios específicos, como sustentabilidade e desburocratização.

Nessa pesquisa foram apresentados alguns princípios e o contexto histórico do pregão no Brasil e o aprofundado pela legislação do Pregão eletrônico, com a exposição metodológica e a análise dos Decreto nº3.555/05 e nº10.024/19. Sendo assim, pode-se verificar a vantagem do pregão por meio das informações obtidas. Embora seja obrigatório para a administração pública a verificação dos preços praticados no mercado, por meio da pesquisa de mercado, existe a possibilidade da oferta de lances durante o

certame, o que traz a redução dos valores anteriormente pesquisado e, no caso do Registro de Preços, a possibilidade de aquisição planejada para um período maior, possibilita uma redução substancial, mostrando-se extremamente vantajosa a utilização da modalidade, na forma eletrônica.

Salientamos ainda que este estudo não tem qualquer pretensão de exaurir o tema proposto, mas cumpre o seu papel ao apresentar uma visão detalhada da aplicação do objeto desta pesquisa, oportunizando uma visão crítica e analítica acerca do tema pregão na modalidade eletrônica. Desta forma, conclui-se que é muito interessante que a Administração Pública (Federal, Estadual, Municipal e DF) utilize o pregão e que a operação seja na forma eletrônica, para suas aquisições sempre que for aplicável, pois assim será possível selecionar a proposta mais vantajosa, ter agilidade e transparência no processo, além de maior eficiência nas contratações e geração de economia substancial aos cofres públicos.

5 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA, Senado. **Primeira norma de licitações foi editada no Império**. Site, 11 out. 2019. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2014/07/10/primeira-norma-de-licitacoes-foi-editada-no-imperio>. Acesso em: 11 out. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988**. São Paulo: Manole, 2004.

_____. **Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Brasília, 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e das outras providências. [S. l.], 11 out. 2019.

_____. **Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997**. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995. [S. l.], 11 out. 2019.

_____. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. [S. l.], 11 out. 2019.

_____. **Decreto nº 3.555, de 08 de agosto de 2000**. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominado pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. [S. l.], 11 out. 2019.

_____. **Decreto nº 9.784, de 19 de setembro de 2001**. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências. [S. l.], 11 out. 2019.

_____. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui a modalidade de licitação pregão, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI da Constituição Federal.

_____. **Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005**. Regulamenta a utilização do pregão forma eletrônica para a aquisição de bens e serviços comuns. [S. l.], 11 out. 2019.

_____. **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013**. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. [S. l.], 11 out. 2019.

_____. **Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019**. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns,

incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. [S. l.], 11 out. 2019.

39

COMPRASNET. **Portal de Compras: Legislação**. Site, 11 out. 2019. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/>. Acesso em: 11 out. 2019.

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

JACOBY FERNANDES, Jorge Ulisses. **Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico**. 6. ed. rev. atual. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2015. 636 p. ISBN 978-85-450-0044-0.

LIMA, Jonas. **Lei complementar 123/2006: Aplicações**. Curitiba: Negócios Públicos, 2008.

SANTANA, Jair Eduardo. **Pregão presencial e eletrônico: manual de implantação, operacionalização e controle**. 4. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

TCU. Processo TC nº 012.045/2003-0, **Acórdão nº 222/2004 – 1ª Câmara**.

ANÁLISE DE POLÍTICA PÚBLICA: A PADRONIZAÇÃO DA SAÚDE PÚBLICA ESTADUAL NO CENTRO DE REFERÊNCIA DA SAÚDE DA MULHER

Maria Luiza C. Lima¹
Rariana Pedrosa Nakayama²
Alexsya Mady Macedo³
Fernanda Gouvêa Luiz⁴

Resumo

O presente artigo apresenta uma análise da implantação da política pública PLANIFICA/SUS que está sendo realizada no CRSM – Centro de Referência da Mulher, no município de Boa Vista e teve como objetivo geral avaliar o processo de implementação da política e como objetivo específico: verificar quais foram as dificuldades encontradas no seu processo de realização. A metodologia aplicada trata-se de uma abordagem qualitativa e quantitativa, é descritiva e foi realizada através de pesquisa de campo, bibliográfica abrangendo livros, artigos e projetos de políticas públicas. Realizou-se estudos observacionais para aprofundar a coleta e análise de dados. Integrada com a aplicação de um questionário com oito perguntas à diretora do departamento responsável por gerenciar a implantação do projeto. Seguido de uma aplicação de questionário voltado à resistência a mudança que os funcionários poderiam ter por conta das normas do projeto. Diante disso, foi obtido uma série de gráficos que constatavam o nível de resistência e satisfação voltados aos funcionários.

Palavras chaves: políticas públicas, saúde, análise.

1 INTRODUÇÃO

As políticas públicas são ações que afetam toda a sociedade com o intuito de promover um bem-estar satisfatório para um todo. De acordo com Dias e Matos (2012) a política relacionada com o estudo das políticas públicas é justamente uma atividade que tem como fim sanar os conflitos e solidificar a sociedade por meio da imposição de autoridade para que se inicie a

¹ Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração pela Universidade Estadual de Roraima. E-mail: Malu_lima99@hotmail.com.

² Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração pela Universidade Estadual de Roraima. E-mail: rarianarr@gmail.com.

³ Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração pela Universidade Estadual de Roraima. E-mail: Alexsyamaddy@gmail.com.

⁴ Professora Orientadora do artigo. Administração – UERR. E-mail: nanda.ufr@gmail.com

construção de uma ordem proporcionando uma pacífica convivência por pessoas de interesses diferentes mas que buscam uma felicidade para si, condição essa assegurada através da ação política do Estado.

No dia 06 de outubro de 1989 no governo do presidente José Sarney foi decretada a Lei nº 7.834 e em seu Art. 1º cria a Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e novecentos e sessenta cargos respectivos de provimento efetivo, para execução de atividades de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, de direção e assessoramento em escalões superiores da Administração Direta e Autárquica. Capella (2018) afirma que o analista de políticas públicas é fundamental para encontrar evidências de problemas sociais para analisar suas causas e então propor as medidas que serão necessárias para a sua resolução.

Tendo em vista a escassez de pesquisas sobre a avaliação do processo de implementação da política pública Planifica/SUS presente no Estado, foi analisado a necessidade de abordar um estudo sobre o assunto em questão no qual se faz necessário saber quais são as dificuldades que serão enfrentadas para realizar um projeto e precavê-las para que assim se elimine todos os tipos de riscos que possam interferir em seu bom desempenho.

De acordo com Rodrigues (2015) toda e qualquer gestão de riscos que pode ser entendida como mudança deve ter o intuito de encontrar soluções que tragam o aumento dos benefícios e conseqüentemente a redução de custos para atividades das quais os resultados possam ser incertos.

O tema escolhido para a realização do presente trabalho se deu após constatar que a Política Planifica/SUS está em um processo de implementação tendo como intuito fazer um rearranjo da gestão e dos serviços de saúde no que diz respeito a atenção primária em todos os 27 Estados brasileiros dando início a grande reforma da saúde no Brasil, onde cada município dos estados terá uma unidade chamada de “Unidade Laboratório”, que vão estar se encarregando de iniciar o processo de reorganização.

O local escolhido foi o Centro de Referência da Saúde da Mulher (CRSM) que está passando por uma reformulação através da implementação da política pública Planifica/SUS. Podemos destacar como objetivo Geral desta pesquisa avaliar o processo de implementação da política PLANIFICASUS no CRSM e como objetivo específico: verificar quais foram as dificuldades encontradas no seu processo de realização. Para obtenção dos dados aplicou-se entrevista e questionário, onde todos os dados foram comentados e explanados com base no referencial teórico exposto no decorrer dos resultados.

2 METODOLOGIA

43

A presente pesquisa tem abordagem qualitativa e quantitativa, é descritiva e foi realizada através de pesquisa de campo, bibliográfica abrangendo livros, artigos e projetos de políticas públicas com informações que serviram de base para elaboração do problema proposto tendo em vista que Marconi e Lakatos (2018) afirmam que ler significa obter conhecimento, interpreta-lo e decifra-lo pois a maioria dos conhecimentos se dá através da leitura.

E por fim, o método de estudo de caso único, pois, a pesquisa foi realizada no Centro de Referência da Saúde da Mulher especificamente, podendo assim ser descrita como uma pesquisa documental. “Pesquisar com método não implica ter uma atitude reprodutora, pelo contrário, é procurar cultivar um espírito crítico, reflexivo, amadurecido.” (ARAGÃO; NETA, 2017, p.10).

Realizou-se estudos observacionais para aprofundar a coleta e análise de dados, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2017) podemos destacar que a observação é uma rica fonte para a averiguação de hipóteses sobre os fatos e a correlação que possa existir entre eles, podendo provar (ou não) essas relações e explicar as mesmas. Integrada com a aplicação de um questionário constituído por 8 (oito) perguntas relacionadas à Política Pública a diretora do departamento responsável por gerenciar a implantação do projeto.

Após as pesquisas diagnosticou-se a necessidade de realizar a aplicação um questionário voltado a resistência envolvendo os funcionários, estruturado por 10 perguntas e aplicado para uma amostra de 60% dos funcionários.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

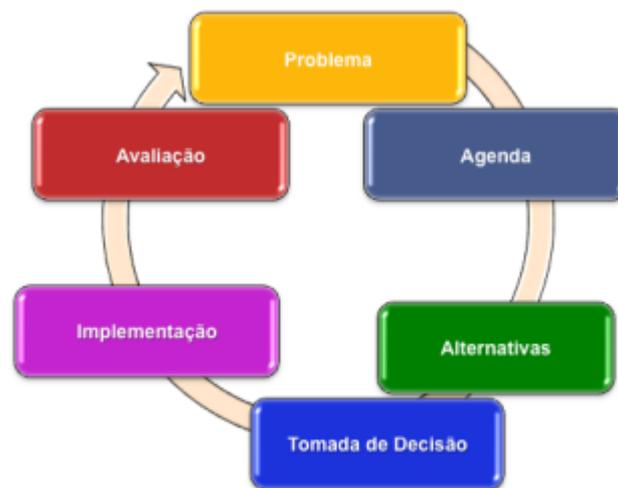
3.1 POLÍTICAS PÚBLICAS

Pode-se dizer que as políticas públicas são um conjunto de ações projetadas pelo Estado visando um bem comum. Capella (2018) aponta que o ponto de partida na compreensão e formulação de uma política contem um processo de definição de problemas, por meio do qual o debate sobre algo é colocado em questão, podendo chamar a atenção dos tomadores de decisão. A definição de problemas é, portanto, um dos elementos mais fundamentais para explicar a formação da agenda governamental. Ou seja, verificamos problemas presentes na sociedade que afetam o bem-estar da população, apresentamos eles com suas medidas cabíveis e é analisado sua relevância e viabilidade para resolução.

Ferreira e Estevão (2018) indaga que as sociedades modernas tem algumas características específicas sendo elas, relações complexas entre seus membros e suas instituições, logo, diferentes ideias, valores, interesses e anseios surgem como geradores de conflitos. Visto isso a política surge como um meio capaz de administrar todos esses geradores de conflitos e fazer, por meio de decisões e ações, a sociedade sobreviver e progredir.

Agum, Ricardo e Menezes (2015) estabelecem um ciclo das políticas públicas para visualizar a política publica em fases independentes seguindo necessariamente uma maneira cronológica.

Figura 1: Ciclo de políticas públicas



Fonte: Agum, Ricardo e Menezes, 2015.

3.2 POLÍTICA PÚBLICA DE SAÚDE

A gestão de saúde publica deve ser constantemente monitorada devido ao fato de haver colapsos em sua funcionabilidade, mantendo sempre uma forma de organização visando respostas rápidas de acordo com as necessidades da população. Cabe enfatizar que a LEI N° 8.080, art. 196 garante que a saúde é direito de todos e dever do Estado que deve ser proporcionada através de políticas sociais e econômicas, visando reduzir riscos relacionados a doenças e outros agravos, seu acesso deve ser universal e igualitário. Oliveira enfatiza que (p.12, 2016) “No caso da saúde pública, é vasta a produção de trabalhos que analisam políticas públicas em saúde, bem como a interação entre saúde pública e ciências sociais.”

A LEI N° 8.080 também dispõe em seu Art. 5° que “São objetivos do Sistema Único de Saúde SUS: II – a formulação de política de saúde destinada a promover, nos campos econômico e

social”. E, em seu Art. 18. Que “A direção municipal do Sistema de Saúde (SUS) compete: I – planejar, organizar, controlar e avaliar as ações e os serviços de saúde e gerir e executar os serviços públicos de saúde”.

3.3 PLANIFICA/SUS

O Planifica/SUS, executado pela Sociedade Beneficente Israelita Albert Einstein (SBIBAE) tem como objetivo geral implantar a metodologia de Planificação da atenção a Saúde (PAS) proposta pelo Conselho Nacional de Secretários de Saúde (CONASS) em regiões de saúde das 27 Unidades Federativas (UF) fortalecendo o papel da Atenção Primária a Saúde (APS) e a organização da Rede de Atenção a Saúde (RAS) no SUS (Sistema Único de Saúde). A SBIBAE é o executante do projeto, solicitado pelo CONASS e é acompanhado e monitorado pelo Departamento de Saúde da Família da Secretaria de Atenção Primária a Saúde do Ministério da Saúde.

De acordo com o artigo 5º todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à segurança e à propriedade constando inclusive na Constituição Federal de 1988 artigo 196.

O Planifica/SUS será operacionalizado por meio de uma etapa preparatória e por 6 etapas operacionais com ciclos de workshops, oficinas, tutoriais, etapa e controle de custos. O público-alvo serão os profissionais dos serviços de APS e AAE e os profissionais dos serviços de relacionados a linha de cuidado definida como prioritária, além dos demais serviços relacionados a linha de cuidado definida como prioritária além dos profissionais da gestão.

ETAPAS 3.3.1

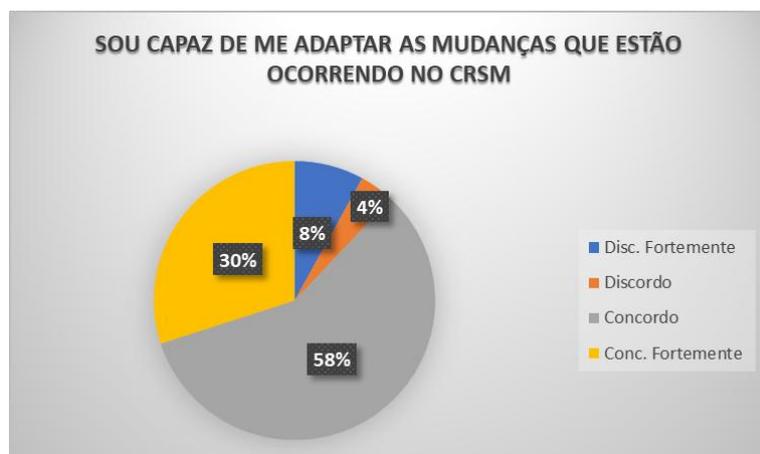
De acordo com uma publicação de Mendonça (2019) Após a fase de apresentação do PlanificaSUS, realizada em Roraima em 15 de julho deste ano pelo Governo do Estado em parceria com o Conass, está sendo realizada agora a Etapa I. Namis Levino, coordenador do PlanificaSUS em Roraima e consultor técnico da Sesau explica que a oficina tem como objetivo treinar os servidores de saúde do Estado, com a importância de conseguir organizar melhor o processo de trabalho entre a atenção primária e a atenção especializada, voltada para a linha de cuidado ao paciente e, assim, poder proporcionar um serviço com mais qualidade.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente projeto entrevistamos a diretora que está à frente do CRSM, sendo ela uma das responsáveis pela implantação do Planifica/SUS, a mesma apresentou alguns problemas cotidianos, como por exemplo pacientes que deveriam estar em outro sistema de apoio, demora e até mesmo ineficiência no atendimento, visto isso apresenta-se a necessidade do projeto. Sua implantação irá ocorrer até dezembro de 2020, no qual os primeiros 6 meses serão de treinamento voltados a essa linha de padronização. No decorrer da entrevista ela apresentou a principal dificuldade da implantação do projeto, que foi a resistência por parte dos funcionários.

Visto isso vimos a necessidade de elaborar um questionário com a temática da resistência a mudanças para avaliar quais proporções tal resistência estariam presentes na implantação do projeto. Tal questionários foi realizado a partir do autor Bortolotti (2010) e adaptado. Sendo composto por 10 perguntas com as afirmativas: concordo, concordo fortemente, discordo e discordo fortemente. Aplicados por um total de 60 funcionários de um quadro que compõe 100 no total. “Muitas mudanças não chegam a provocar o real efeito aos gestores e demais profissionais da empresa, mas a simples expectativa desse efeito pode ocasionar a resistência.” (OLIVEIRA, 2010, p.159). os gráficos com as informações obtidas são apresentados a seguir.

Gráfico 1: Adaptação das mudanças.



