

**Nathanni Marrelli Matos Mauricio**  
**(ORGANIZADORA)**

# **PARA ONDE VAI A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA? TEMAS EMERGENTES DA GESTÃO PÚBLICA**



Nathanni Marrelli Matos Mauricio  
(ORGANIZADORA)

# PARA ONDE VAI A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA? TEMAS EMERGENTES DA GESTÃO PÚBLICA



PALMAS-TO  
2019

**Reitor**

Luis Eduardo Bovolato

**Vice-reitora**

Ana Lúcia de Medeiros

**Conselho Editorial**

Cynthia Mara Miranda (Presidenta)

Danival José de Souza

Idemar Vizolli

Ildon Rodrigues do Nascimento

Nilton Marques de Oliveira

Ruhena Kelber Abrão Ferreira

**Pró-Reitor de Administração e Finanças (PROAD)**

Jaasiel Nascimento Lima

**Pró-Reitor de Assuntos Estudantis e Comunitários (PROEST)**

Kherlley Caxias Batista Barbosa

**Pró-Reitora de Extensão e Cultura (PROEX)**

Maria Santana Ferreira Milhomem

**Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP)**

Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes

**Pró-Reitora de Graduação (PROGRAD)**

Vânia Maria de Araújo Passos

**Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESQ)**

Raphael Sanzio Pimenta

**Prefeitura Universitária**

João Batista Martins Teixeira

**Procuradoria Jurídica**

Marcelo Morais Fonseca

**Projeto Gráfico/Diagramação**

Mota Produções

**Imagens**

Projetado por Freepik.com

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Agência Brasileira do ISBN - Bibliotecária Priscila Pena Machado CRB-7/6971

---

P223 Para onde vai a administração pública? : temas emergentes da gestão pública [recurso eletrônico] / org. Nathanni Marrelli Matos Maurício. — Palmas : EDUFT, 2019.  
Dados eletrônicos (pdf, e-Pub).  
96p.  
ISBN 978-85-60487-66-0

1. Administração pública. 2. Gestão social. 3. Gestão pública. I. Maurício, Nathanni Marrelli Matos. II. Título.

CDD 351

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

# Apresentação

Se tem algo de que não me canso, é acreditar nas pessoas, em suas capacidades e potencialidades. Acho que, talvez, de um leque considerável de defeitos, minha maior virtude seja gerar oportunidades de formação para quem deseja se aprimorar. Ao ver este livro, percebo que valeu muito a pena acreditar no trabalho dos professores, mas, principalmente, na capacidade dos nossos estudantes de mestrado e doutorado, em especial dos técnicos administrativos da Universidade Federal do Tocantins, aqui representados por Nathanni, pelo retorno que regularmente vêm dando à medida que têm oportunidade de cursar pós-graduação *stricto sensu*.

Nas páginas seguintes, temos os resultados do estudo e do trabalho árduo de servidores da administração pública federal, que também são mestrandos do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins (UFT) e do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP).

A obra que ora apresentamos é uma coletânea de seis artigos construídos sob orientação de professores doutores que sempre instigaram seus alunos a pensar criticamente sobre as tendências e perspectivas da administração pública.

O conhecimento adquirido durante o curso fez surgir a seguinte indagação: para onde vai a administração pública? Como resposta buscamos elencar alguns temas emergentes na área; assim, os temas escolhidos vão ao encontro da “nova gestão pública”, na qual o Estado passa a ser questionado quanto à eficiência, à eficácia e à efetividade de suas ações. Bem como os servidores públicos buscam o aprimoramento pessoal através da capacitação, revertendo o conhecimento no exercício de suas funções.

Prof. Dr. Waldecy Rodrigues



# SUMÁRIO

Apresentação .....	5
1. <i>Accountability</i> : uma revisão sistemática da produção do EnANPAD e do EnAPG .....	9
2. Produção em gestão social: um olhar sobre os artigos publicados na EnANPAD entre 2006 e 2016 .....	27
3. Competências do gerente de projetos: contribuições e tendências da literatura.....	39
4. Gestão de riscos em projetos: a produção de conhecimento a partir das publicações da Revista de Gestão de Projetos.....	53
5. Gestão pública: uma análise dos processos disciplinares da UFT .....	63
6. Política de Assistência Estudantil da Universidade Federal do Tocantins: uma análise a partir dos documentos institucionais .....	77
Sobre os organizadores .....	94





# 1 **Accountability: uma revisão sistemática da produção do EnANPAD\* e do EnAPG\*\***

*Nathanni Marrelli Matos Mauricio<sup>1</sup>*

*Tatyane Alves das Neves Mendes Rodrigues<sup>2</sup>*

*Suzana Gilioli da Costa Nunes<sup>3</sup>*

**A**tualmente, para o aperfeiçoamento da gestão pública, é preciso avançar na transparência e divulgação das informações sobre o gerenciamento da máquina estatal, envolver os cidadãos na discussão e tomada de decisões sobre as políticas públicas e desenvolver mecanismos mais rigorosos de acompanhamento na implementação das decisões deliberadas (NASCIMENTO; TEODÓSIO, 2015). Assim, cresce a necessidade e a cobrança por parte da sociedade de mecanismos que promovam transparência, responsabilização, controle, participação, prestação de contas, dentre outros (DUARTE et al., 2016). Todos esses aspectos estão ligados direta ou indiretamente ao conceito de *accountability*.

Nesse contexto, o termo *accountability* tem se expandido de forma significativa na esfera da administração pública. Dentre os inúmeros argumentos que demonstram sua importância se destacam três como justificativas para esse estudo: contribui para redução da má alocação dos recursos públicos e da corrupção; contribui para melhorar o sistema de governança do país; e é um alicerce para a efetiva democracia.

Rocha et al. (2012) destacam que a demanda por *accountability* se origina da opacidade do poder. São comuns notícias de fraudes, enriquecimentos ilícitos, superfaturamento, desvios de verbas, suborno e outros meios de apropriação indevida do dinheiro público por pessoas e entes privados (LIMA; CAMPOS, 2010). Mas, se por um lado

---

1 Mestra em Gestão de Políticas Públicas, especialista em Gestão de Pública, graduada em Administração e administradora da Universidade Federal do Tocantins.

2 Mestra em Administração Pública, especialista em Docência do Ensino Superior e técnica-administrativa de nível superior da Universidade Federal do Tocantins.

3 Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professora Adjunta na Universidade Federal do Tocantins (UFT).

\* EnANPAD - Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

\*\* EnAPG - Encontros de Administração Pública e Governança da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

surgiram novas oportunidades para a prática corrupta, por outro se fomentaram pressões por *accountability*, que, segundo Juaninha e Peixe (2016), promove práticas de eficiência governamental e iniciativas de mitigação e combate à corrupção no setor público. Silveira e Silveira (2006) corroboram afirmando que a *accountability* trabalha como uma intimidação e um desincentivo às práticas corruptas.

Além disso, a *accountability* é um elemento importante e característico de boa governança do setor público. Segundo o TCU, os princípios da boa governança são: legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability* (TCU, 2014).

Em suma, os mecanismos de *accountability* contribuem para a melhoria da gestão pública, permitem a identificação de práticas lesivas ao patrimônio público e viabilizam a responsabilização de seus autores impedindo que a impunidade se concretize e desencorajando a perpetração de ações semelhantes pelos seus demais agentes (SACRAMENTO; PINHO, 2015).

Além desses argumentos, que enaltecem a importância dos estudos sobre a *accountability*, percebe-se que as pesquisas sobre o tema utilizam conceitos diferentes em função do que se estuda e se apropriam de diversas dimensões conceituais para delimitar o campo de análise da *accountability* (XAVIER; 2011).

Dessa forma, o objetivo deste artigo é descrever a contribuição dos encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e dos encontros de Administração Pública e Governança da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnAPG) para a produção de conhecimento sobre a *accountability*. Para isso, propõem-se: analisar a distribuição temporal dos artigos publicados no período de 1997 a 2016; verificar a participação dos autores por meio da descrição da quantidade de autores que publicaram sobre o tema, quantidade de artigos por autor e quantidade de autores que escreveram o artigo; identificar o objeto principal pesquisado nos artigos; elencar os elementos utilizados no conceito de *accountability*; e enumerar as classificações das dimensões (tipologias) de *accountability*.