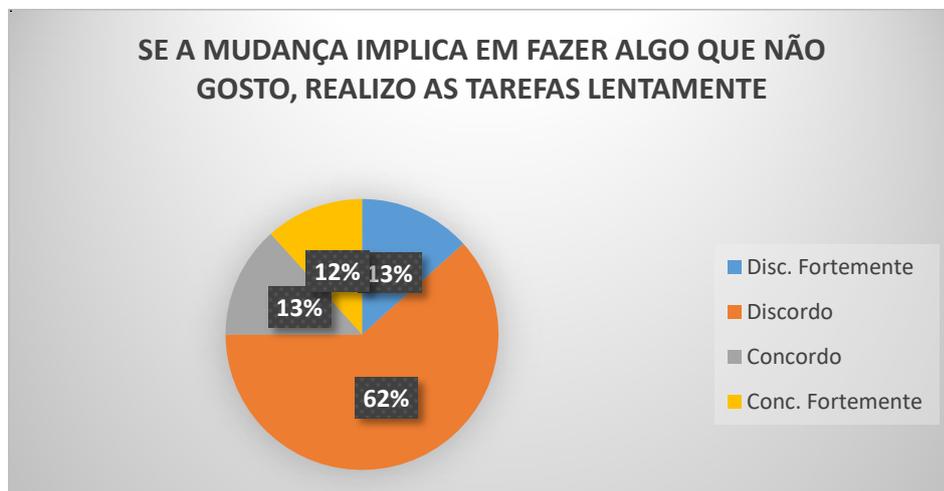
Fonte: autoras do artigo (2019)

No que diz respeito a capacidade dos funcionários de se adaptar as mudanças ocasionadas pela implantação do Planifica/SUS apresentadas no gráfico acima, constatou-se que 58% dos funcionários concordam que são capazes em efetuar as mudanças, 30% concordam fortemente, seguindo apenas de 8% que discordam fortemente e 4% que discordam. Bortolotti

(2010) afirma que a mudança compreende procedimentos que são desconhecidos para as pessoas que já executam trabalho de alguma maneira, podendo gerar ansiedade, resistência, entusiasmo, incapacidade, talvez até mesmo motivação e pessimismo.

47

Gráfico 2: Realização das tarefas lentamente por não aprovar a mudança.



Fonte: autoras do artigo (2019)

Foi analisado no gráfico 2, se os funcionários realizam as tarefas mais lentamente caso não aprovem a mudança e verificamos que 62% discordam da afirmação e 13% discordam fortemente, porém, foi demonstrado que 12% concordam fortemente e 13% concordam demonstrado.

Gráfico 3: Irritabilidade em mudanças.

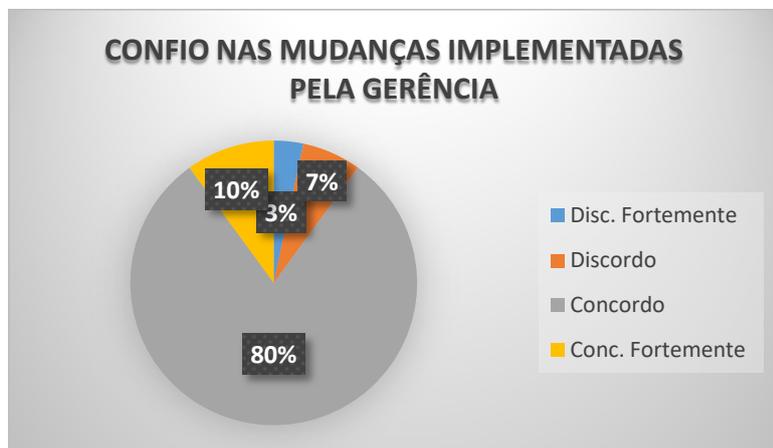


Fonte: autoras do artigo (2019)

Ao analisarmos a irritabilidade decorrente das mudanças (Gráfico 3) constatamos que 72% discordam e mais 15% que discordam fortemente e apenas 8% concordam somados com mais 5% que concordam fortemente. Possas et al (2015) As reações das pessoas podem ser das mais

diversas, devido a isso o responsável pela mudança deve estar preparado para enfrentar todas as questões que poderão surgir no decorrer da implantação. Por isso se faz necessário inicialmente a cultura presente nesse grupo de pessoas.

Gráfico 4: Confiança nas mudanças.



Fonte: autoras do artigo (2019)

Questionados sobre a confiança das mudanças implementadas pela gerência analisamos que 80% concordam e 10% concordam fortemente o que leva a um alto índice sendo que apenas 3% discordam fortemente e 7% discordam, os dados foram apresentados no gráfico 4.

No gráfico 5 demonstrou-se se os funcionários gostam de participar das mudanças que vem ocorrendo e 62% afirmaram que concordam e 10% que concordam fortemente, mas 5% afirmaram que discordam fortemente e 23% discordam.

Gráfico 5: Gosto de participar das mudanças.



Fonte: autoras do artigo (2019)

Verificamos também se os funcionários cooperam bem com as mudanças mesmo estando sob pressão e concluímos que 64% concordam, 8% concordam fortemente, 23% discordam e 5% discordam fortemente visto no gráfico 6.

49

Gráfico 6: Coopero com as mudanças.



Fonte: autoras do artigo (2019)

Verificamos se os funcionários consideram positivas as mudanças que vem ocorrendo no CRSM e vimos que 72% concordam com a mesma seguidos por mais 11% que concordam fortemente, 17% que discordam e 0% que discordam fortemente. Carvalho (2015) respalda que processos de mudança geram no individuo expectativas positivas e/ou negativas, podendo ser ou não favoráveis, exigindo dessa forma que o funcionário seja capaz de se adaptar a tal.

Gráfico 7: Positividade da mudança.



Fonte: autoras do artigo (2019)

Questionamos sobre o fato deles considerarem negativas as mudanças que vem ocorrendo no Centro e constatou-se que 83% discordam da afirmação, 14% discordam fortemente e 3% que concordam acompanhados de 0% que concordam fortemente.

Gráfico 8: Negatividade das mudanças.

Fonte: autoras do artigo (2019)

Sobre tentar evitar as responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças no ambiente de trabalho verificou-se que 78% discordam, 17% discordam fortemente e apenas 3% concordam com mais 2% que concordam fortemente

Gráfico 9: Evitar responsabilidades.

Fonte: autoras do artigo (2019)

Podemos verificar que os funcionários não estão dando a devida importância pois quando afirmamos “Não me importo com mudanças, continuo fazendo o meu trabalho da mesma maneira que vinha fazendo” constatamos que um total de 40% das pessoas concordam com a afirmação e mais 27% que concordam fortemente, seguindo apenas de 5% que discordam fortemente e 28% que discordam. Carvalho (2015) explica que a mudança comportamental proporciona novos conhecimentos, habilidades que acontecem com os indivíduos, dentre outras coisas como tarefas e atividades, além da interação que ocorre entre os profissionais.

Gráfico 10: Não execução das novas maneiras de trabalhar.

Fonte: autoras do artigo (2019)

Ao analisarmos de maneira geral todos os dados podemos constatar que existe uma grande maioria que é favorável as mudanças que estão ocorrendo no CRSM e confiam consideravelmente nas decisões dos gestores. Porém não devemos deixar de dar a devida importância para aqueles que consideram desfavorável o projeto e apresentam resistências para se adequar as novas mudanças pois os mesmos podem comprometer o bom desempenho que o Planifica/SUS poderá ter, sendo talvez necessário um treinamento individual para focar nas dificuldades específicas de cada, e especializado para as pessoas que estão apresentando essa característica de resistência.

Pois deve-se levar em conta que “As pessoas são diferentes em relação a sua capacidade de aprender. Por isso, torna-se conveniente identificar essas diferenças e, sempre que possível, oferecer um tratamento individualizado aos treinandos.” (GIL, 2010, p.135). Constatou-se que 83% dos funcionários consideram a mudança algo positivo para o CRSM, ao questionarmos sobre a negatividade da mudança, as respostas condizem pois 86% dos entrevistados discordam que ela não seja favorável, acentuando uma leve diferença nas proporções.

Todavia apuramos que existe uma grande quantidade de funcionários que mesmo sendo a favor e mesmo alegando estar satisfeitos afirmam que não se importam com as mudanças e continuam fazendo seus trabalhos da mesma maneira de antes, esses representam 67% dos entrevistados, um alto índice de pessoas, o que implica no objetivo final do projeto, pois se os funcionários não o aplica, não irá ocorrer resultados favoráveis todavia adiante vimos que 83% dos funcionários concordam que a mudança é positiva para eles, havendo um contraste entre

opiniões e ações devendo ser necessário haver uma intervenção por parte do responsável para realizar esse alinhamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final, constatou-se aspectos importantes que devem ser trabalhados para uma eficiente implantação do projeto Planifica/SUS tendo em vista que será implantado nas 27 Unidades Federativas, atingindo proporções nacionais, fortalecendo a relevância do estudo. Verificou-se que uma das principais dificuldades apresentada em sua implantação no Estado de Roraima está voltada a resistência por parte dos funcionários, um atrito que deve ser tratado com urgência, pois os funcionários precisam ter o esclarecimento da importância que o projeto tem para que possam desempenhar o papel necessário sem ocorrer bloqueios em seu sucesso e proporcionem bons resultados.

Outro aspecto importante está voltado aos dados recolhidos através da pesquisa do questionário onde constatou-se que embora estejam recebendo todo treinamento, 67% dos entrevistados continuam executando as atividades da mesma maneira que antes. Quando envolvemos os colaboradores no processo de mudança organizacional devemos estabelecer uma comunicação e saber transmitir a mensagem corretamente.

O gestor responsável pela implementação da mudança deve estar atento e acompanhando a todo momento como os funcionários estão executando as novas alterações e estimulando a aplicação delas no dia-a-dia. Deixando sempre um canal de comunicação aberto para que todos possam entrar em contato caso ocorram dúvidas pois é importante que o colaborador se sinta seguro e possa exercer de forma mais assertiva seu papel.

Todo processo de mudança desenvolve uma profunda reestruturação independente da área. Por isso deve-se levar em conta que as pessoas necessitam de um tempo para se adequar as alterações pois é comum que a mudança seja vista como uma ameaça pois faz com que as pessoas saiam de sua zona de conforto.

Tendo em vista que a Política Pública ainda está em processo de implantação no CRSM, podemos destacar que os dados obtidos agora, não necessariamente serão reflexo de seus futuros resultados, levando em consideração esse período necessário de adaptação para que assim as defesas presentes nos colaboradores em relação as alterações sejam convertidas para a execução dos novos hábitos e valores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUM, Ricardo; RISCADO, Priscila; MENEZES, Monique. Políticas públicas: conceitos e análise em revisão. **Revista Agenda Política**. Piauí. Vol. 3. N. 2. 2015.

ARAGÃO, José W. M.; NETA, M. A. H. M. **Metodologia Científica**. 1. Ed. Salvador: Editora: UFBA, 2017.

BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional**: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item. Tese de doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

BRASIL. LEI Nº 7.834, DE 6 DE OUTUBRO DE 1989. **Cria a Carreira e os respectivos cargos de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, fixa os valores de seus vencimentos, e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7834.htm> acessado em: 15 de setembro de 2019.

BRASIL. ARTIGO 5º, CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988. **Dos direitos e deveres individuais e coletivos.** Disponível em: <https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_12.07.2016/art_5_.asp> Acessado em: 08 de outubro de 2019.

BRASIL. LEI Nº 8.080, DE 19 DE SETEMBRO DE 1990. **Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências.** Disponível em: <https://www.senado.leg.br/atividade/cosnt/con1988/con1988_06.06.2017/art_196_.asp> Acessado em: 03 de outubro de 2019.

CARVALHO, Priscila dos Santos. Cultura e mudança organizacional: compreendendo o indivíduo. **Psicologia PT**. Centro universitário Jorge Amado (Brasil). ISSN 1646-6977. 2015.

DIAS, Reinaldo; MATOS, Fernanda. **Políticas Públicas**: Princípios, propósitos e processos. São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, M. D. M; ESTEVÃO, R. B. **ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS**: uma breve revisão de aspectos metodológicos para formulação de políticas. HOLOS. Piauí. v. 3. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. Ed. São Paulo: Editora: Atlas, 2010.

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

54

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 8. Ed. São Paulo: Editora: Atlas, 2018.

MENDONÇA, Angelina. **Governo de Roraima realiza a primeira etapa do PLANIFICASUS**. CONASS. Boa Vista, 21, agosto de 2019. Disponível em: <<https://www.conass.org.br/governo-de-roraima-realiza-primeira-etapa-do-planificasus/>>. Acessado em: 27 de setembro de 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. Ed. São Paulo: Editora: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Vanessa Elias de. **Saúde Pública e Políticas Públicas: campos próximos, porém distantes**. São Paulo. V.25, n. 4. 2016.

POSSAS, Mirian de Castro. Cultura e Mudança Organizacional: O Processo de Incorporação e suas Implicações Sociais. **Revista Gestão Org**. Minas Gerais. v. 11, n.3. 2015.

RODRIGUES, Ana Mafalda. Gestão do risco e políticas públicas: Política de Habitação em Cabo Verde. **Revista de Geografia e Interdisciplinaridade**. Grajaú/MA. v. 1, n. 3. 2015.

ANÁLISE DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Fábio Márcio da Silva¹
Kelly Aparecida Torres²
Érika Loureiro Borba³
Fabrício Molica de Mendonça⁴

Resumo: A gestão de pessoas é uma atividade fundamental nas organizações e o processo de seleção de pessoal, além de ser uma subdivisão muito importante dessa área, representa um grande passo para a organização, pois pode contribuir muito para o seu sucesso. Assim sendo, o presente estudo teve como objetivo central o intuito de identificar estratégias de seleção de pessoal que permitam uma adequada seleção e lotação de pessoal na administração pública, escolhendo servidores com aptidão para o serviço público e que sejam corretamente alocados, de acordo com suas habilidades, formação e perfil. A metodologia empregada foram as pesquisas descritiva e exploratória, realizadas através de levantamentos bibliográficos e de pesquisa documental. Os resultados encontrados possibilitaram um melhor conhecimento das estratégias de seleção de pessoal adotadas pela administração pública. Verificou-se a variedade de métodos de seleção utilizados nos processos seletivos simplificados em comparação com os concursos públicos, sendo os processos seletivos simplificados, em sua maioria, compostos de três etapas seletivas e a maior parte dos concursos públicos realizados em uma única etapa. Nesse contexto, a pesquisa aponta para necessidade de maior precisão no processo de seleção de pessoal dos órgãos públicos, especialmente em relação aos concursos públicos, que em sua maioria limitaram-se às provas teóricas e avaliação de títulos. Sendo possível optar por instrumentos de seleção que permitam avaliar, de forma prática, a formação, experiência e habilidades dos candidatos.

Palavras-chave: Seleção de Pessoal; Processo Seletivo na Administração Pública; Métodos de Seleção.¹

INTRODUÇÃO

As organizações são extremamente dependentes do talento humano, onde o seu sucesso e competitividade está condicionado ao desempenho dos recursos humanos que possuem. Nas organizações públicas não é diferente, por isso há a necessidade de uma eficiente gestão de recursos humanos.

Um campo muito importante na gestão de pessoas é o provimento do quadro de

¹Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal de São João Del-Rei.

²Mestre em Administração pela Universidade Presidente Antônio Carlos. Professora no UNIPTAN

³Doutora em Ciências da Linguagem pela Universidade Vale do Sapucaí. Professora na UNIFENAS

⁴Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professor na UFSJ

peçoal, ou seja, a seleção dos profissionais, bem como a correta distribuição de funções, pois, se essa etapa for bem sucedida, a organização terá uma maior chance de alcançar seus objetivos. Nesse caso, o processo seletivo representa um grande e importante passo para a organização pública, pois pode contribuir muito para o seu sucesso, caso haja um adequado planejamento do quadro de pessoal.

Nesse contexto, a pergunta que deu origem a esse estudo é: como aprimorar a seleção de pessoal na administração pública?

O estudo mostrou-se oportuno em razão da necessidade de captar profissionais que possuam aptidão para o serviço público. Considerando que a gestão de pessoas é uma atividade fundamental nas organizações, a seleção de pessoas deveria ser um dos principais focos de atenção nessa área. Entretanto, esse tema ainda é pouco discutido e conta com limitado material didático, muitas vezes restrito a capítulos de livros. Conforme afirma Toma (2006), o campo em questão desperta pouco interesse no meio acadêmico, havendo uma notável diminuição de estudos e discussões sobre o tema, que tem obtido pouca relevância em relação aos estudos publicados.

O objetivo geral dessa pesquisa teve o propósito de identificar estratégias de seleção de pessoal que permitam uma adequada seleção e lotação de pessoal na administração pública, escolhendo servidores com aptidão para o serviço público e que sejam corretamente alocados, de acordo com suas habilidades, formação e perfil. Nesse contexto, Siqueira e Mendes (2009), reforçam a necessidade de rever o processo de seleção de pessoal, verificando se o processo alcança as pessoas com real vocação para trabalhar no setor público.

De forma específica, procurou-se enumerar os métodos de seleção de pessoal utilizados atualmente na administração pública; identificar métodos de seleção de pessoal que permitam a escolha de pessoas com vocação para trabalhar no setor público; e finalmente propor estratégias de seleção de pessoal que contribuam para uma seleção mais eficaz e também para correta alocação dos recursos humanos.

Para atingir os objetivos propostos, foram utilizadas as pesquisas descritiva e exploratória, realizadas através de levantamentos bibliográficos e de pesquisa documental, que incluiu a análise de editais de concursos públicos, de formulários de avaliação de candidato e de plataforma virtual de seleção.

2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nos termos do Decreto nº 6.944/2009, o recrutamento de pessoal na Administração Pública é feito por meio de concursos públicos, que são divulgados em cumprimento ao princípio da publicidade, com publicação dos editais no Diário Oficial da União, no site da banca organizadora do concurso e no site do órgão responsável pela realização do concurso público (BRASIL, 2009). Também, segundo o Decreto nº 4.748/2003, o recrutamento pode ser realizado através de processo seletivo simplificado, que será divulgado no Diário Oficial da União, no portal de serviços e informações do Governo Federal e no site do órgão ou entidade contratante (BRASIL, 2003).

Bilhim (2012) acrescenta que nos procedimentos concursais, o recrutamento é feito por meio de anúncios nos diários oficiais, nas plataformas eletrônicas e nos portais de Governo, o que permite ampla divulgação e conhecimento do concurso. Ainda segundo o autor, nos concursos, o recrutamento é aberto interna e externamente, o que permite a inscrição de candidatos que não possuem qualquer vínculo laboral com a Administração. Dessa maneira, percebe-se que, por meio do seu processo de recrutamento, a Administração Pública consegue atrair significativo contingente de candidatos, onde a oferta de recursos humanos é maior que a demanda. Logo, resta à Administração promover a adequada seleção dos candidatos, conforme sua necessidade.