## 1. *Accountability*

### 1.1 Conceito de *accountability*

O termo *accountability* não apresenta tradução literal para o português e não há como identificar apenas uma única palavra que resuma o conceito, mas se pode ter uma ideia de seu significado. Muitos autores concordam que não há consenso sobre o sentido de *accountability*, pois as distintas abordagens apontam diferentes significados tratados na literatura de forma abrangente e variada (LIMA; CAMPOS, 2010; ROCHA, 2010; ROCHA et al., 2012; ZAPELINI, 2012; VIEIRA; PEREIRA, 2013; MORAIS, 2014; DUARTE; BORRELLI; ZOUAIN, 2016), por isso acabou se tornando um termo multifacetado, de múltiplas dimensões, carregado de significados e aplicabilidades.

Várias publicações têm buscado um termo que melhor traduza a *accountability* para a língua portuguesa, assim as definições encontradas na literatura tendem a variar acentuadamente não apenas de autor para autor, mas também conforme a disciplina na qual o trabalho se insere.

O termo *accountability* deriva do latim e é composto por *ad+computare*, que significa “contar para, prestar contas e dar satisfação a, corresponder à expectativa de” (ZAPELINI, 2012).

De acordo com Nascimento e Teodósio (2015), a palavra *accountability* remete à habilidade de algo ou alguém ser *accountable* a outro por alguma coisa, ou seja, ser responsável por suas decisões ou ações, e, ainda, estar disponível para dar explicações sobre elas quando solicitado.

É inegável que a *accountability* não se resume à questão legal ou à prestação formal de contas, mas vai além, tendo forte relação com a participação da sociedade. Nesse contexto, Martins e Tavares (2015) afirmam que muito mais que a prestação de contas em si, a *accountability* se refere à habilidade dos cidadãos de influenciar na transparência de seus líderes, governantes e instituições públicas. Ceneviva e Farah (2012) corroboram destacando que a transparência e a visibilidade das ações governamentais são peças-chave para a *accountability*.

Ribeiro, Campelo e Araújo (2005) apontam a concepção de *accountability* na administração pública atinente ao pressuposto da “transparência” na aplicação de recursos públicos; e há casos em que o termo é traduzido por “responsabilidade” (ZAPELINI, 2012). Enquanto Rezende, Silva e Santos (2015), para resumir o conceito de *accountability*, apontam especificamente para os elementos: transparência, participação e prestação de contas.

Segundo Rocha (2007), a *accountability* pode ser entendida como a permanente responsabilização dos gestores públicos quanto à avaliação da conformidade e legalidade, da economia, da eficiência, da eficácia e da efetividade dos atos praticados em decorrência do uso do poder que a sociedade outorga para eles. Em linhas gerais, para Louzada, Fontes e Rezende (2010), o conceito de *accountability* está ligado ao dever que representantes eleitos têm de prestar contas àqueles que representam, bem como às formas como esses representantes são cobrados e responsabilizados.

Para Pó (2005), a *accountability* é um conceito que inclui condições para os cidadãos participarem da definição e da avaliação de políticas públicas, premiando ou punindo os responsáveis por elas, por isso deve haver disponibilidade de informações sobre a atuação dos governos e seus resultados, bem como instituições que permitam contestar as ações do poder público.

De acordo com Nascimento e Teodósio (2015), a razão da existência da *accountability* está na necessidade de exercer controle sobre o poder público, assim, a *accountability* pode ser compreendida como uma relação entre cidadãos e governantes, na qual ambas as partes atuam para responder e corresponder às demandas de promoção do bem público, contribuindo para o avanço democrático e para o aprimoramento da gestão pública.

O`Donnell (1998) destaca dois aspectos principais da *accountability*: a obrigação do governante e do funcionário de sujeitar seus atos à lei; e a obrigação do governante de prestar contas de seus atos com suficiente transparência para que a cidadania possa avaliar sua gestão e, mediante procedimentos democráticos, ratificá-la ou rechaçá-la.