Para iniciar a discussão sobre seleção de pessoal na Administração Pública, será considerado o disposto no art. 37, inciso II, da Constituição Federal de 1988. Nos termos do referido inciso, a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 2013).

A exigência de concurso público como forma de provimento dos cargos públicos já foi objeto de apreciação do Supremo Tribunal Federal que se posicionou através da Súmula 685/2003, declarando: “É inconstitucional toda modalidade de provimento que propicie ao servidor investir-se, sem prévia aprovação em concurso público destinado ao seu provimento, em cargo que não integra a carreira na qual anteriormente investido” (BRASIL, 2003). Além de ser constitucional, a exigência de concurso público como forma de seleção de servidores é justa e igualitária, uma vez que oferece a todos os cidadãos brasileiros, que cumpram os requisitos previstos na lei, a oportunidade de ingressarem na Administração Pública. Porém, o concurso público pode contar com outros instrumentos de seleção, não se limitando a realização de

provas e a aferição de títulos.

O Decreto nº 6.944/2009, que estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e, entre outros assuntos, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, estabelece em seu art. 13 que o concurso público poderá ser realizado em duas etapas. Sendo a primeira etapa composta de provas, que, além da prova escrita e de títulos, poderá contar com outros métodos avaliativos como prova oral, provas de aptidão física, provas de conhecimentos práticos específicos e avaliação psicológica. A segunda etapa será constituída de curso ou programa de formação, de caráter eliminatório e classificatório. (BRASIL, 2009)

Considerando o exposto, fica evidente que a legislação brasileira permite a utilização de outros instrumentos de seleção nos concursos públicos, além das tradicionais provas escritas e de títulos. Porém, segundo os autores dessa área, a maioria dos concursos não exploram essas possibilidades de seleção, se limitando às provas escritas, que muitas vezes não são suficientes para determinar a qualificação dos candidatos para os cargos pretendidos.

Uma correta alocação de pessoal pode contribuir muito para o bom desempenho das atividades da organização, pois permite que os servidores sejam lotados de acordo com sua área de formação, perfil e habilidades específicas, o que contribuirá para a sua satisfação profissional e motivação.

Segundo as conclusões da ONU (2006, p. 404), a partir de um estudo realizado pelo Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais, “é extremamente importante que o serviço público consiga atrair uma boa parcela dos melhores talentos do mercado de trabalho”, pois é o melhor profissional que irá prestar o serviço de melhor qualidade ao público. Para recrutar esses talentos, o estudo revelou que todas as nomeações públicas, de alto a baixo, devem ser “precedidas de uma competição baseada em regras de mérito publicizadas e passíveis de questionamento se houver suspeita de violação”.

Diante do exposto, fica evidente a grande relevância da área de seleção para a Administração Pública, que é o primeiro passo para uma adequada composição do quadro de pessoal. É através de um quadro eficiente de servidores que o Estado terá melhores condições de prestar serviços de qualidade à população. Dessa forma, é fundamental que a Administração Pública conte com métodos de seleção que sejam capazes de proporcionar uma correta seleção e lotação de pessoal, escolhendo servidores com aptidão para o serviço público e com formação, habilidades e perfil compatíveis com o cargo a ser ocupado.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Para a execução desse trabalho foram utilizadas as pesquisas descritiva e exploratória, com a finalidade de ampliar o conhecimento acerca do processo de seleção de pessoal na Administração Pública.

De acordo com Gil (2008, p. 27), a pesquisa descritiva utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, a fim de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis. Ainda segundo o autor, a pesquisa exploratória tem “como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Assim, esses dois tipos de pesquisas permitirão um melhor reconhecimento dos métodos de seleção de pessoal presentes na Administração Pública, bem como tornará possível a identificação de técnicas de seleção que estejam de acordo com as especificidades do setor público.

O presente estudo está fundamentado na análise qualitativa dos dados. Com essa abordagem pretendeu-se distinguir, por meio dos dados coletados, estratégias que possam adequar o processo de seleção às necessidades de pessoal da Administração Pública.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa foi utilizada a amostragem não probabilística por acessibilidade ou por conveniência, que permite a seleção dos elementos necessários e que possuem relação direta com o tema em estudo. Gil (2008, p. 91) afirma que a amostragem não probabilística “não apresenta fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador”. Para o autor esse tipo de amostragem não exige alto nível de precisão e deve ser empregado em estudos exploratórios ou qualitativos. Sendo assim, a escolha do material de pesquisa foi feita de forma intencional, inicialmente a partir da acessibilidade às informações necessárias. No entanto, o critério de escolha decisivo foi o caráter legal e normativo do material estudado, uma vez que esses documentos representam atos oficiais da Administração Pública.

Os dados foram coletados através de levantamentos bibliográficos, com o objetivo de ampliar o conhecimento na área em estudo, e de pesquisa documental, que inclui a análise de editais de concursos públicos, de plataforma virtual de seleção e de formulários de avaliação de

candidato submetidos a processo seletivo externo, destinados às contratações temporárias.

De acordo com Gil (2008), existem dados que, embora referentes a pessoas, são obtidos de modo indireto, através de documentos. Essas fontes documentais são capazes de proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficiente para a investigação de determinado fato ou fenômeno. Nesse sentido, Gil (2008, p. 51), acrescenta que “a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

Portanto, através da análise documental, buscou-se informações detalhadas sobre os métodos de seleção adotados no setor público. Nesse contexto, a coleta de dados procurou por documentos capazes de gerar informações sobre as técnicas de seleção adotadas pela Administração Pública, a fim de analisar o comportamento do processo de seleção de candidatos. Para tanto, foram utilizados a legislação de referência para concursos públicos, editais de concursos públicos, regulamentos e formulários de processos seletivos simplificados e uma plataforma virtual de processos seletivos. Dessa forma, foram objeto de análise desse estudo os concursos públicos e os processos seletivos simplificados, realizados no período de 2014 a 2019, destinados ao provimento de cargos públicos nos níveis de governo federal, estadual e municipal, de acordo com os documentos listados no anexo A desse trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Resultados da Pesquisa

Os editais estudados definiram, de forma precisa, as regras de seleção dos candidatos aos cargos disponíveis em cada concurso público. Entretanto, 40 % dos concursos pesquisados foram realizados em uma única etapa de caráter eliminatório e classificatório, composta por uma prova objetiva. Os outros 60 % dos concursos apresentaram mais de uma etapa seletiva, que, na maioria dos casos, consistiu em prova de títulos, sendo que quase 27% dos concursos foram compostos de duas fases. Contudo, nota-se que os concursos para docente das Universidades Federais contaram com uma prova didática, que tem por objetivo avaliar a capacidade de lecionar do candidato. Também se destacam os concursos da ESAF (Escola de Administração Fazendária), para o cargo de Auditor-Fiscal, formado por provas objetiva e discursiva e Sindicância de Vida Progressiva, de caráter unicamente eliminatório; e para o cargo de Analista

de Planejamento e Orçamento cujo concurso foi constituído de provas objetiva, discursiva e de títulos, bem como de um curso de formação de caráter eliminatório e classificatório.

Os requisitos para investidura nos cargos são de nível de escolaridade compatíveis com os cargos e funções a serem desempenhados, os editais dos concursos públicos não exigiram habilidades ou perfis específicos, tampouco capacitação ou experiência profissional, apenas mencionam a escolaridade mínima e a área de formação. Quanto às atribuições, os editais não são claros, as atribuições são vastas, o que dificulta a identificação das funções a serem executadas. Nesse contexto, Ribeiro (2012), alerta para necessidade de definição da função e do cargo antes de recrutar ou selecionar pessoas, uma vez que a finalidade de uma boa seleção é colocar o indivíduo certo na função.

Os métodos de seleção utilizados em cada processo seletivo simplificado foram devidamente explanados em seus respectivos regulamentos. A maioria dos processos analisados, 50%, foi realizada em três etapas seletivas, sendo que as ferramentas de seleção predominantes foram análise curricular, entrevista e prova de títulos. Verificou-se que apenas 10% dos processos seletivos simplificados são constituídos de fase única e que 60% são compostos de três ou mais fases, com destaque para o Programa Transforma Minas que possui cinco fases.

Os requisitos para provimento dos cargos são específicos e de acordo com as características de cada cargo e função, porém, todos os processos seletivos possuem como requisitos mínimos a formação compatível com o cargo e a experiência profissional. Quanto às habilidades, a maior parte dos editais e regulamentos dos processos não exigiram habilidades ou perfis específicos, exceção feita aos processos promovidos pela ESAF, que exigiu um perfil técnico com habilidades condizentes à área de atuação, e pelo Programa Transforma Minas, que demanda dos candidatos habilidades compatíveis com os cargos de liderança, como comunicação, decisão e assertividade.

Em relação às atribuições, o maior número dos processos seletivos estudados apresentou atribuições amplas e genéricas para os cargos disponíveis. Contudo, os processos seletivos estaduais, definiram as atribuições de seus cargos de forma clara, específica e precisa, com ênfase para o Programa Transforma Minas que, além da adequada delimitação das atribuições, estabeleceu diretrizes e metas para cada cargo.

Os processos seletivos que adotaram a prova prática e entrevista designaram comissões compostas por servidores dos seus próprios órgãos para conduzirem essas duas etapas. Segundo Toma (2006), a participação de profissionais da própria organização no processo de seleção, em especial da chefia imediata do cargo a ser preenchido, aponta para um avanço do processo em direção a um modelo de gestão de recursos humanos mais estratégico.

4.2 Análise dos Resultados

Através da análise dos dados obtidos, fica evidente que os processos de seleção de pessoal pesquisados abrangem um contingente relevante de candidatos, visto que os instrumentos de recrutamento possibilitam a ampla divulgação dos certames públicos. Assim, percebe-se que os processos seletivos estudados promoveram um recrutamento eficiente, utilizando todos os meios de divulgação recomendados na legislação, o que permite grande divulgação e conhecimento dos concursos e processos de seleção promovidos. Desse modo, conforme ensina Chiavenato (2006), cumpre-se com o objetivo do recrutamento, que é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima, os candidatos.

Após recrutar, a organização deve efetuar a seleção dos candidatos valendo-se de métodos que proporcionem uma seleção adequada ao cargo a ser preenchido, pois, de acordo com Chiavenato (2006), o processo de seleção envolve a comparação do perfil do cargo com o perfil dos candidatos. Nesse sentido, as análises dos editais de concursos e de processos seletivos simplificados apontam para a necessidade de aprimorar as estratégias de seleção de pessoal da Administração Pública, buscando uma melhor composição do quadro de servidores públicos.

Com relação aos concursos públicos, as atribuições dos seus cargos são amplas e referem-se a várias funções, não permitindo, por parte do candidato, a constatação da atividade que será desenvolvida. Já os requisitos para investidura no cargo não direcionam para um perfil específico de profissional, não exigem habilidades ou formações específicas, permitindo a participação de qualquer concorrente que cumpra os requisitos mínimos dos editais. Sendo assim, é oportuno ressaltar que “não podemos recrutar ou selecionar pessoas sem definir a função e o cargo. O propósito de uma boa seleção é colocar o indivíduo certo para uma função, portanto, é preciso conhecê-la profundamente” (RIBEIRO, 2012, p. 41). Isto é, a correta definição das atribuições e dos requisitos do cargo, bem como do perfil do profissional, contribui para um processo de seleção eficaz e eficiente, uma vez que fica claro, tanto para os candidatos quanto para os recrutadores, o propósito da seleção.

Os métodos de seleção adotados pela maioria dos concursos são constituídos de provas objetivas, discursivas e de títulos. As provas objetivas e discursivas têm o objetivo de avaliar o conhecimento teórico do candidato, na sua área de atuação, bem como a capacidade de raciocínio e argumentação, e a prova de títulos possui a finalidade de avaliar a formação acadêmica do candidato. Percebe-se que o objetivo dos concursos públicos, salvo algumas exceções, é avaliar a formação dos concorrentes por meio de provas teóricas e documentos comprobatórios, não sendo adotado algum tipo

de prova prática para testar as habilidades, qualificação, formação e experiência profissional dos candidatos. Dessa forma, considerando os métodos de seleção, as atribuições e os requisitos, observa-se que os concursos visaram à classificação dos candidatos, não se preocupando em averiguar se os seus perfis são condizentes com os cargos.

De acordo com Costa (2013), seleção é o processo de avaliação dos concorrentes que envolve a comparação entre as características do cargo e as características dos candidatos, com o propósito de identificar se o candidato apresenta o conhecimento, a experiência e o perfil comportamental compatíveis com o esperado. Nesse sentido, os processos seletivos simplificados promoveram uma seleção mais eficiente, em relação aos concursos públicos, visto que suas ferramentas de seleção permitiram uma melhor avaliação dos concorrentes.

Assim como os concursos públicos, a maior parte dos processos seletivos simplificados não definiu com precisão as atribuições e requisitos dos cargos. As atribuições são vastas e referem-se a várias funções, já os requisitos para investidura no cargo não direcionam para um perfil específico de profissional, apenas exigem escolaridade ou formação compatível com o cargo e experiência profissional. Antes de contratar a administração deve compreender as razões da contratação, assim, é importante que ela entenda por que deve contratar, quais as capacitações necessárias, quando e por quanto tempo contratar e quais os resultados efetivos essa contratação vai proporcionar para organização (OLIVEIRA, 2014).

Entretanto, os processos seletivos promovidos pelo Estado de Minas Gerais definiram as atribuições dos seus cargos de forma clara e específica, permitindo a correta identificação das funções. Da mesma forma, o Programa Transforma Minas, além de fazer uma boa apresentação das atribuições, estipulou diretrizes e metas para os cargos, assim como listou as habilidades necessárias para cada cargo e fez mais exigências em relação aos requisitos de formação, capacitação e experiência profissional.

Quanto aos métodos de seleção, os processos seletivos são mais criteriosos, as formas de seleção predominantes são análise curricular, entrevista e prova de títulos, mas, todos os processos utilizam algum tipo de prova prática ou entrevista. Assim, além de avaliarem a formação e a experiência profissional, os processos e seleção procuram testar as qualificações e habilidades dos candidatos, ou seja, existe a intenção de verificar a conformidade do perfil do candidato em relação ao cargo. Sendo que, a finalidade da prova prática é de verificar o conhecimento, as habilidades e a capacidade de executar as atribuições do cargo; e a entrevista busca identificar a capacidade de trabalho, as habilidades, o conhecimento e o domínio de conteúdo da área de atuação, trajetórias acadêmica e profissional e adequação do perfil do candidato com as atribuições do cargo.

Diante dos dados analisados, torna-se evidente que o foco dos certames públicos é a avaliação do profissional segundo critérios de escolaridade, formação, qualificação e experiência. Através dos dados coletados dos processos seletivos simplificados percebe-se claramente uma preocupação em selecionar pessoas que tenham um perfil compatível com as atribuições do cargo. Já nos concursos públicos não há esta preocupação, pois, em praticamente todos os concursos pesquisados, as habilidades, capacidades e competências dos candidatos não são avaliadas. No entanto, o concurso público pode contar com outros instrumentos de seleção, não se limitando a realização de provas e aferição de títulos, com a finalidade de promover uma seleção mais eficiente e em conformidade com as especificidades de cada cargo ou função pública (CAMARGO, 2011).

Pela análise comparativa dos resultados observa-se certo rigor nos processos seletivos simplificados em relação aos concursos públicos. Nesse contexto os certames públicos pesquisados apresentam duas diferenças relevantes. A primeira refere-se ao método de seleção. Enquanto nos concursos públicos, em sua maioria, foram utilizadas as tradicionais provas objetivas e as avaliações de títulos, nos processos seletivos foram adotadas provas práticas para testar as habilidades e competências dos candidatos. A segunda diferença está no fato de que no concurso público seleciona-se para um cargo, que, salvo algumas exceções, possuem diversas atribuições e possibilidade de atuação em várias funções, já nos processos seletivos há a possibilidade de seleção para desempenhar uma função específica, conforme ocorreu nos processos promovidos pelo Estado de Minas Gerais.

Nesse sentido, Camargo (2011), afirma que, nos concursos públicos brasileiros, a seleção é destinada ao preenchimento de vagas em carreiras, com atribuições extensas e possibilidade de atuação em diversas unidades, normalmente definidas após o ingresso do concursado. Sendo assim, devido às características peculiares do setor público, torna-se aceitável o aprimoramento da seleção de pessoal na administração pública, por meio de estratégias de seleção que contribuam para uma seleção eficaz e para correta alocação dos recursos humanos. Estratégias essas, que estejam direcionadas para avaliação da adaptabilidade do perfil do candidato em relação ao cargo, bem como da vocação do candidato para o serviço público, que podem ser verificados através de prova prática, teste de perfil, entrevista, sindicância de vida pregressa, teste psicológico e também, dependendo das especificidades do cargo, de um curso de formação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido teve a finalidade de analisar os métodos de seleção de pessoal utilizados atualmente na administração pública. Por meio desse estudo, foi possível obter um

conhecimento adequado acerca do processo de seleção de pessoal na administração pública, assim como identificar alternativas para esse processo que possibilitem a escolha de profissionais com aptidão e perfil para o serviço público.

Em primeiro lugar chamou a atenção o fato desse tema ser alvo de pouco interesse. Apesar de inserido no contexto da área de gestão de pessoas, o campo recrutamento e seleção desperta pouco interesse em pesquisadores e gestores.

É importante destacar que o recrutamento de pessoal no setor público cumpre o seu objetivo, atraindo um contingente relevante de candidatos para o processo seletivo. Isso porque a Administração Pública proporciona ampla divulgação dos processos seletivos que promove. Contudo, nota-se a necessidade de aprimoramento na descrição dos requisitos e atribuições dos cargos disponíveis. Uma boa descrição dos requisitos e atribuições do cargo, bem como a definição da função a ser desempenhada, possibilita ao candidato identificar a atividade que será desenvolvida. Dessa forma, o candidato possui mais informações para decidir se concorrerá à vaga. Nesse caso, a seleção já começa no ato do recrutamento, pois aqueles que não se enquadrarem no perfil do cargo ou não se identificarem com ele não participarão do processo seletivo.

Quanto aos procedimentos seletivos, os resultados encontrados revelaram que, mesmo em certames públicos distintos, o objetivo do processo de seleção no setor público é a avaliação da formação, qualificação e experiência profissional do candidato. Porém, para selecionar os concorrentes, de acordo com esses três critérios, predominam os métodos teóricos de seleção, como análise de currículos, provas objetivas, discursivas e de títulos. Nesse contexto, percebe-se que a prova de títulos adotada nos concursos públicos é bem semelhante à análise de currículos utilizada pelos processos seletivos simplificados, uma vez que têm a finalidade de classificar os candidatos de ambos os certames conforme sua formação, qualificação e experiência, avaliadas através de documentos comprobatórios.

Outro ponto importante que os resultados da pesquisa mostraram é a diversidade dos métodos de seleção utilizados pelos processos seletivos simplificados, principalmente os processos de seleção estaduais, onde se destaca o Programa Transforma Minas. Essa variedade de ferramentas de seleção permite constatar uma flexibilização no processo seletivo. Logo, identifica-se a oportunidade de adaptar o processo de seleção segundo as especificidades do cargo que será preenchido, tornando possível a realização de uma seleção mais eficiente, voltada às necessidades da organização e para as características de cada cargo. Isto é, segundo

afirmam Siqueira e Mendes (2009, p. 248), “é necessário rever o processo de seleção de pessoal, se esse tem alcançado as pessoas com real vocação para trabalhar no setor público”.

Assim, fica evidente a preocupação dos processos seletivos simplificados em avaliar, por meio de provas práticas e entrevistas, as habilidades, competências e perfis dos candidatos. Nota-se que o objetivo da prova prática é permitir uma melhor seleção do futuro servidor, bem como possibilitar a sua alocação na função mais adequada ao seu perfil. Os concursos públicos também poderiam utilizar as provas práticas no seu processo seletivo, pois esse método contribui para uma seleção mais eficaz e também para correta alocação dos servidores. Entretanto, verifica-se que os concursos pesquisados limitaram-se às provas teóricas e avaliação de títulos, mesmo havendo na legislação disponibilidade de outros métodos avaliativos, como prova oral, provas de conhecimentos práticos específicos e avaliação psicológica. Somente os concursos para Docentes das Universidades Federais fizeram uso da prova prática para avaliar a capacidade de lecionar do candidato.

Nesse sentido, a pesquisa confirma o valor e a utilidade desses métodos seletivos e aponta para necessidade de maior precisão no processo de seleção de pessoal dos órgãos públicos. O concurso para APO, promovido pela ESAF, e o Programa Transforma Minas são exemplos de aprimoramento do processo de seleção no setor público. Ambos buscaram instrumentos mais precisos para selecionarem seus servidores, seja por meio de um curso de formação ou através de ferramentas de seleção mais específicas. Porém, esses certames têm a finalidade de selecionar servidores para ocuparem cargos da alta administração, logo, é necessário que essa prática também seja adotada nos demais níveis da Administração Pública, permitindo uma composição mais eficiente de todo o seu quadro de pessoal.

Portanto, torna-se evidente que o setor público pode contar com métodos de seleção diferenciados, para aprimorar o seu processo de seleção de pessoal, como entrevistas, testes psicológicos e provas práticas, não se restringindo às provas escritas e avaliação de títulos. Sendo possível optar por instrumentos de seleção adequados às características e atribuições do cargo a ser preenchido e que permitam avaliar, de forma prática, a formação, experiência e habilidades dos candidatos.

Por fim, vale reforçar a importância do capital humano para as organizações públicas, sem o qual não alcançarão seus objetivos. Dessa forma, a seleção de pessoas representa o primeiro passo para uma organização eficiente e deveria ser uma das principais preocupações dos órgãos públicos. Porque, ao selecionar seus colaboradores com competência, aumentarão

as suas possibilidades de sucesso. Sendo assim, percebe-se a necessidade de adoção, por parte da Administração Pública, de métodos de seleção de pessoal que possibilitem um adequado planejamento do quadro de pessoal das organizações públicas, selecionando as pessoas que realmente possuam perfil, habilidades, competências e aptidão para trabalharem no serviço público. Métodos esses, que já foram utilizados em alguns processos seletivos promovidos no setor público, conforme se observa por meio dos resultados desse estudo.

Nesse contexto, outros estudos podem ser desenvolvidos, buscando avaliar os impactos dos processos de seleção de pessoal no desempenho das organizações públicas, isto é, verificar os resultados efetivos dos métodos de seleção, se eles têm contribuído para escolha de profissionais com aptidão para o setor público, se os servidores estão corretamente alocados e se o desempenho individual desses profissionais é satisfatório.

REFERÊNCIAS

BILHIM, João. O mérito nos Processos de Seleção da Alta Direção da Administração Pública Portuguesa: mito ou realidade? **Sequência**. UFSC. Florianópolis, Vol. 33, n. 65, pp. 57-78, dez. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/2177-7055.2012v33n65p57>> Acesso em: 27 fev. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988, de 5 de outubro de 1988**. 14. ed. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2013. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> Acesso em: 30 jan. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm> Acesso em: 27 fev. 2019.

BRASIL. **Súmula 685, de 24 de novembro de 2003**. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=jurisprudenciaSumula>> Acesso em: 30 jan. 2019.

CAMARGO, Thiago Alvim. **Gestão de Recursos Humanos no contexto da nova gestão pública: um estudo comparativo Brasil - Portugal**. 2011. 127 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br>> Acesso em: 10 fev. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COSTA, Ana Maria Paula dos Santos. **Estudo sobre a aplicação das ferramentas de marketing na**

atração de talentos em gestão de pessoas. 2013. 130 p. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 69
Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>> Acesso em: 20 out. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Pública: Foco na otimização do modelo administrativo.** São Paulo: Atlas, 2014.

ONU. Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais. A gestão de pessoas como um recurso estratégico. **Revista do Servidor Público.** Brasília, Vol. 57, n. 3, pp. 389-426, jul/set. 2006. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/204/209>> Acesso em: 28 fev. 2019.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Servidor Público.** Brasília, Vol. 60, n. 3, pp. 241-250, jul./set. 2009. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/25/22>> Acesso em: 05 fev. 2019.

TOMA, Livia Sayuri Jacob. **Recrutamento e seleção no contexto da gestão de recursos humanos.** 2006. 110 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br>> Acesso em: 10 fev. 2019.

ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA À INOVAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DA PARAÍBAKatarina Leal Chaves Lacerda¹Mary Dayane Souza Silva²Francisca Rozângela Lopes de Sousa³Geymeesson Brito da Silva⁴**Resumo**

Este artigo tem como objetivo verificar se os elementos da cultura organizacional podem estimular o desenvolvimento de inovações em uma organização pública do Estado da Paraíba. Os modelos teóricos utilizados foram Machado (2004) e Machado e Vasconcellos (2007). Segundo tais modelos os elementos da cultura organizacional que se relacionam com a inovação são: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas; comunicação; e, artefatos e símbolos. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, adotando o método de estudo de caso único. Na coleta de dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, sendo estes tratados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados obtidos direcionam a existência de uma cultura organizacional voltada à inovação. Conclui-se que a organização pública possui um caráter inovador, tendo em vista a adoção de inovações relevantes que agregam valor e reconhecimento por parte da sociedade e dos demais órgãos públicos acerca do alto desempenho apresentado no cumprimento de suas atribuições.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Inovação, Organização Pública.

1 INTRODUÇÃO

Toda organização, seja pública ou privada, que deseje ter sucesso deve estar preparada para inovar e gerir a inovação, considerando-a como um componente estratégico (TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008; BESSANT, 2003). Se uma organização mantém imutável aquilo que faz, corre um grande risco de deixar de atender as demandas e exigências advindas do mercado e da sociedade, de modo que sua existência pode tornar-se desnecessária.

¹ Doutoranda e Mestra em Administração (UFPB); Especialista em Gestão Pública (IFPB); Graduada em Administração (UFPB). E-mail: katarina_lacerda@hotmail.com.

² Professora na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB); Doutoranda em Administração (UFPE); Mestre em Administração (UFPB); Graduada em Administração (UEPB); E-mail: m.dayane.silva@gmail.com.

³ Professora na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB); Mestre em Sistemas Agroindustriais (UFCG); Especialista em Gestão Pública (UFPB); Graduada em Administração (UFCG). E-mail: rhozadm@hotmail.com.

⁴ Especialista em Marketing (UNOPAR). Graduado em Administração (UEPB). E-mail: geimerson18@hotmail.com

O setor privado foi aquele que mais cedo despertou para a importância estratégica da inovação (RESENDE JÚNIOR; GUIMARÃES; BLHIM, p. 260, 2013). Por essa razão, o tema inovação quase sempre é tratado como se fosse exclusivo de empresas privadas. Porém, a inovação é importante e está também presente nas organizações públicas (BARACCHINI, 2002; OCDE, 2005). No setor público, o interesse pela adoção de inovações se estabelece como resposta para pressões sociais por um serviço público de qualidade, ágil e eficiente. É importante, então, que as organizações públicas estejam abertas a novas idéias, apoiando mudanças benéficas tanto para a instituição quanto para a sociedade.

A sustentação de uma organização inovadora se dá por sua cultura organizacional, tendo em vista que a capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que nela trabalham. Nos últimos anos, a questão da cultura organizacional vista como um dos elementos determinantes da inovação tem despertado o interesse como campo de estudo de diversos autores no meio acadêmico, uma vez que possui elementos que podem servir para reforçar ou inibir comportamentos que contribuam com as inovações. (KNOX, 2002).

Apesar da importância dada à cultura organizacional como um estimulante para a inovação, investigações empíricas continua a ser um pouco limitadas (NARANJO-VALENCIA, JIMÉNEZ-JIMÉNEZ E SANZ-VALLE, 2011a; MARTINS E TERBLANCHE, 2003). Além disso, pesquisas que envolvam essas duas temáticas ao setor público são relativamente recentes na realidade brasileira.

Nesta perspectiva, o problema de pesquisa do presente trabalho se configura em: como os elementos da cultura organizacional de uma organização pública do Estado da Paraíba está voltada à inovação? Na busca de responder a este questionamento, o objetivo da pesquisa se constitui em: verificar se os elementos da cultura organizacional podem estimular o desenvolvimento de inovações na organização pública analisada. Os elementos da cultura organizacional e sua relação com a inovação foram delimitados com base nos estudos de Machado (2004) e Machado e Vasconcellos (2007), os quais são: valores; crenças e pressupostos; ritos rituais e cerimônias; histórias e mitos; tabus; heróis; normas; comunicação; e, artefatos e símbolos.

O artigo se divide em seis seções incluindo a introdução. Na segunda seção apresenta-se a revisão da literatura contendo os tópicos: Cultura Organizacional, Inovação, e a Relação entre Inovação e Cultura Organizacional. A terceira seção apresenta a metodologia adotada, na quarta faz-se uma apresentação e análise dos dados levantados. E, na quinta seção apresentam-se as conclusões do trabalho, indicando sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

Os estudos sobre a cultura organizacional marcaram forte presença no decorrer dos anos 80, época na qual passou a se constituir definitivamente como um campo de conhecimento dentro da Administração. (FREITAS, 2007, p. 9). Desde então, tem sido objeto de um debate intenso nos últimos anos com diferentes visões e definições (ASHKANASY; WILDEROM; PETERSON, 2000; CAMERON; QUINN, 1999; HOFSTEDE, 1991; MARTIN, 2002; SCHULTZ, 1995). No entanto, é preciso ter em mente que o conceito de cultura não é universal, tampouco inequívoco. (FREITAS, 2007, p. 10). Schein (2009) define-a como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um determinado grupo concebeu para demonstrar como lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, o qual funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e, ensinados aos novos integrantes do grupo como a maneira correta de perceber esses problemas.

De uma maneira geral, estudos que envolvem a cultura organizacional tendem a enxergá-la de duas formas: a) como uma metáfora, na qual a cultura é considerada como algo que organização é; e b) como uma variável, na qual a cultura é tida como algo que a organização tem. (FREITAS, 2007, p.10-12). Entender a organização como uma metáfora é compartilhar o pensamento de que os indivíduos exercem papel ativo na construção da realidade organizacional, ao buscar compreender como o grupo cria sentido para suas experiências, por outro lado, compreender a cultura como uma variável, busca-se explorar mais os aspectos conceituais definidos e instrumentalizados sob o controle da direção, os quais podem ser modificados sempre que se achar apropriados aos seus objetivos.

A cultura organizacional, independente da definição que se utilize, é composta de vários elementos e níveis. Para Freitas (1999) a objetivação da cultura ou sua efetivação se dá, por meio de seus elementos, os quais forneceram aos membros da organização o direcionamento para os relacionamentos intraorganizacionais. Dentro da cultura os elementos mais citados são: os valores; as crenças e pressupostos; os ritos, rituais e cerimônias; as estórias e mitos; os tabus; sagas e heróis; as normas, comunicação, e artefatos e símbolos. Estes elementos serão descritos na seção que contempla o tópico que relaciona as temáticas cultura organizacional e inovação.

Levando-se em consideração esses elementos, a cultura organizacional é instituída de aspectos que dão às organizações uma maneira particular de ser, ao influenciar o comportamento dos indivíduos e grupos dentro da organização (CUNHA e CARMO, 2007; LUZ, 2009), torna-se relevante para o desenvolvimento de um comportamento inovador, uma vez que pode criar o compromisso entre os membros de uma organização em termos de acreditar e aceitá-la como um valor e uma norma

relacionada com a inovação predominante dentro da organização. (McLEAN, 2005; HARTMANN, 2006; NARANJO-VALENCIA, JIMENEZ, VALE, 2011). Sob esta perspectiva, o processo de inovação se interliga aos aspectos mais subjetivos da história organizacional.

2.2 Inovação

A concepção da relevância do conceito de inovação deriva das construções teóricas de Schumpeter, o qual considera o desenvolvimento econômico resultado de novas combinações dos fatores existentes, enfocando as inovações como aspecto determinante da competitividade e do desempenho de uma empresa (CARVALHO, REIS, CAVALCANTE, 2011). Inovação consiste em um processo sistemático e contínuo, elemento central da renovação do núcleo de qualquer organização (BESSANT, 2003), cuja base principal é a evolução e a combinação entre componentes de diversos conhecimentos, de modo a gerar aprendizado contínuo (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008; ALSAATY, HARRIS, 2009). No setor público, inovação equivale a uma mudança de caráter estratégico, estrutural, humano, tecnológico, cultural, político e de controle, objetivando produzir impactos e desenvolvimentos sociais mais fortes e mais amplos, tendo foco também em transparência e *accountability* (KLERING E ANDRADE, 2006).

Halvorsen, Hauknes, Miles e Roste (2005) propõem cinco tipos de inovação em serviços públicos: 1) inovações que envolvem mudanças nas características e concepção de serviços, produtos e processos de produção, incluindo o desenvolvimento, uso e adaptação de tecnologias relevantes; 2) inovações de entrega, abrangendo aspectos novos ou alterados de resolução de tarefas, prestação de serviços ou de outra forma interagir com os clientes com o objetivo de prestação de serviços específicos; 3) inovações administrativas e organizacionais, envolvendo novos ou alterados formas de organizar as atividades dentro da organização; 4) inovações conceituais, no sentido da introdução de novas missões, novas visões de mundo, objetivos, estratégias e lógicas; e 5) inovações de sistema de interação, que são maneiras novas ou melhoradas de interagir com outras organizações e bases de conhecimento.

Cada tipo de inovação pode ocorrer em diferentes graus de intensidade: 1) Radical - quando a mudança implica em algo completamente novo, que transforma o modo como vemos ou usamos as coisas; ou 2) Incremental - quando a mudança implica apenas no melhoramento daquilo que já é feito, agregando vantagem sem alterar o padrão de referência (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Diversos fatores influenciam a geração da inovação. Alsaaty e Harris (2009) relacionam dois grandes grupos de determinantes influenciadores de inovação: 1) fatores externos, que incluem regulações

governamentais, regulações ambientais e regulações comerciais; e 2) fatores internos, que incluem tamanho organizacional, estratégia, estrutura, cultura, incentivo e cooperação, além da gestão e liderança.

Entre os fatores internos, o papel da cultura organizacional é fundamental para o desenvolvimento da inovação. O entendimento dessa relação é vital na compreensão do porquê algumas empresas são mais inovadoras e desenvolvem mais projetos empresariais que outras, tendo sucesso no desempenho da inovação (TURRÓ, URBANO E PERIS-ORTIZ, 2013). Assim sendo, o tópico seguinte aborda a relação entre cultura organizacional e inovação.

2.3 Relação entre Cultura Organizacional e Inovação

A cultura organizacional é responsável por orientar e influenciar diversos comportamentos, inclusive os relativos à inovação, ainda que nem todas as organizações possuam valores e pressupostos característicos de uma cultura organizacional voltada para a conduta inovativa, vez que algumas culturas promovem a criatividade e a inovação mais do que outras (CENTURIÓN, SILVA, MELO; MELO, 2011; MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Certamente o desenvolvimento de uma cultura organizacional inovadora é um dos maiores desafios que a organização pode enfrentar, pois trata de uma complexa rede de comportamentos e artefatos (STOECKICHT, 2005).

Nas organizações de sucesso inovativo, os elementos básicos da cultura organizacional, como valores compartilhados, crenças e comportamentos esperados dos seus membros, estimulam a criatividade e a inovação de duas maneiras: **1) socialização**, em que os indivíduos aprendem qual comportamento é aceitável e como as atividades devem funcionar, de modo que, em conformidade com as normas comuns, os indivíduos supõem se o comportamento criativo e inovador faz parte da maneira pela qual a organização opera; e **2) coordenação**, na qual os valores básicos, suposições e crenças tornam-se promulgados em formas estabelecidas de comportamentos e atividade e são refletidos como estruturas, políticas, práticas e procedimentos de gestão, tendo impacto, por exemplo, no apoio de recursos para o prosseguimento do desenvolvimento de novas idéias (MARTINS; TERBLANCHE, 2003; NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011b).