Borges (2014) destaca que *accountability* representa algo similar à reponsabilidade objetiva ou obrigação de responder por algo. O conceito de *accountability* é sintetizado por Pinho e Sacramento (2009) como a obrigação e a responsabilização de quem ocupa um cargo a prestar contas com base na lei, estando envolvida a possibilidade de ônus caso não seja cumprida essa diretiva. Sano e Abrucio (2003) afirmam que a obrigatoriedade é inerente à

*accountability* e todo agente público deve ter ciência dessa obrigação, mas, caso isso não ocorra, ela deverá ser exigida da sociedade.

Loureiro e Abrucio (2003, p.1) definem *accountability* como “a construção de mecanismos institucionais pelos quais os governantes são constrangidos a responder, ininterruptamente, por seus atos ou omissões perante os governados”. Em outras palavras, é saber o que os agentes públicos estão fazendo, como estão fazendo, que consequências resultam de suas ações e como estão sendo responsabilizados (ROCHA, 2009).

Cabe ressaltar que a *accountability* não se limita à prestação de contas pelo administrador público por meio dos instrumentos tradicionais de controle, nem tão pouco é a simples substituição desses controles pela fiscalização direta da sociedade. *Accountability* é, na realidade, a integração de todos os meios de controle (formais e informais) aliada a uma superexposição da administração, que passa a exibir suas contas ao exame dos fiscais, diariamente, por meio de demonstrativos que contribuem para ampliar o número de controladores (SANTOS; SILVA; MORAIS, 2016).

Borges (2014) destaca que, em regimes democráticos, o desenvolvimento de formas e instrumentos de *accountability* é uma das atividades sociais mais importantes e consiste em criar processos de avaliação e responsabilização permanente dos agentes públicos.

Sacramento e Pinho (2012) definem a estrutura conceitual da *accountability* a partir de três elementos: informações, justificações e sanções. A informação e a justificação remetem à dimensão que os autores denominam de *answerability*, ou seja, a capacidade de respostas dos governos, a obrigação dos oficiais públicos de informarem e explicarem seus atos; já a punição diz respeito à capacidade de *enforcement*, ou seja, a capacidade das agências de impor sanções e perda de poder para aqueles que violarem os deveres públicos.

De acordo com Silveira e Silveira (2006, p. 2), “*accountability* implica manifestar expectativas sobre os resultados a alcançar; monitorar e informar publicamente os progressos; usar informações para melhoria da performance; e trabalhar para alcançar resultados e vincular responsabilidades aos mesmos”. Os autores ressaltam que podem existir relações de *accountability* entre os governantes e o eleitorado; entre os políticos e o serviço público; entre os gerentes e seus assessores; e entre os financiadores de serviços, fornecedores e seus clientes.

Koppell (2005) apresenta cinco dimensões para análise e para discussão de práticas de *accountability*: transparência referente ao modo de mostrar a atuação das organizações e dos agentes públicos; imputabilidade que se refere ao fato de que as organizações e indivíduos devem ser responsabilizados pelas suas ações e punidos pelos malefícios que vierem a causar; controle que está relacionado às relações hierárquicas no interior das estruturas burocráticas, seja entre indivíduos ou organizações; responsabilização que diz respeito ao cumprimento das leis, das normas e das regras estabelecidas e às sanções decorrentes de seu descumprimento; e responsividade que se refere ao modo como a organização responde às expectativas da sociedade.

É perceptível que os conceitos listados nesta seção possuem muitos elementos em comum, por isso, com vistas a facilitar o entendimento do termo, um dos objetivos desta pesquisa foi sintetizar os elementos que constituem o conceito de *accountability* segundo os autores dos artigos analisados.

## 1.2 Classificação dimensões (tipologias) de *accountability*

Na literatura pesquisada, verifica-se que diversos estudiosos têm empreendido esforços para classificar a *accountability*. Nesse sentido, tipologias têm sido apresentadas na tentativa de explicar o conceito e delimitar o estudo. Neste tópico, com base em levantamento efetuado, algumas dessas tipologias são apresentadas e discutidas. Para Xavier (2011), os estudiosos do tema não somente utilizam conceitos diferenciados em função do foco dado ao estudo, como também se apropriam de dimensões para conceituar e delimitar o estudo.