Por conseguinte, uma organização precisa possuir uma cultura forte, compartilhada e evidentemente orientada à inovação para incitar o desenvolvimento de inovações. Uma cultura forte significa um conjunto de princípios, valores e artefatos enraizados na conduta diária das organizações que ressalta a ênfase que essa atribui à importância da inovação como meta organizacional (GOBARA et.

al., 2010). Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011b) enfatizam que na literatura encontra-se base teórica e estudos empíricos que sustentam a relação entre a cultura organizacional e a inovação. Entretanto, ainda que estes evidenciem que a cultura é um fator determinante da inovação, não há consenso de qual deve ser o conteúdo da cultura para estimular a inovação nas organizações, ou seja, que tipo de cultura organizacional ou valores culturais instigam mais inovações e o que poderia detê-lo.

Elementos	Definições	Relação com a Inovação
Valores	Direcionamento do que é importante para a organização, levando em consideração o seu objetivo para atingir o sucesso esperado.	Sentimento de quão importante é a inovação para a organização.
Crenças e Pressupostos	O que é tido como verdade na organização, levando à internalização destas crenças.	Crença de ser o mais inovador em seu setor ou de estarem entre eles.
Ritos, Rituais e Cerimônias	Atividades planejadas pela organização, executados através de interações sociais. Esclarecem os padrões de comportamento que devem ser mantidos ou re-elaborados; informam, ao tempo em que causam descontração, apresentam novas visões organizacionais, bem como novos valores e crenças.	Rituais que envolvam uma inovação ou o processo de inovação em produto, processos e/ou gestão.
Estórias e Mitos	As estórias divulgam os exemplos concretos de fatos reais passados. Têm caráter persuasivo por relatarem experiências de outras pessoas. Já os mitos relacionam-se com estórias fictícias consistentes com os valores organizacionais, com o objetivo de explicar origens e transformações das coisas.	Descrições verbais de fatos que contribuíram ou que devem ser evitados para a inovação.
Tabus	Subprodutos de acontecimentos que provocaram a negativa do próprio acontecimento. Pode ter origem numa tragédia ocorrida na organização e que não quer ser lembrada. Assim, o tabu é algo do que não se fala, do que não se evidencia e se procura ao máximo nem mencionar, mas que está ali, participando, mesmo que invisivelmente do cotidiano das pessoas.	Áreas de proibição, a fim de orientar o comportamento organizacional e manter a disciplina, enfatizando o que não é permitido relativamente à inovação ou ao processo de inovação.
Heróis	São membros da organização que ao praticarem um ato que evidencie a coragem pessoal e o comprometimento com a estratégia organizacional passam a ser vistos de uma maneira exemplar. Servem para mostrar que é possível conseguir o sucesso na promoção de novas ideias.	Personalidades que são identificadas com a inovação ou com o processo de inovação.

Normas	As normas referem-se ao comportamento esperado, formal ou não, que é repassado aos indivíduos na organização através de outros elementos culturais.	Regras escritas que direcionam o comportamento das pessoas na organização em direção à inovação ou ao processo de inovação.
Comunicação	É através da comunicação que as normas e os valores são afirmados.	Conteúdos escritos ou não que direcionam o comportamento das pessoas na organização em direção à inovação.
Artefatos e Símbolos	Instrumentos materiais utilizados para direcionar a cultura organizacional. A utilização de artefatos determina uma estratégia para que os membros se adaptem à cultura vigente e suas mudanças. Símbolos são os objetos ou sinais visíveis utilizados para disseminar a comunicação da cultura.	Qualquer objeto, flâmula, bandeira, peso de papel, vestimenta, ambiente físico, estrutura hierárquica ou outros que sirvam de veículo de um significado da inovação em processo, produto ou gestão.

Quadro 1 – Elementos da Cultura Organizacional e Relação com a Inovação.

Fonte: Machado (2004) e Machado e Vasconcellos (2007).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em razão do objetivo de pesquisa, a abordagem qualitativa foi escolhida por se conceber mais apropriada para o entendimento da existência de elementos da cultura organizacional que podem estimular o desenvolvimento de inovações. Nesse sentido, elegeu-se como método de investigação o estudo de caso, por compreender que este seja capaz de fornecer conhecimento sobre o fenômeno analisado, tendo como uma das suas características principais a descrição do contexto em que se realiza certa investigação (YIN, 2005; GIL, 2008).

Para elucidar a relação entre a cultura e inovação e auxiliar no alcance do estudo proposto, selecionou-se uma organização do setor público que apresenta características inovadoras, definindo-se o Tribunal Regional do Trabalho (TRT-13), situado na capital do Estado da Paraíba, como objeto de análise. A escolha do órgão se justifica por seu reconhecimento em inovação, sendo contemplada em 2011 com o Prêmio Excelência, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, cujo objetivo é estabelecer uma política permanente de reconhecimento institucional aos órgãos da Justiça do Trabalho que apresentem os melhores desempenhos, de forma a incentivar a melhoria constante dos serviços prestados e estimular a criatividade e inovação (TRT13, 2014), e por possuir um projeto selecionado, em 2014, para a XI Edição do Prêmio Innovare, o qual tem como objetivo identificar, premiar e disseminar práticas inovadoras realizadas por magistrados, membros do Ministério Público estadual e federal, defensores públicos e

advogados públicos e privados de todo Brasil, que estejam aumentando a qualidade da prestação jurisdicional e contribuindo com a modernização da Justiça Brasileira (INSTITUTO INNOVARE, 2014).

Como técnica de coleta de dados adotou-se a entrevista semi-estruturada (GODOI; MATTOS, 2010), já que a mesma, no geral, utiliza-se de perguntas abertas que podem ser respondidas dentro de uma conversa informal. As questões utilizadas foram adaptadas de Arruda (2006), e buscaram identificar aspectos relevantes que caracterizassem a visão que os servidores possuem sobre os elementos da cultura organizacional no desenvolvimento de inovações.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de Junho e Julho de 2014 com a participação de dois integrantes do TRT-PB: o Diretor da AGE (Assessoria de Gestão Estratégica) e o Servidor do NGTIC (Núcleo de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação), setor vinculado à SETIC (Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação). As gravações das entrevistas ocorreram mediante a autorização dos participantes, para que não se perdesse nenhum registro.

Devido os dados coletados na pesquisa não oferecem opiniões divergentes, atingindo-se assim o nível de saturação de uma pesquisa qualitativa, não se julgou necessário prosseguir a coleta de dados, tendo em vista que o procedimento de parada da coleta de dados é subjetivo e depende da avaliação do pesquisador (CHAMON, 2007). Segundo Fontanella, Ricas e Turato (2008) a escolha do ponto de saturação está relacionado a critérios que envolvem a sensibilidade teórica do pesquisador aliada a integração dos dados com a teoria configurando os limites de observação da realidade.

No que se diz respeito à análise de dados, efetuou-se uma análise de conteúdo como meio de explicitar o teor das entrevistas, por meio da utilização da técnica de análise temática. Essa técnica foi aplicada de acordo com metodologia baseada em Bardin (2009), na qual iniciou-se a transcrição dos relatos dos entrevistados com a identificação dos pontos mais importantes abordados na entrevista. Em seguida, os dados foram categorizados de acordo com os estudos de Machado (2004) e Machado e Vasconcellos (2007), fundamentado nos seguintes elementos da cultura organizacional: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas; comunicação; e, artefatos e símbolos, descritos no tópico 2.3 do referencial teórico. Além destes, teve-se por base a literatura pertinente ao estudo, por meio da qual foi feita a interpretação dos dados e confrontados os resultados obtidos com a teoria, formulando-se as considerações finais.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Organização

O Tribunal Regional do Trabalho da Paraíba (TRT-13) é um órgão público pertencente à Justiça do Trabalho no Brasil, tendo como missão promover a justiça nas relações de trabalho (TRT13, 2014). Segundo o Diretor da AGE: *“O Tribunal da Paraíba quando foi instalado, aproximadamente 25 anos, foi antes da Constituição da exigência do concurso público [...]”*.

O TRT-13 é vinculado ao Tribunal Superior do Trabalho que é a mais alta instância da Justiça Trabalhista. É composto por dezesseis desembargadores distribuídos entre o Tribunal do Pleno, Primeira e Segunda Turma (TRT13, 2014). Sua jurisdição compreende quatorze Varas do Trabalho distribuídas por todo Estado da Paraíba, que têm por função julgar conflitos individuais surgidos nas relações de trabalho e as ações de competência da Justiça do Trabalho, em primeira instância (TST, 2014).

O TRT-13 é constituído por diversos setores, entre eles a AGE - Assessoria de Gestão Estratégica: *“A AGE é um órgão ligado diretamente a presidência do Tribunal, que tem como objetivo principal prestar assessoria em todas as ações ligadas a planejamento estratégico e ações estratégicas. A AGE ela controla o planejamento estratégico do Tribunal, ela trabalha na sua concepção, a AGE responsável pelo acompanhamento desses indicadores. A AGE é responsável pelo acompanhamento das metas nacionais do Poder Judiciário, é responsável pela concepção e acompanhamento dos projetos estratégicos e é responsável também pela parte de processos (não processo jurídico, mas procedimento administrativo do Tribunal)”* (Diretor AGE).

E, pelo SETIC – Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação, integrado por outros setores subordinados, dentre os quais está o NGTIC – Núcleo de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação: *“A Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação é um setor operacional. Visa a dar suporte tecnológico a todo Tribunal, tanto à sede quanto as Varas, e por suporte tecnológico entende-se a ligação de rede até a criação de sistemas que possam suportar a atividade principal do Tribunal que é a prestação jurisdicional, a resolução de conflitos por meios processuais.”* (Servidor NGTIC). *“O Núcleo de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação, [...] ele é mais estratégico, com a finalidade de fiscalizar, controlar, monitorar e subsidiar o planejamento de TI na instituição.”* (Servidor NGTIC).

Tais setores contribuem para o desempenho das atividades do TRT-13 mantendo vínculo com os demais setores e as Varas de Trabalho, facilitando o fluxo do trabalho de forma eficiente

e eficaz. Para Halvorsen, Hauknes, Miles e Roste (2005) tais ações envolvem mudanças nas características e concepção de serviços, produtos e processos, incluindo o desenvolvimento, uso e adaptação de tecnologias relevantes.

4.2 Quanto à Inovação

Ao ser questionado a respeito do que é inovação, o servidor do NGTIC demonstrou um claro entendimento sobre a definição deste termo: *“Inovação é a função do algo novo, ou seja, é algo que pode ser radicalmente novo ou algo que pode ser simplesmente um incremento, uma pequena evolução de alguma coisa, mas que traz alguma melhoria, algo que pode ser repetido e diminuir o trabalho”*. Por outro lado, o Diretor da AGE apresentou dificuldade para conceituar inovação: *“Acho que inovação, essa palavra inovação, pode ter várias definições. Inovação eu compreendo como qualquer iniciativa que você está pensando em fazer que ela não existe na minha unidade. [...] isso é uma inovação. É você ter uma iniciativa que não existia no âmbito de sua organização.”*

Isso se justifica pelo fato de que, de acordo com Bessant (2003), inovar e gerir a inovação não é fácil, uma vez que existem muitas dificuldades inerentes a esse processo, que vão desde o entendimento do que de fato é a inovação até a identificação de como essa deve ocorrer e ser mantida na organização. Quanto às inovações que já foram desenvolvidas e implementadas no âmbito do TRT-13, os servidores mencionaram três que tiveram maior impacto sob o desempenho das suas atividades e de como os seus serviços são ofertados para a sociedade:

- Sistema Unificado de Administração de Processos (SUAP), por meio do qual os processos judiciais passaram a ser tramitados eletronicamente, dispensando o uso de papel. *“O SUAP foi um sistema que surgiu aqui, foi pioneiro na Justiça do Trabalho, primeiro processo judicial totalmente eletrônico. Desde a petição inicial do advogado até o julgamento do recurso em 2ª instância, tudo é feito por meio de tecnologia, no computador. [...] Era preciso alimentar o sistema e tramitar o processo fisicamente [...] vinha em malotes de outras varas, então isso tinha um tempo, tinha um custo, e hoje com o processo eletrônico não, tudo é feito eletronicamente, até o envio é feito eletronicamente, o processo é enviado e instantaneamente já chega no destino dele. Isso foi uma grande inovação. A gente utilizou tecnologia nossa e conseguiu estabelecer isso.”* (Servidor do

NGTIC). “[...] A gente tinha o processo tramitando como todo mundo conhece em papel, então a gente com um grupo de outros servidores e magistrados, a gente era da TI, trabalhamos uma ferramenta para que em 2008 a Vara de Santa Rita, que foi a primeira [...] implantasse o procedimento eletrônico no Tribunal. Ou seja, o Tribunal da Paraíba foi o primeiro Tribunal do Brasil (não é Tribunal Trabalhista, é Tribunal de qualquer esfera: trabalhista, militar, eleitoral, federal e comum) a implantar o processo eletrônico.” (Diretor da AGE).

➤ Negócio Legal, tecnologia que permite ao TRT-13 realizar os leilões de bens para o pagamento de dívidas sentenciadas eletronicamente, sem a necessidade de agendamentos presenciais. “[...] o Tribunal instalou recentemente, e virou modelo nacional, que foi na época da Ministra Ellen Gracie no CNJ, [...] o sistema de pregão eletrônico. Isso foi uma inovação que o TRT da Paraíba fez que o CNJ entendeu que era importante e virou um projeto nacional que aí todo mundo tem que fazer pregão eletrônico.” (Diretor da AGE).

➤ Núcleo de Conciliação Humanística (NUCON), que utiliza diversas técnicas que visam incentivar a conciliação como uma vontade legítima das partes. “[...] O Núcleo de Conciliação Humanística, que não é uma vara do trabalho, é um ambiente com uma decoração diferente, que não parece uma organização pública, [...] onde o autor e o réu que estão com litígio vão para lá com o juiz e tentar uma reconciliação, e o índice de reconciliação é muito elevado. Esse projeto hoje já foi apresentado em vários outros tribunais, inclusive no CSJT (Conselho Superior da Justiça do Trabalho).” (Diretor da AGE). “[...] um projeto aqui da parte jurídica [...] é o Núcleo de Conciliação Humanística. Eles criaram uma sala que é para fazer conciliação de processos, com detalhe próprio, com mesa arredondada, espaço lúdico, para fazer com que todo mundo sente num mesmo plano, para facilitar a resolução de conflitos e permitir a conciliação de processos.” (Servidor do NGTIC).

As duas inovações inicialmente citadas são tipos de inovações que envolvem mudanças nas características e concepção dos serviços que são prestados pela organização, incluindo o desenvolvimento, uso e adaptação de tecnologias. Já a última corresponde a uma inovação de entrega, uma vez que abrange aspectos novos na prestação do serviço a sociedade (HALVORSEN, HAUKNES, MILES, ROSTE, 2005). O desenvolvimento e adoção destas inovações

proporcionaram ao TRT-13 sucesso ao gerar maior eficiência e agilidade no desempenho das atribuições desta organização, conforme explicitado na fala do Diretor da AGE: “[...] A do processo eletrônico o que ela causou de celeridade na vida dos advogados e das pessoas foi um absurdo. [...] o que a gente sempre ouvia das pessoas era que a justiça não era justiça porque era muito tardia, muito demorada. [...] a parte do serviço público que é dar os meios dela ser rápida, a gente tava dando. [...] O do pregão eletrônico é você imaginar [...] a sociedade inteira pode ir lá e comprar, que ele geralmente tem um preço menor e comprando aquele bem, o juiz pode garantir o dinheiro de quem ganhou a ação e não tava levando ainda, tomando uma repercussão tremenda na sociedade. E o de Conciliação Humanística a gente vê que os processos não precisam ir para a sentença do juiz, se resolve antes. Então se resolve antes, as partes saem mais satisfeitas. Esses três tiveram impacto direto na sociedade, não foram projetos inovadores só para servidores ou para magistrados, foram inovadores para a sociedade.”

4.3 Quanto à Cultura Organizacional

Percebe-se uma variação entre o discurso do Diretor da assessoria de gestão estratégica e o servidor do NGTIC (núcleo de governança de tecnologia da informação e comunicação), em alguns aspectos, bem como algumas concordâncias. O Diretor entrevistado afirma que a cultura do órgão possui diversidades, que contribuem no desenvolvimento organizacional. No discurso do gestor, percebe-se essa variedade ocasionada pela presença de servidores de gerações distintas, quando diz, por exemplo, que: “[...] o Tribunal ele foi formado inicialmente por servidores originários de outros órgãos e essas pessoas ainda hoje, muitas já se aposentando, fazem parte do corpo do Tribunal, apesar de nesse percurso já ter havido três ou quatro concursos públicos. [...] essa diferença de servidores, não concursado e concursado, pela idade, porque os concursados são servidores mais jovens do que os outros, faz com que o Tribunal tenha uma cultura organizacional bem diversa. A gente tem um grupo de servidores com comportamento, com crenças de uma forma, e muito claramente outro grupo com comportamento e com crenças distintas”.

Tal visão do Diretor é explicada por Martin (2002) ao expor que é difícil transformar a cultura, devido à presença de raízes profundas. Já para o servidor do NGTIC, o que existia é uma cultura voltada para integração organizacional ao relatar que: “[...] quando a gente entrou aqui em 2006, houve uma semana de acolhimento, que a gente recebeu várias palestras para saber como funcionava o Tribunal, a SETIC, com funcionava o setor de gestão de pessoas, os direitos que

a gente tinha a questão de plano de saúde [...]”. Os servidores também expuseram a resistência à questão da mudança na cultura interna que vinha ocorrendo no TRT, de forma direta elucidaram a dificuldade de se adaptarem a implantação do sistema SUAP e atualmente pela substituição deste pelo PJe (sistema de processo judicial eletrônico desenvolvido pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho em parceria com os tribunais e a participação da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB)). “[...] eu vi servidor chorar porque o sistema era novo, querer entregar a gratificação porque não iria aprender [...]”. (Diretor da AGE). “A gente tá passando por um desafio agora que é a substituição do SUAP pelo PJe. [...] teve alguns problemas [...] e isso foi um desafio muito grande porque a informática ela é técnica, e aí tem esse ponto de lidar com o usuário [...]. e a gente tentou fazer o trabalho de convencimento, de que o sistema é bom [...]”. (Servidor do NGTIC).

Robbins (2005) ressalta que a resistência à mudança pode ser positiva, incitando uma discussão saudável e também pode ser uma fonte de conflitos, dificultando a adaptação e o progresso. No caso do TRT essa resistência teve um caráter negativo por ocasionar que o órgão enfrentasse dificuldades na implantação do sistema, ao tornar-se pouco eficiente no atendimento das demandas relativas à adoção do programa.

4.4 Quanto à Relação da Cultura Organizacional com a Inovação

O servidor da NGTIC ao estabelecer a relação entre a cultura existente na organização com o desenvolvimento de inovação percebeu que existe um vínculo positivo que pode fomentar um ambiente, afirmando que: *“Eu acho que sim, porque o TRT depois que viu que fomos pioneiros no processo eletrônico, que a gente ganhou destaque em nível nacional, as pessoas vestiram essa camisa, todos se sentem orgulhosos disso aí. Então essa cultura termina ajudando nesse processo de inovação.”* (Servidor da NGTIC). Este pensamento está alicerçado no entendimento de Bessant (2003), para o qual a construção de uma cultura de inovação na prática inicia-se na internalização desta, a ponto de ficar no inconsciente, integrando a cultura dominante da organização. Uma empresa inovadora tem que proporcionar uma estrutura e um ambiente de trabalho que permitam que as pessoas explorem sua criatividade e compartilhem seu conhecimento (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008). Isso pôde ser explicitado no relato do diretor da AGE: *“Eu acho que o Tribunal é um ambiente bastante fértil e propício a inovação. O 3º conjunto de coisas, que a gente tá chamando de cultura, de clima organizacional, de hierarquia, de estrutura, de comunicação, tudo isso a meu ver favorece para que surjam novas ideias.”* (Diretor da AGE).

Diante do exposto, percebe-se que o desenvolvimento da inovação acontece por meio de uma cultura na qual ideias são geradas, valorizadas e suportadas. Assim, uma cultura de inovação é vista como aspecto vital para que uma organização possua o suporte necessário para o seu processo de inovação (GODOY, 2009). A relação entre os elementos da cultura organizacional (ECO) e o desenvolvimento da inovação pode ser evidenciada com base no Quadro 02.

Em síntese sobre a relação ECO com a Inovação tem-se que a inovação não foi percebida como um valor do ponto de vista da cultura, uma vez que ambos os entrevistados entenderam valores como aqueles constantes no planejamento estratégico da organização. Os servidores internalizam como verdade a percepção de que o TRT-13 é um órgão público reconhecidamente inovador. Eventos e comemorações relativos à inovação não foram relatados como algo formalmente estabelecido. No entanto, o Diretor da AGE ressalta que na adoção de uma inovação radical, de grande impacto e importância para as atividades do TRT-13, efetuou-se uma comemoração.

Por meio do relato do Diretor da AGE, pode-se perceber a descrição de uma experiência vivenciada pelos membros da organização, quando da adoção de uma inovação, um fato que reforça o comportamento inovativo no órgão. Na perspectiva do servidor da NGTIC, é no relato das necessidades dos usuários que se identifica de haver inovação. Na visão de ambos os servidores, identifica-se fatos ocorridos que tendem a ser negados, comentados ou mesmo se admitir a existência de tal episódio. Esses tabus existentes nas relações pessoais não inibem a concepção da ideia de inovação, mas podem interferir na sua efetiva implementação.

De acordo com os entrevistados, há a presença na organização de indivíduos que desempenha o papel de influenciar e disseminar a atitude inovadora. Na organização não há um roteiro escrito que determine como deve ser a conduta e a orientação para a inovação. O Diretor da AGE a comunicação ocorre de maneira formal. Já para o servidor da NGTIC essa comunicação é informal, sendo formal apenas quando se deseja deixar o registro de alguma informação. Ambos os tipos de comunicação contribuem para a socialização das normas e valores presentes na cultura. Essa socialização pode facilitar o desenvolvimento de inovações.

Para o servidor da NGTIC, a liberdade na forma de se vestir é adequada, pois deixa as pessoas a vontade e livres para desenvolverem um trabalho criativo. Já para o Diretor da AGE o tipo de vestimenta não apresenta influência com relação à inovação. Os servidores concordam que um ambiente ergonomicamente estruturado facilita o surgimento e o desenvolvimento de

ideias inovadoras. O Diretor da AGE acredita que apenas a flexibilidade possibilita o surgimento de inovações.

Já o servidor da NGTIC visualiza que ambas podem influenciar neste processo, uma vez que podem facilitar a comunicação entre direção e funcionário, ao auxiliando a troca de ideias e a aprendizagem. Os entrevistados partilham do entendimento de que a valorização das pessoas é importante para estimular a participação dos servidores com relação a novas ideias e ao alcance das metas. A percepção de ambos é de que a liderança na organização influencia diretamente a sua cultura, bem como na administração do processo de inovação.

ECO	Item Analisado	Relato Diretor da AGE	Relato Servidor do NGTIC
Valores	Sentimento	"No planejamento estratégico do Tribunal atual os principais atributos de valores são: celeridade, ética, responsabilidade sócio-ambiental, efetividade na prestação jurisdicional, respeito ao cidadão e cuidado dos servidores."	"Acessibilidade, ética, efetividade, celeridade, responsabilidade sócio-ambiental, valorização do ser humano, transparência, modernidade e o orgulho de ser TRT."
Crenças e Pressupostos	Ser ou estar entre os mais inovadores	"Eu acho que a crença do Tribunal é prestar um excelente serviço a sociedade. [...] Eu considero que o Tribunal do Trabalho da Paraíba ele é um tribunal muito inovador. O Tribunal da Paraíba é um tribunal muito respeitado entre os Tribunais do Trabalho no Brasil e por conta de inovação, ao meu ver."	"Temos a crença de que é um Tribunal ágil, um Tribunal eficiente, porque a sua taxa de resolução processual é muito alta. [...] A partir do SUAP deu esse ar de que o Tribunal da Paraíba é um Tribunal inovador."
Ritos, Rituais e Cerimônias.	Eventos e Comemorações	"O processo eletrônico houve um super evento. Veio o presidente do TST para a inauguração da primeira Vara de Santa Rita."	"Internamente a gente não tem essa cultura, de chamar, fazer uma reunião. Normalmente se publica na intranet, essas coisas, que é um projeto inovador, mas só isso. O diretor anterior costumava no final ano fazer uma reunião que apresentava todos os projetos da informática como forma de lembrar e fazer você se sentir parte daquele progresso. Mas hoje o presidente não faz e não existe nada da instituição que determine."
Estórias e Mito	Fatos que contribuíram ou que devem ser evitados	"Eu acho que o que poderia inibir a inovação é a inovação não ser botada para frente se fosse um Tribunal conservador, em que o seu corpo diretivo não ouvisse seus juízes, não ouvisse seus servidores e dissesse: "deixa para lá, não mexe com isso". No Tribunal não tem, não é um Tribunal conservado."	"[...] Se a gente vê que tem uma necessidade que é comum a vários usuários ou que alguma coisa poderia melhorar na rotina do trabalho e há tecnologia para fazer isso, aí a gente faz. [...] Mas é sempre assim, é sempre o usuário que inicia as inovações que a gente tem. [...] O gatilho é realmente essa necessidade do usuário [...] e aí a gente inova."
Tabus	Áreas de Proibição	"Existe um tabu em relação a quem entrou sem concurso e quem entrou com concurso, o que eu acho completamente errado e absurdo, porque o mesmo que entrou sem concurso ele não entrou ilegalmente, a lei permitia que ele entrasse. É uma coisa que eu entenderia que poderia prejudicar um pouco o andamento dos trabalhos. Mas na inovação não [...] na ideia que vai surgir, nenhuma interferência. Talvez de depois de a ideia concebida e "startada" sua	"A relação com pessoa pode ser muito fácil ou pode ser muito difícil, dependendo das ervas daninhas que a gente pode encontrar. Mas a gente já teve aqui no setor, mas dá para gente conviver. Era um tabu. Você tinha que ser muito profissional, mas você é ser humano antes de qualquer coisa, e aí as vezes é complicado. Já teve caso de intriga de colegas que não se falavam dentro da SETIC. Então você gerenciar isso aí, não pode colocar esses dois para trabalhar na mesma equipe, por exemplo, causa um problema para a produtividade. Mas hoje a relação é tranquila, de certa forma se respeitam."

		<i>implantação."</i>	<i>Isso influenciaria no ato de inovar, porque se você não se dá bem com o seu colega, se não tem a maturidade de saber que não deve misturar o lado profissional com o lado pessoal, com certeza vai haver inveja, vai haver intriga, não vai querer colaborar com você."</i>
Heróis	Personalidades	<i>"Eu diria que sim, que têm muitas pessoas no quadro do Tribunal que são reconhecidas em ideias de inovar. Juízes, Desembargadores, servidores da informática".</i>	<i>"Tem sim, colegas, juízes, magistrados."</i>
Normas	Regras	<i>"Não é formal, é informal."</i>	<i>"Não tem, é muito pessoal mesmo."</i>
Comunicação	Conteúdos escritos ou não	<i>"Os meios de comunicação, por ser um Tribunal eletrônico, então a comunicação é toda eletrônica, por meio de e-mail, de protocolo. Por ser uma comunicação segura, por ser uma comunicação rápida, por ser uma comunicação que mantém histórico, eu acredito que sim, que ajuda em processo de inovação."</i>	<i>"A comunicação normalmente é informal. [...] porque a comunicação flui não só na vertical, mas também na horizontal. [...] A gente usa o e-mail quando quer deixar algo registrado."</i>
Artefatos e Símbolos	A) Vestimentas	<i>"Eu acho que nem colabora e nem atrapalha."</i>	<i>"Vestimenta é uma coisa própria de cada um. Tem gente que vem mais formal, tem gente que vem de tênis, e eu acho que essa liberdade termina favorecendo a inovação, esse clima de informalidade."</i>
	B) Ambiente Físico	<i>"Impacta positivamente. A estrutura que o Tribunal oferece para seus colaboradores ela favorece as ideias inovadoras. Ter um ambiente de trabalho que seja saudável para o servidor, isso dá ao servidor muito mais inspiração no seu dia-a-dia. Inspirado no seu dia-a-dia, a gente vai sempre detectar defeitos no nosso trabalho, ruídos nas nossas ações e é nisso que vem novas ideias. [...] e se eu não tivesse um ambiente ergonômico, um ambiente com refrigeração, um ambiente com iluminação própria, eu acho que isso iria impactar negativamente as minhas ideias de inovação."</i>	<i>"Se você tem móveis ergonomicamente adequados facilita. Você vai ficar mais confortável, mais relaxado, vai conseguir produzir. Claro que quando você vem com aquela veia inovadora não tem nada que segure, você vai lá e você pode estar sentado no chão, de cabeça para baixo, seja lá o que for, você vai fazer. Mas se algo que demanda mais tempo e você tem melhores recursos, com certeza você vai ser mais inovador."</i>
	C) Estrutura Hierárquica e Flexibilidade	<i>"Eu acho que nem impacta positivamente e nem negativamente. Existe flexibilidade no Tribunal e ela acaba ajudando positivamente."</i>	<i>"A gente vê a hierárquica muito plana, [...] porque você tem a liberdade de conversar com seu colega que tá na sala do lado [...] Às vezes a própria direção estimula isso."</i>
	D) Valorização das Pessoas	<i>"Impacta positivamente para que as pessoas tenham novas ideias."</i>	<i>"Se você elogia o seu subordinado, reconhece que o seu trabalho é bom. [...] Nós somos seres humanos, emoção e razão, não aquela máquina que senta na mesa e produz, tem que ter aquela motivação."</i>
	E) Liderança	<i>"Sim, talvez o que mais pode impactar, porque você ter uma gerência, uma coordenação que lhe tolhe, porque quem "starta" é a presidência, mas uma ideia nova passa logo pelo seu gestor, pela liderança, e a sua liderança pode tranquilamente matar sua ideia."</i>	<i>"Quem é líder conquista, motiva, que consegue extrair o melhor dos seus colaboradores. "</i>

Quadro 2 – Elementos da Cultura Organizacional e Relato dos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do artigo fundamentou-se no intuito de verificar se os elementos da cultura organizacional podem estimular o desenvolvimento de inovações na organização pública analisada. Este objetivo foi alcançado ao evidenciar que a organização estudada possui elementos dentro de sua cultura que podem propiciar e incentivar o desenvolvimento de inovações. Primeiramente, os resultados das entrevistas apontaram que esta organização pública possui um caráter inovador, tendo em vista a adoção de inovações relevantes que agregam valor e reconhecimento por parte da sociedade e dos demais órgãos públicos acerca do alto desempenho apresentado no cumprimento de suas atribuições.

Quanto aos nove elementos que formam a cultura organizacional analisados neste estudo, inferiu-se que alguns possuem mais relação com a inovação do que outros. Os valores, os ritos, rituais e cerimônias e as normas foram entendidas como aqueles que menos se relacionam com o desenvolvimento de inovações. É importante frisar que não se procurou medir o grau de inovação pelos fatores identificados, assim como não se pretendeu indicar quanto cada elemento da cultura deveria estar presente no processo de inovação.

A presente pesquisa limitou-se a uma análise em nível estadual do TRT, abrindo um viés para a realização de novos estudos que possam aprofundar mais sobre as relações existentes entre os elementos que compõem a cultura organizacional e a inovação. Sugere-se também que sejam feitas novas pesquisas no sentido de entender a influência da cultura organizacional sob o processo de inovação envolvendo outros tipos de organizações públicas, como universidades.

REFERÊNCIAS

ALSAATY, F. M.; HARRIS, M.H. The innovation Event: an insight into the occurrence of innovation. **The Business Review**, Cambridge, vol. 14, n. 1, Dec. 2009.

ARRUDA, M. F. de. **Cultura Organizacional e Inovação**: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo. 120p. (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV. São Paulo: 2006.

ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P. M.; PETERSON, M. F. **Handbook of organizational culture and climate**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

BARACCHINI, S. A. A Inovação presente na Administração Pública Brasileira. **RAE**. São Paulo, v. 42, n. 2, 2002.

BRANDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BESSANT, J. Challenges in Innovation Management. In: *The International Handbook on Innovation*. SHAVINI-NA, L.V. (ed.). Elsevier Science, 2003, pp. 761-774.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CENTURIÓN, SILVA, MELO E MELO, Aspectos da Cultura Organizacional Facilitadores e Dificultadores para o Processo de Inovação: Estudo de uma Empresa de Base Tecnológica do Porto Digital. **Anais do VIII Simpósio de Excelência Tecnológica**. Rio de Janeiro: 2011.

CHAMON, Edna M. **Grupo de Discussão Temático sobre o Uso da Entrevista nos Estudos de Representação Social**. Brasília, 2007.

CUNHA, C.; CARMO, S. do. **A cultura e o clima organizacional e suas consequências no planejamento de carreira**. Belém, 2007.

FONTANELLA, Bruno; RICAS, Janete; TURATO, Egberto. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 24(1):17-27, 2008.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. 4. reimpr, 1. ed. de 2007. In: VASCONCELOS, Isabella F. G; VASCONCELOS, Flávio C. de. *Coleção debates em administração*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

_____. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

_____. **Cultura organizacional: grandes temas em debate**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, p. 73-82, jul/set., 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOBARA, C. Et. Al. A influência das dimensões da cultura organizacional na inovação em serviços: uma análise do setor hoteleiro. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos** 7(4):252-265, outubro/dezembro 2010.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **A Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, cap. 10.

GODOY, R. S. P. **Relações entre Cultura Organizacional e Processos de Inovação em Empresas de Base Tecnológica**. 212p. (Dissertação de Mestrado em Administração Engenharia da Produção). Escola de Engenharia de São Carlos – USP. São Carlos: 2009.

HALVORSEN, Thomas; HAUKNES, Johan; MILES, Ian; ROSTE, Rannveig. (2005). **On innovation in the Public Sector**. Oslo: Publin/NIFU/STEP.

HARTMANN, Andreas. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. **Construction Innovation: Information, Process, Management**, 2006, Vol. 6 Iss: 3, pp.159 – 172.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations**. London: McGraw-Hill, 1991.

INSTITUTO INNOVARE. **Prêmio Innovare**. Disponível em: < <http://www.premioinnovare.com.br/>> Acesso em 01 jul. 2014.

KLERING, Luis Roque; ANDRADE, Jackeline Amantino de. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local**. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LUZ, R. **Gestão de clima organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2009.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e cultura organizacional**: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. 2004. 185p. (Tese de Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2004.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz Parte deste ambiente? **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 15-31, outubro/dezembro 2007.

MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**. Vol. 6, No 3, 2003, pp. 64-74.

McLEAN, Laird D. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. **Advances in Developing Human Resources**. Vol. 7, No. 2 May 2005 226-246.

NARANJO-VALENCIA, Julia C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. Innovation or imitation? The role of organizational culture. **Management Decision**. Vol. 49 No. 1, 2011a pp. 55-72.

_____ ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**. 2011b

OCDE; FINEP. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed., 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/arquivos/manual_de_oslo/prefacio.html>. Acesso em: 15 jun. 2014.