A classificação de O'Donnell (1998) é considerada uma das principais referências na literatura que versa sobre a *accountability* e o autor é o pioneiro na distinção e conceituação das suas diferentes formas. Com a utilização de uma metáfora espacial que tem por finalidade descrever as relações de poder, o autor estabelece uma diferenciação entre *accountability* vertical e *accountability* horizontal.

Segundo Xavier (2011), nessa tipologia, a verticalidade é usada para mostrar uma relação hierárquica em que no topo se encontra o detentor de poder e na base quem delega o poder. Em suma, a *accountability* vertical descreve uma relação entre desiguais, entre superiores e subordinados, entre principais e agentes. O autor da tipologia, O'Donnell (1998, p. 28), define *accountability* vertical como “ações realizadas individualmente ou por algum tipo de ação organizada e/ou coletiva, com referência àqueles que ocupam posições em instituições do Estado, eleitos ou não”.

A eleição é a forma mais conhecida de *accountability* vertical, além disso, diz respeito, também, à participação da sociedade civil, reivindicações sociais e atuação da imprensa na comunicação de massa dessas reivindicações e de atos supostamente ilícitos praticados por autoridades públicas (XAVIER, 2011; VIEIRA; PEREIRA, 2013; MARTINS; TAVARES, 2015; SANTOS; MORAIS, 2016). Ressalta-se que, para que essa dimensão possa realmente funcionar, “é preciso que haja ampla informação sobre o que fazem os agentes públicos, que as preferências sejam reconhecidas e bem estabelecidas e que haja boa dose de pluralismo” (XAVIER, 2011, p. 6), além disso, a dimensão vertical assegura a democracia numa ordem política (MARTINS; TAVARES, 2015).

De acordo com Sacramento (2015), a *accountability* vertical é a dimensão de atuação dos cidadãos comuns e das organizações da sociedade civil, enquanto a *accountability* horizontal é a dimensão da relação de entes estatais. Corroborando com essa afirmação, Xavier (2011) destaca que na *accountability* vertical um agente sem poder legal pode punir ou premiar um agente com poder político, enquanto na *accountability* horizontal são os agentes públicos que se controlam mutuamente.

O'Donnell (1998) conceitua a *accountability* horizontal como aquela que se efetiva mediante a mútua fiscalização entre os poderes (*checks and balances*), através de agências estatais que possuem o direito e o poder legal de controlar a atividade pública, realizando ações que vão desde a supervisão de rotina até sanção legal contra ações ou emissões de outros agentes ou agências do Estado que possam ser qualificadas como delituosas.

Os mecanismos de *accountability* horizontal incluem as instituições clássicas do Executivo, Legislativo e Judiciário; as agências de supervisão, como os ombudsmen; as instâncias de fiscalização e prestação das contas (MARTINS; TAVARES, 2015). Para que a *accountability* horizontal seja efetiva, segundo Zapelini (2012), são necessárias agências



públicas que possuam competência legal, autonomia política e capacidade para supervisionar, controlar e punir ações julgadas ilícitas realizadas por outros agentes públicos.

Xavier (2011) destaca a importância da mobilização da sociedade e da mídia para que os agentes públicos que possuem competência legal para supervisionar tomem as ações necessárias, assim, a *accountability* vertical que surge por meio das reivindicações sociais com forte apoio da mídia é capaz de provocar um impacto na *accountability* horizontal.

Mainwaring (2003) e Schmitter (2007) também utilizam uma metáfora espacial para a classificação da *accountability*, mas ampliam as relações de poder que não estão incluídas nem no tipo vertical e nem no horizontal.

Mainwaring (2003) utiliza a denominação *accountability* intraestado para se referir à relação entre agências de Estado e a principal diferença com relação à *accountability* horizontal é que a segunda se limita às violações legais, enquanto a primeira considera também possíveis violações políticas dentro do seu conceito de *accountability*. Xavier (2011) exemplifica a *accountability* intraestado com o que acontece em governos parlamentares, com a queda do gabinete em função de processo baseado em questões estritamente políticas.