RESENDE JÚNIOR, P. C.; GUIMARÃES, T. A.; & BLHIM, J. A. F. Escala de orientação para a inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n. 1, Jan./ Mar. 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures**. New York: Walter de Gruyter, 1995.

STOECKICHT, I. P. **Gestão Estratégica do Capital Humano** – avaliando o potencial de inovação de uma empresa: estudo de caso. 2005. (Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J.; & PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRT13. **Tribunal Regional do Trabalho da Paraíba**. Disponível em: < <https://www.trt13.jus.br/>> Acesso em: 07 jul. 2014.

90

TST. **Tribunal Superior do Trabalho**. Disponível em: < <http://www.tst.jus.br/>> Acesso em: 07 jul. 2014.

TURRÓ, Andreu; URBANO, David; PERIS-ORTIZ, Marta. Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. **Technological Forecasting & Social Change**, 2013. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2013.10.004>> Acesso em: 01 jul 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇO JUNTO AS CONTRATAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO
NO 11º BATALHÃO DE INFANTARIA DE MONTANHA**

Pablo Luiz Martins¹
Maurício Ferreira Barcelar²

Resumo: O objetivo central deste trabalho é analisar e verificar a economia realizada nos processos licitatórios pregão eletrônico - Sistema de Registro de Preço (SRP) do ano de 2018, pelo 11º Batalhão de Infantaria de Montanha, uma organização militar do Exército Brasileiro, situado na cidade de São João del Rei/MG. Foi realizado um estudo de caso através de uma pesquisa bibliográfica e dados obtidos no portal de compras do Governo Federal. Os resultados encontrados, ao analisar as atas de registro de preço, representaram uma economia geral de aproximadamente 30% nos processos licitatórios. Devido a grande necessidade desta organização militar de adquirir produtos e serviços continuamente, a utilização desta modalidade licitatória, além de gerar benefícios econômicos para gestão pública, ainda contribui para a redução da quantidade de licitação realizadas bem como a diminuição da burocracia e maior velocidade de contratação.

Palavras-chave: Administração pública; licitação e sistema de registro de preço.

1. INTRODUÇÃO

Para que a máquina estatal possa funcionar com eficiência são necessárias uma série de atividades que a mantenham em constante funcionamento. Independentemente da atividade fim destinada para determinado órgão estatal, demonstra-se necessária a realização de compras de materiais, suprimentos ou até mesmo serviços que deverão ser contratados de acordo com a necessidade e o interesse público.

Nesse sentido, a Administração Pública precisa sempre agir em conformidade com o que preestabelece a legislação. Em caso de contratação com os particulares é obrigatória a realização de procedimento licitatório, visando sempre a igualdade entre os licitantes e a escolha da proposta mais vantajosa para a coletividade. Nesse sentido, as regras para a realização das licitações públicas encontram-se enumeradas na Lei nº 8666/93 que estabelece uma série de modalidades de acordo com a natureza da contratação a ser realizada.

¹ Doutor em Ciências da Linguagem, mestre em Ciências Contábeis, especialista em Gestão de Pessoas e graduado em Ciências Contábeis, professor do programa de mestrado em Administração Pública da Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ, e-mail: pablo@ufsj.edu.br

² Bacharel em Administração pela Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ, militar de carreira do Exército Brasileiro, e-mail: mauriciofbacelar79@yahoo.com.br

Diante da complexidade das contratações necessárias para a manutenção das atividades da Administração Pública, no ano de 2002 surgiu também a modalidade licitatória denominada pregão, a qual objetivou facilitar a realização de compras de bens comuns ao funcionamento dos órgãos estatais.

Nessa perspectiva, na modalidade pregão e na modalidade concorrência os certames licitatórios também podem ser realizados por meio do Sistema de Registro de Preços que permite uma maior rapidez e economia durante a realização das contratações.

Frente a todo o contexto exposto, nota-se que alguns órgãos estatais possuem uma maior demanda pela realização de contratações diante da natureza das atividades exercidas. Nesse sentido, o Exército Brasileiro é uma entidade de abrangência federal e por contar com mais de 200.000 (duzentos mil integrantes) necessita constantemente de realizar certames licitatórios diante da complexidade das atividades realizadas.

Nesse sentido, o questionamento que impulsiona a realização dessa pesquisa é: “Quais os benefícios da realização de pregão eletrônico por meio de Sistema de Registro de Preços no 11º Batalhão de Infantaria de Montanha?”

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar e verificar a economia realizada pelo 11º Batalhão de Infantaria de Montanha nos pregões realizados no ano de 2018.

Para o alcance desta finalidade principal, foram definidos os seguintes objetivos específicos: realizar um levantamento bibliográfico a respeito da Administração Pública, das licitações e das legislações que permeiam este tema; realizar um levantamento de todos os pregões eletrônicos realizados pelo 11º Batalhão de Infantaria e Montanha no ano de 2018 e, por fim, realizar uma análise pormenorizada dos dados coletados buscando demonstrar os benefícios econômicos da realização de pregões por meio do Sistema de Registro de Preços.

A escolha da temática apresentada se mostra relevante tendo em vista a necessidade de se aprimorar as formas de gestão dos órgãos estatais visando sempre a economia nos procedimentos e o interesse público. Desse modo, a realização da análise dos dados coletados colabora com a produção acadêmica nesta temática, sendo relevante para os administradores e gestores públicos, além de demonstrar a relevância da legislação pertinente para os órgãos estatais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico visa apresentar o fundamento teórico necessário para a compreensão efetiva do tema abordado por este trabalho, através de revisão de literatura a respeito da Administração Pública, das

licitações, suas modalidades e procedimentos previstos em lei para a contratação com o Poder Público, conforme se demonstra a seguir

2.1 A Administração Pública

A Administração Pública pode ser conceituada em sentido formal como um conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do governo. No sentido material, pode-se dizer que se trata de um conjunto de funções necessárias aos serviços do Poder Público de forma geral (MEIRELLES, 2005).

Matias Pereira (2010, p. 51) define a Administração Pública da seguinte forma:

A atividade concreta e imediata que o Estado realiza para garantir os interesses coletivos, apoiada num conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. O seu objetivo principal é o interesse público, tendo como referência os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Desse modo, nota-se que entre todos os conceitos mencionados prevalece a relação da Administração Pública com o interesse público. Nessa perspectiva, nota-se que para a manutenção da máquina pública se fazem necessárias uma série de atividades regulamentadas por normas e legislações específicas.

Sobre o tema Silva e Vacovsky (2015) destacam que:

(...)sendo o interesse coletivo o principal objetivo da Administração Pública, para que sua gestão obtenha êxito e satisfaça as expectativas e necessidades da coletividade, faz-se necessário o planejamento, acompanhamento e controle da coisa pública por meio da divulgação dos procedimentos adotados pelos gestores.

Nesse aspecto, verifica-se que uma das ferramentas necessárias para a manutenção e funcionamento da máquina pública é o uso das licitações, obrigatórias, em regra, para a contratação com o Poder Público. Sendo assim, esse procedimento será abordado com mais detalhes no tópico a seguir.

2.2 Licitação

Para Meirelles (2005) a licitação pode ser compreendida como um procedimento administrativo no qual a Administração Pública escolhe a proposta mais vantajosa para determinado contrato de seu interesse. O seu procedimento se desenvolve através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a Administração e para todos os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.

O processo licitatório encontra-se previsto na Constituição Federal de 1988 da seguinte maneira:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensável à garantia do cumprimento das obrigações. (Regulamento).

Desse modo, verifica-se que o procedimento licitatório como regra geral visa promover igualdade de condições de concorrência para os contratantes que objetivem fornecer bens ou serviços à Administração Pública nos termos da lei.

Em nossa legislação de maneira mais específica os procedimentos licitatórios são regulamentados de acordo com a Lei nº 8666/93 (BRASIL,2019), que dispõe sobre os produtos e serviços que podem ser objetos das licitações de forma geral. Segundo o prevê o art. 1º, esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Nesse aspecto, diante da diversidade e quantidade de bens e serviços que podem ser ofertados aos órgãos públicos, fez-se necessário a criação de modalidades distintas de licitação com o objetivo de se adequar as características do objeto em demanda com a necessidade e urgência na aquisição destes pela Administração Pública.

Sendo assim, a Lei nº 8666/93 estabeleceu em seu art. 22 cinco modalidades de licitação, sendo elas: Concorrência, Tomada de preço, Convite, Concurso e o Leilão.

Posteriormente, no ano de 2002, com a necessidade de se conferir mais agilidade e eficiência ao procedimento licitatório, a Lei nº 10.520/02 instituiu a modalidade licitatória denominada pregão, cujas características serão abordadas com maior precisão no tópico a seguir.

2.3 O pregão como sexta modalidade licitatória

O pregão pode ser compreendido como uma modalidade licitatória para a aquisição de bens e serviços comuns, independentemente do valor do futuro contrato a ser estimado. Destaca-se que sua previsão legal está na Lei nº 10.520/2002 e, em âmbito federal, também foi editado o Decreto 3.555/2000 para regulamentar essa modalidade licitatória (OLIVEIRA, 2015).

Outro importante aspecto a ser destacado, é que o pregão é uma das modalidades mais utilizadas para a compra de materiais, produtos e serviços haja vista as peculiaridades dessa modalidade e de seus objetos, uma vez que esses representam (TORRES, 2015).

2.4 A Intenção de Registros de Preços

A intenção de registro de preços possui obrigatoriedade estabelecida pelo art. 4º do Decreto nº 7892 e constitui um procedimento que se operacionaliza no módulo do Sistema de Administração e Serviços Gerais (SIASG) com acesso através do Portal de Compras do Governo Federal, possibilitando aos órgãos e entidades interessadas em participarem de licitações a divulgação de suas intenções de contratação para todos os órgãos da Administração Pública Federal.

Nesse aspecto, observa-se que através da Intenção de Registros de Preços se permite a unificação de demandas e certames licitatórios entre órgãos da Administração Pública Federal que visarem a contratação de objetos comuns.

2.5 Sistema de Registro de Preço

O sistema de registro de preços pode ser compreendido como o sistema de compras pelo qual os interessados em fornecer materiais, equipamentos ou gêneros ao Poder Público se comprometem a

manter determinados valores registrados no órgão competente por um determinado período, concordando em fornecer as quantidades solicitadas pelo órgão da Administração pelo prazo anteriormente estabelecido (MEIRELLES, 1998).

Fernandes (2006), por sua vez, informa que o Sistema de Registro de Preços conceitua-se como um procedimento especial de licitação que se efetiva por meio de concorrência ou de pregão *sui generis*, o qual seleciona a proposta mais vantajosa, com observância do princípio da isonomia, para eventual e futura contratação pela Administração.

Nessa perspectiva, a Lei nº 8666/93 em seu art. 15 prevê a utilização do Sistema de Registro de Preços, contudo, foi com o surgimento do pregão e com a estabilização da inflação é que a utilização dessa ferramenta se tornou mais funcional.

Nesse aspecto, a Lei nº 10.520 que instituiu o pregão possibilitou através da edição de seu art. 11, a utilização do Sistema de Registro de Preços também nessa modalidade licitatória.

Diante do exposto, infere-se que o Sistema de Registro de Preços é um procedimento que pode ser efetuado nas modalidades de Concorrência e Pregão e constitui uma forma simplificada de realização do certame licitatório, caso estejam previstos os requisitos legais.

2.6 Ata de Registro de Preço

De acordo com a previsão legal, a ata de registro de preço é um documento vinculativo e obrigatório que representa um compromisso para a futura contratação a ser realizada com o Poder Público (BRASIL,2019).

Desse modo, observa-se que a ata de registro de preço define-se como um documento que tem por finalidade formalizar a vinculação do licitante vencedor do preço registrado e demais condições registradas com relação às possíveis contratações com o Poder Público (OLIVEIRA et al, 2017).

2.7 Características do Registro de Preço

O procedimento do registro de preço encontra-se estabelecido na legislação de maneira pormenorizada e, conforme se verifica no art. 7º do Decreto nº 7892/2013, será realizado na modalidade concorrência do tipo menor preço ou na modalidade de pregão, conforme prevê a Lei nº 10.520/2002 em ambos os casos com ampla pesquisa de mercado.

Nessa perspectiva, verifica-se que o contratante fica obrigado a fornecer o produto ou serviço pelo valor contido na ata do sistema de Registros de Preços. Tal sistema, no entanto, não obriga que a Administração Pública efetue as contratações estabelecidas no instrumento convocatório, conforme prevê o § 4º do art. 15 da Lei nº 8666/93.

2.8 Vantagens do Registro de Preço

Conforme foi demonstrado até agora, o Sistema de Registro de Preço é uma forma alternativa de se realizar a gestão de compras do Governo Federal e a sua utilização apresenta uma série de vantagens que contribuem para o melhor planejamento, organização e transparência das aquisições realizadas pela Administração.

Filho (2008) aponta como vantagens apresentadas pela utilização desse sistema, a redução da quantidade de licitações realizadas, propiciando também a redução de custos com publicidade e eliminando a burocracia, além da maior rapidez na contratação.

Outro benefício do uso do Sistema de Registro de Preço é que os bens são adquiridos efetivamente somente quando existe a necessidade imediata, logo, a Administração terá selecionado previamente o menor preço para o objeto que deseja comprar, mas só terá que solicitar o pagamento à contabilidade quando efetivamente for adquirir o produto (FERNANDES, 2009).

No caso de SRP realizado especificamente no âmbito do Exército Brasileiro, Vargas e Boselli (2016) destacam que a principal vantagem da utilização desse tipo de procedimento licitatório é a diminuição da quantidade de licitações realizadas, tendo em vista a grande necessidade de se adquirir produtos e serviços dessa Instituição.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 Análise dos pregões eletrônicos (SRP) do 11º BIMth

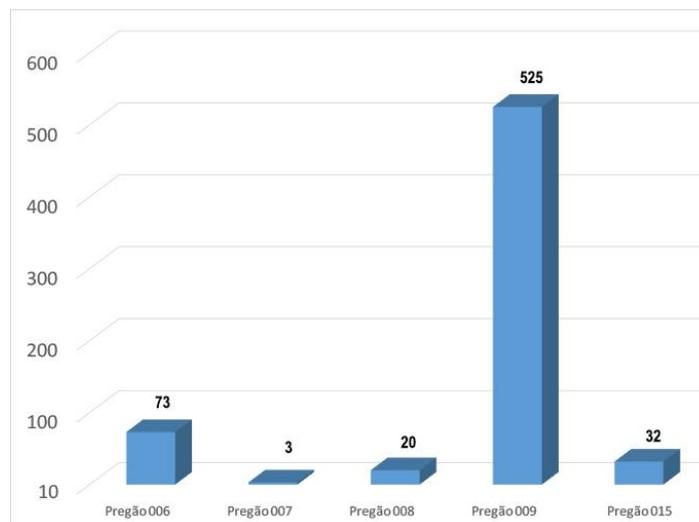
Villela (1993, p.78) afirma que o SRP “num regime de adequado planejamento, resultaria em grandes ganhos para a Administração por permitir o envolvimento de grandes quantidades, aglutinando a compra de vários órgãos”.

Conforme citado acima pelo autor, o uso de sistema de registro de preços possui grandes ganhos para a administração pública, sendo uma das grandes vantagens a economicidade obtida pelo erário e a eficiência do processo na aquisição de bens ou serviços.

- Foram analisados todos os pregões eletrônicos, pelo SRP, realizados pelo 11º BIMth no ano de 2008, totalizando 5 pregões, sendo assim discriminados:
- Pregão 006/2018 - Pregão Eletrônico - Aquisição de Material de Limpeza e Produtos de Higienização para atender as necessidades do 11o BI Mth.
- Pregão 007/2018 - Pregão Eletrônico - Aquisição de Material Farmacológico, Medicamento de Custo Elevado.
- Pregão 008/2018 - Pregão Eletrônico - Serviços de manutenção e conservação de máquinas e equipamentos para atender as necessidades do 11o BI Mth.
- Pregão 009/2018 – Pregão Eletrônico - Aquisição de materiais para manutenção predial (material hidráulico, elétrico, pintura, serraria, alvenaria, serralheria, ferramentas, equipamento de segurança, ferramentas e diversos) para atender as necessidades do 11o BI Mth.
- Pregão 015/2018 - Pregão Eletrônico - Contratação de serviços de manutenção de bens imóveis.

Em face a uma melhor visualização dos dados, os pregoes foram divididos em material de consumo (pregão 06 e 07), material permanente (pregão 09) e serviços (pregão 08 e 15) apresentando diferentes itens discriminados. O gráfico nº 01 apresenta o quantitativo de itens relacionados em cada pregão.

Gráfico 01 – Quantitativo de itens por pregão no ano de 2018.



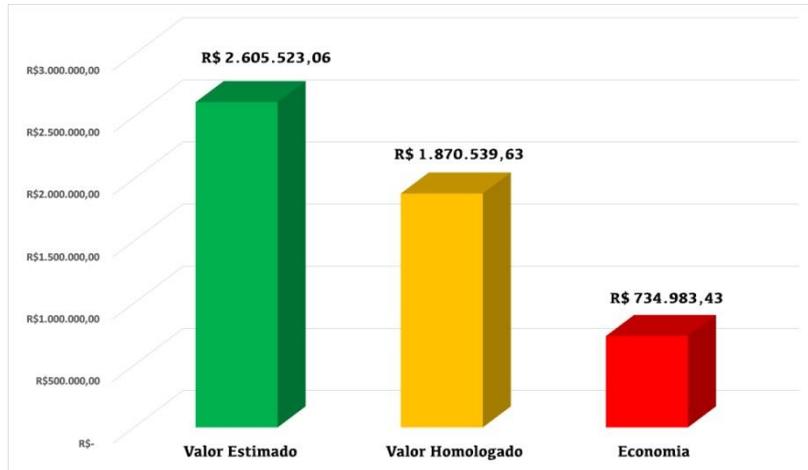
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observa-se uma disparidade evidente de itens no pregão 09/2018, material permanente, por centrar em itens de maior utilização na organização, a que se refere a manutenção e aprimoramento das instalações.

O gráfico nº 02 apresenta um estudo comparativo dos resultados obtidos nos pregões realizados pelo 11º BIMth, apontando uma economia de R\$ 734.983,43 ao analisar os valores estimados e

homologados pela licitação, resultando em aproximadamente 28,2% de economia e evidenciando a vantagem econômica na utilização do SRP.

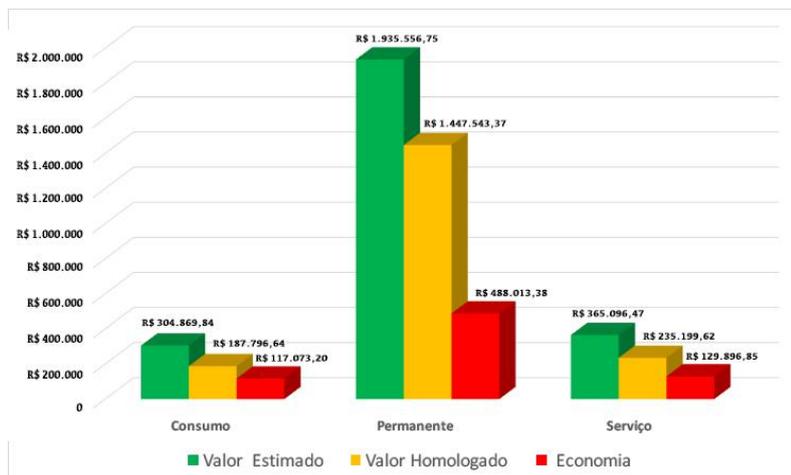
Gráfico 02 – Análise Comparativa entre valor estimado e valor homologado



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O gráfico 3 tem a finalidade de evidenciar a economicidade realizada pelo 11º BIMth nas diferentes naturezas de despesas dos pregões realizados. Os pregões 6 e 7, material de consumo, apresentaram uma economia de R\$ 117.073,20, os pregões 8 e 15, serviços, obteve uma economia de R\$ 129.896,85 e o pregão 9, material permanente evidenciou uma economia de R\$ 488.013,38.

Gráfico 03 – Análise comparativa por natureza de despesa

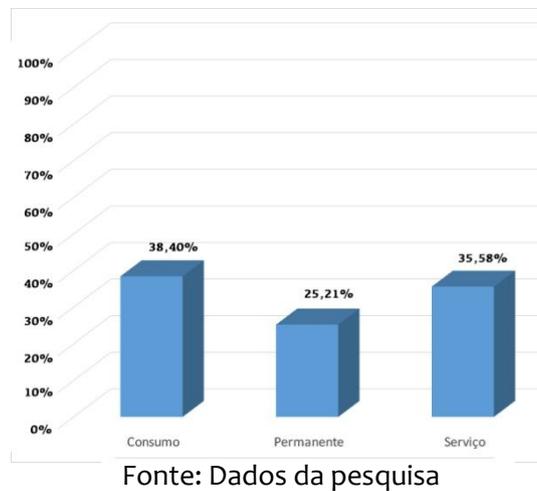


Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observa-se que mesmo apresentando a maior economia e maior listagem de itens, o pregão de material permanente apresentou a menor relação de economia percentual dos três tipos de despesa,

como pode ser observado no gráfico nº 04, tal fato talvez seja explicado pelo menor número de licitantes, em determinados produtos e conseqüentemente menor disputa de valores.

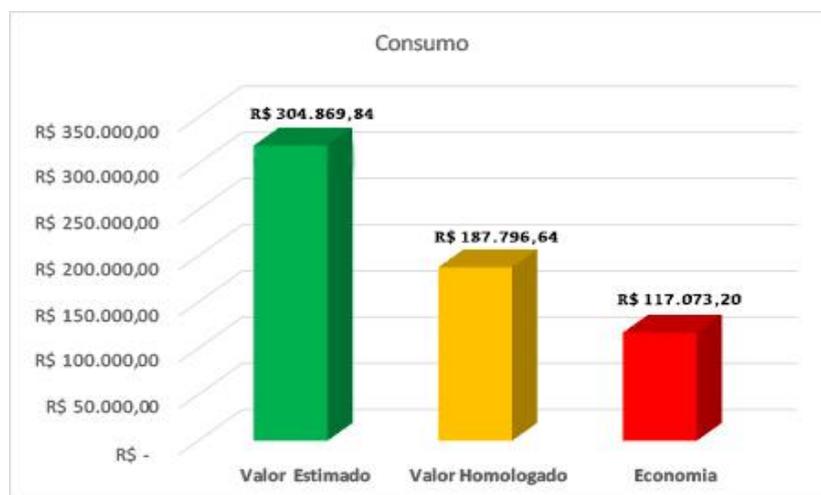
Gráfico 04 - Relação percentual de economia por natureza de despesa.



3.2 Análise do pregão eletrônico - Material de consumo

Ao analisar os pregões 06 e 07 de 2018, de material de consumo, foram registrados 76 itens, com uma economia, conforme gráfico nº 05, de R\$ 117.023,20. Durante a fase de lances, dos referidos itens, apenas 3 não teve seu valor homologado, equivalente a 3,94% do total de itens, sendo o primeiro por não existir proposta, o segundo por superar o valor estimado e o último por descrever erradamente o termo de referência. Embora tenha ocorrido falhas no processo, o número baixo de itens cancelados realça uma eficiência no processo e uma maior economia para a organização.

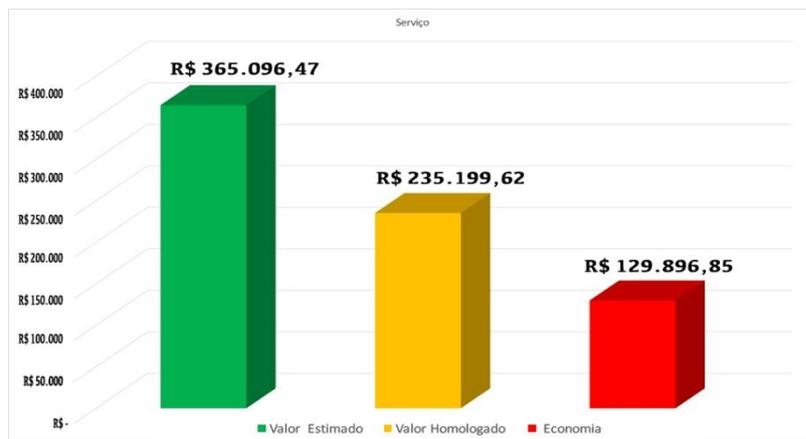
Gráfico 05 – Comparativo do resultado pregão 06/2018 e 07/2018



3.3 Análise do pregão eletrônico – Serviço

Ao analisar os pregões 08 e 15 de 2018, de serviços prestados, podemos evidenciar, conforme gráfico nº 06, uma economia de R\$ 129.896,85. Foram processados 52 itens, sem evidenciar o cancelamento de qualquer item, ocasionando máxima eficiência e economia no processo licitatório.

Gráfico 06 – Comparativo do resultado do pregão 08/2018 e 15/2018

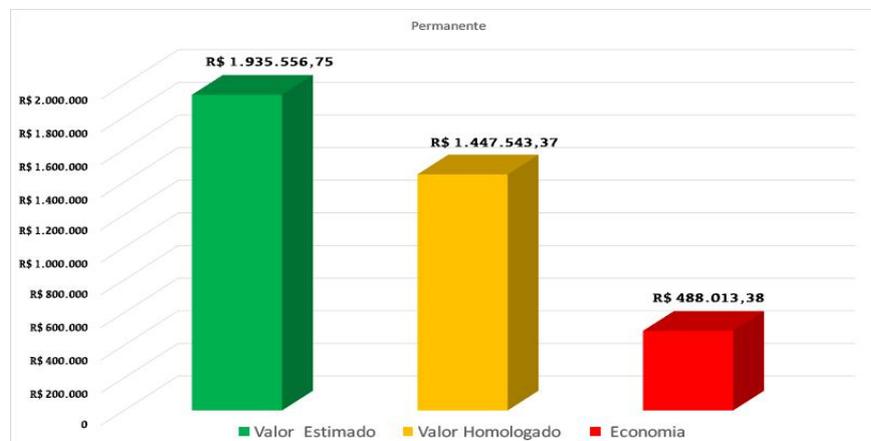


Fonte: Dados da pesquisa (2019)

3.4 Análise do pregão eletrônico – Material Permanente

Ao analisar o pregão 09/2018, o que se refere aos materiais permanentes, podemos observar, conforme gráfico 07, uma economia de R\$ 488.013,38. Foram analisados 525 itens neste processo licitatório, com 84 inconsistências de homologação, equivalente a 16% do total de itens, sendo 3 itens pelo impedimento da empresa de licitar, 12 itens por não existirem propostas e 69 itens por apresentar um valor acima do estimado.

Gráfico 07 - Comparativo do resultado do pregão 09/2018



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A apresentação de 69 itens de valor acima do esperado é um fator determinante para a não contratação da empresa no processo licitatório, tal afirmação pode ser evidenciada pelo Art. 40, inciso X da Lei 8.666 (BRASIL, 1993). O qual incide o seguinte:

Art. 40. O edital conterà no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:

(...)^{SEPE}

X – O critério de aceitabilidade dos preços unitário e global, conforme o caso, permitida a fixação de preços máximos e vedados a fixação de preços mínimos, critérios estatísticos ou faixas de variação em relação a preços de referência, ressalvado o disposto nos parágrafos 1o e 2o do art. 48. (Redação dada pela Lei no 9.648, de 27 de maio de 1998).

Bittencourt (2003, p.48) afirma que “a adoção do SRP determina, com absoluta certeza, flagrante economia, além de ganho em agilidade e segurança, com pleno atendimento ao princípio da eficiência, recentemente elevado a princípio constitucional da Administração Pública”. Com a grande probabilidade de pequenas e médias empresas estarem presentes em vários processos licitatórios, fica evidente o maior número de participações e lances em diferentes itens, ocasionando uma maior competitividade e uma maior economia a administração pública, oferecendo assim maior eficiência no processo. Tal afirmação pode ser observado, na tabela nº 01, referente ao item 517 do pregão 09/2018.

Tabela 01 – Análise do item 517 do pregão 09/2018

Pregão 009/2018				
Item: 517 – CADEADO TETRA-CHAVE CRT-50 (50 MM) CORPO EM LATÃO MACIÇO E COM HASTE EM AÇO TEMPERADO E CROMADA COM DUPLA TRAVA E DISCO DE SEGURANÇA, ACOMPANHA 2 CHAVES				
Numero empresa participantes	Numero de lances	Valor inicial	Valor Homologado	Quantidade
14	329	R\$121,33	R\$69,94	30

Total estimado	Total homologado	Economia	% de redução do valor ofertado
R\$3.639,90	R\$2.098,20	R\$1.541,70	42,36%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização do sistema de registro de preço na realização de aquisições de bens e serviços na Administração Pública, apresenta entre vários benefícios a economia gerada pelo erário juntamente com a eficiência e desburocratização no processo licitatório. Por consequência este trabalho teve como objetivo principal analisar e verificar a economia realizada pelo 11º Batalhão de Infantaria de Montanha nos processos de aquisição de material e serviço nos pregões realizados no ano de 2018 utilizando o Sistema de registro de preço. A economia total auferida pelo uso deste sistema alcançou 28,2%, demonstrando alta eficiência na utilização deste sistema.

Efetuuou-se a análise em todos os pregões que foram realizados pela organização militar no ano de 2018, totalizando 5 processos. Os pregões foram divididos por natureza de despesa e apresentaram economia de 38,4% para material de consumo, 35,58% para serviços e 25,21% para material permanente.

O pregão de material permanente, apresentou um número muito acima de itens quando comparado com outros pregões e por este motivo apresentou o menor índice de economia total, devido a baixos lances, bem como um maior número de itens não homologados, na maioria das vezes por superar o valor estimado pela administração.

Com a análise dos dados obtidos fica evidente a percepção das inúmeras vantagens que o sistema apresenta, como além da futura economia gerada, a redução de custos de estoque e diminuição da burocracia para aquisições de bens e serviços. Fica notório a completa harmonia existente entre SRP e os princípios da Administração Pública, em especial o princípio da eficiência

Várias possibilidades de estudos podem ser aprofundadas no estudo do sistema de registro de preço, seja pelo detalhamento de utilização do Decreto 7.892/13 de Órgão não participante, comumente chamado de “carona”, bem como as controvérsias acerca de sua legalidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição Federal de 05 de outubro de 1988. Disponível em: Acesso em: 10 de maio de 2019.

BRASIL, Lei 8.666 de 21 de junho de 1993. Disponível em: 105
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm> Acesso em: 27 de maio de 2019.

COMPRASNET. Portal de compras do Governo Federal. Gerenciado pelo Ministério da Economia. Disponível em: < <http://www.comprasnet.gov.br/>>. Acesso em: junho. 2019.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

FERNANDES. Jorge Ulisses Jacoby. Sistema de registro de preços e pregão. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

MARCOS JURUENA VILLELA SOUTO, licitações e Contratos Administrativos, 1ª ed., Rio de Janeiro, Editora Esplanada, 1992, p.78

MEIRELLES, Hely Lopes – **Direito Administrativo Brasileiro** 23ª. Edição – 2ª. Tiragem (atualizada até 01.98 e com transcrição dos textos da EC n. 19, de 4.6.98 e da Lei 9.649, de 27.5.98) Ed. Malheiros Editores.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. Licitações e Contratos Administrativos. Teoria e Prática. 4ª Ed. Editora Método.2015.

SILVA, Dina Carla da Vasconcelos Sena; VACOVSKI, Eduardo. A transparência na administração pública como instrumento facilitador para o controle social. **Gestão Pública**, v. 7, n. 4, 2018.

TORRES, Ronny Charles Lopes de. **Licitações Públicas**. 6ª Ed. Salvador/BA. Juspodivm.2015.

VARILLI, Marcia. O processo de licitações governamentais nas microempresas e empresas de pequeno porte. **South American Development Society Journal**, v. 1, n. 1, p. 17-34, 2017.

SOBRE O ORGANIZADOR, AS AUTORAS E OS AUTORES

Pablo Luiz Martins (Organizador)

Professor Efetivo Adjunto nível III, do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis - DECAC da Universidade Federal de São João Del Rei - UFSJ, Doutor em Ciências da Linguagem pela Universidade Vale do Sapucaí - UNIVAS (2019), Mestre em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP (2008), Pós-Graduado em Gestão Estratégica de Pessoas, pela Universidade Federal de São João Del Rei - UFSJ (2006) e graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC (2005). Atualmente é Consultor da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, para Acompanhamento e Avaliação do Sistema Universidade Aberta do Brasil, Membro Convidado do Comitê Científico del Coloquio Internacional AOM-ISEOR (Lyon, France), Docente do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP/UFSJ), Docente pesquisador do núcleo de Educação à Distância - NEAD da Universidade Federal de São João Del Rei - UFSJ, Coordenador do Curso de Administração Pública - Modalidade a Distância - UAB. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis e Administração Pública, atuando principalmente nos seguintes temas: Administração Pública, Educação a Distância, Contabilidade Geral, Contabilidade de Custos, Controladoria, Estratégia, Co-Criação de Valor, Análise de Discurso, Contabilidade de Setores Específicos, Novas Tecnologias Educacionais, Responsabilidade Social, Avaliação de Cursos, Rotinas Trabalhistas, Gestão de Pessoas, Educação Continuada, Seguro e Previdência, Perfil Profissional de Carreiras e Sistemas de Informações Contábeis, e-mail: pablo@ufsj.edu.br

Alexsya Mady Macedo - Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração pela Universidade Estadual de Roraima.

Érika Loureiro Borba - Doutora em Ciências da Linguagem pela Universidade Vale do Sapucaí. Professora na UNIFENAS.

Fábio Márcio da Silva - Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal de São João Del-Rei.

Fabrcio Molica de Mendonça - Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professor na UFSJ.

Fernanda Gouvêa Luiz - Professora Orientadora do artigo. Administração – UERR.

Francisca Rozângela Lopes de Sousa - Professora na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB); Mestre em Sistemas Agroindustriais (UFCCG); Especialista em Gestão Pública (UFPB); Graduada em Administração (UFCCG).

Geymeesson Brito da Silva - Especialista em Marketing (UNOPAR). Graduado em Administração (UEPB).

Katarina Leal Chaves Lacerda - Doutoranda e Mestra em Administração (UFPB); Especialista em Gestão Pública (IFPB); Graduada em Administração (UFPB).

Kelly Aparecida Torres - Mestre em Administração pela Universidade Presidente Antônio Carlos. Professora no UNIPTAN.

Marcelli Ritton Macedo - Militar do Exército Brasileiro. Aluna Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações do IESB.

Marcelo Lopes Evangelista - Militar do Exército Brasileiro. Aluno de Graduação em Biologia na UNB.

Maria Luiza C. Lima - Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração pela Universidade Estadual de Roraima.

Mary Dayane Souza Silva - Professora na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB); Doutoranda em Administração (UFPE); Mestre em Administração (UFPB); Graduada em Administração (UEPB).

Maurício Ferreira Barcelar - Bacharel em Administração pela Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ, militar de carreira do Exército Brasileiro.

Rariana Pedrosa Nakayama - Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração pela Universidade Estadual de Roraima.

Vinícius Barriga dos Santos - Graduando do curso de Bacharelado em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Amapá (UNIFAP). Em formação no curso de Psicanálise Clínica da Associação Brasileira de Ciências e Psicanálise (ABCP). Integrante voluntário do Programa de Educação Tutorial Conexões de Saberes - Ciências Sociais (PET). Bolsista (PROBIC) vinculado ao Grupo de Estudos Interdisciplinares em Cultura e Políticas Públicas.