Schmitter (2007) conceitua a *accountability* oblíqua, um complemento da *accountability* vertical, que pode ser de grande importância na informação e no apoio às agências de Estado envolvidas na ativação da *accountability* horizontal. Esse tipo de *accountability* se refere à relação de cobrança exercida pelas diversas organizações da sociedade civil que não indicam candidatos e nem participam das eleições, mas que são capazes de mobilizar cidadãos para defender seus interesses no processo político, assim, essa ação coletiva acontece continuamente, mesmo fora do período eleitoral, e tem como foco todos os espaços políticos em que é decidida a alocação de recursos públicos.

Smulovitz e Peruzzotti (2003) apresentam a *accountability* societal, mecanismo vertical de controle das autoridades públicas exercido por associações de cidadãos e por movimentos da mídia, podendo empregar tanto mecanismos institucionais, como o Ministério Público, como mecanismos não institucionais, como mobilizações sociais.

De acordo com Quiñones, Herrera & Hernandez (2011), além da *accountability* vertical e horizontal, há a *accountability* transversal (social ou societal), que trata de iniciativas nas quais o controle seria realizado pela sociedade civil através de espaços políticos institucionais estatais. Esse controle pode ser conduzido tanto por atores coletivos, que seriam concebidos como representantes da sociedade civil em conselhos e comitês que monitoram as políticas públicas, quanto diretamente por cidadãos individuais.

No modelo de classificação elaborado por Xavier (2014), há duas dimensões: constitucional (*accountability* como mecanismo social) e organizacional (*accountability* como virtude). E cada uma dessas dimensões se desmembra em três tipos de *accountability*.

Na dimensão constitucional, a *accountability* é vista como mecanismo social e visa a estabelecer a atuação das funções de cada elemento do desenho organizacional, de modo a dificultar a concentração de poder. É classificada em legal, horizontal e de reputação. A *accountability* legal refere-se ao cumprimento ou não das normas legais, ao conjunto de mecanismos que asseguram que as ações dos agentes públicos estejam legal e constitucionalmente enquadradas; na *accountability* horizontal, os diferentes entes do poder público controlam uns aos outros, visando a evitar a concentração de poder e o possível abuso de conduta; e a *accountability* de reputação envolve, de alguma forma, a participação das auditorias dos órgãos governamentais (XAVIER, 2014).

Na dimensão organizacional, há uma preocupação com a obtenção de resultados desejáveis para a sociedade, relaciona-se com a boa governança e como atingi-la. Nesse contexto, a *accountability* é classificada como: de transparência, de participação e de resultados. A *accountability* de transparência se refere às práticas que orientam a publicidade de informações; a *accountability* de participação é a formalização de políticas para compartilhar os processos de decisão com as partes interessadas; e a *accountability* de avaliação se refere à sustentação dos princípios de boa prática e aos procedimentos de disseminação das lições aprendidas (XAVIER, 2014).

Outro tipo de classificação presente na literatura é a apresentada por Romzek (1996), que diferencia quatro tipos “primários” de *accountability*, usando como critérios o grau e a fonte do controle dos relacionamentos. Para os autores, a *accountability* pode ser classificada como hierárquica, legal, política e profissional.

A *accountability* hierárquica é caracterizada pelo elevado grau de controle exercido a partir de uma fonte interna, baseada na supervisão, portanto com baixa autonomia, em que se enfatizam as expectativas dos supervisores e gestores no topo da hierarquia organizacional em relação aos funcionários (ROMZEK; INGRAHAM, 2000). Podem-se citar como exemplo desse tipo de *accountability* as regras, regulamentos e diretrizes.

A *accountability* legal é baseada na fiscalização externa (auditorias) e em estruturas legislativas; o grau de controle é elevado e as principais expectativas dizem respeito ao cumprimento da lei e obrigações contratuais (ROMZEK; 1996).

A *accountability* política reflete a ênfase na orientação de serviço ao cliente e a capacidade de resposta às suas necessidades; os gestores têm o poder de decidir se e como responder às preocupações das partes interessadas, assim, há baixo grau de controle, exercido por fonte interna (ROMZEK; INGRAHAM, 2000).

A *accountability* profissional trata-se do tipo que enfatiza a responsabilidade acima de tudo, alto grau de discricionariedade, pois há baixo grau de controle e este é exercido basicamente por fontes externas, os relacionamentos de *accountability* se baseiam na capacidade e *expertise* profissional dos administradores públicos e a confiança é essencial para garantir esse relacionamento (ROMZEK; INGRAHAM, 2000).

Grant e Keohane (2005) identificam sete tipos de mecanismos de *accountability*, separando-os em dois grupos: no primeiro estão aqueles que dependem fortemente de delegação (*accountability* hierárquico, supervisão, fiscal e legal); e no segundo grupo os mecanismos que de alguma forma envolvem a participação (*accountability* de mercado, pelos pares e de reputação). A *accountability* hierárquica se aplica à relação superior-subordinado nas organizações; a *accountability* de supervisão é utilizada nas relações que envolvem organizações, em que uma organização atua como principal em relação à outra; a *accountability* fiscal envolve a responsabilização de recursos financeiros; a *accountability* legal se refere à exigência de que os agentes públicos respeitem as regras e estejam preparados para justificar suas ações em tribunais; a *accountability* de mercado procura mostrar a influência que os investidores e os consumidores exercem no mercado quando escolhem ou não investir em determinado país em função de divergências políticas, ou quando um consumidor se recusa a comprar produtos de uma empresa que utiliza, por exemplo, madeira florestal de área desmatada; a *accountability* dos pares surge com o resultado da avaliação mútua das organizações que possuem finalidades semelhantes; a *accountability* de reputação pública é apresentada como um mecanismo que está envolvido em todas as outras formas

de *accountability*, sendo aplicada a situações em que a reputação ampla e publicamente conhecida fornece meios para que de alguma forma se possa avaliar determinada situação.

De acordo com Denhardt e Denhardt (2003), a *accountability* assume determinadas características quando vista à luz dos modelos de administração pública: a *accountability* de processos conforme o modelo clássico ou da Administração Pública Tradicional; a *accountability* de resultados no modelo da Nova Gestão Pública; e a *accountability* democrática de acordo com o modelo do Novo Serviço Público. A *accountability* de processos está relacionada em conformidade com as leis e as normas procedimentais; a *accountability* de resultados é representada pela obtenção da máxima produtividade dos recursos públicos mediante o controle dos resultados da ação com base nos conceitos de eficiência e eficácia/efetividade; *accountability* democrática é multifacetada e baseada na responsividade do agente público, na qual sobressaem as questões relativas ao desempenho responsável, à postura ética, à defesa do interesse público e à ação comprometida com os princípios democráticos.

## 2. Aspectos metodológicos

O artigo foi desenvolvido por meio de revisão sistemática dos anais do EnANPAD e do EnAPG, que estão entre os mais importantes fóruns de discussão sobre a produção acadêmica em Administração e, especificamente, na administração pública no Brasil. Ressalta-se que o EnAPG surgiu a partir da 27ª edição do EnANPAD, em 2003, e é realizado de dois em dois anos.

A coleta de dados ocorreu mediante consulta no site da associação, na busca avançada, por meio da palavra *accountability*, marcando-se os eventos de interesse com vistas a encontrar os artigos que possuíam o termo no título, ou seja, que tratavam do tema *accountability* como questão principal. O recorte temporal foi de trabalhos publicados entre 1997 a 2016.

Após a leitura dos resumos realizou-se um filtro dos artigos, sendo escolhidos os trabalhos que discutiam a *accountability* no âmbito da administração pública. Foram encontrados 35 artigos no Enanpad e 17 no EnAPG, mas dois artigos do primeiro evento não tratavam do tema no âmbito da administração pública, assim, foram analisados 50 artigos.

Os artigos selecionados foram analisados com a finalidade de descrever os seguintes aspectos: distribuição temporal dos artigos, verificar a participação dos autores, identificar os objetos de pesquisa, enumerar os elementos utilizados para conceituar a *accountability* e suas dimensões (tipologias).

Para Roesch (2005), ao encerrar a coleta de dados, o pesquisador se depara com muitas informações que terá de organizar para depois interpretar. Foi realizada análise temática seguindo a regra da homogeneidade de Bardin (2016). As palavras-chave foram identificadas quanto ao aparecimento e agrupadas de acordo com a semelhança, principalmente para analisar os elementos considerados nos conceitos de *accountability* e as abordagens (tipologias) da *accountability*.

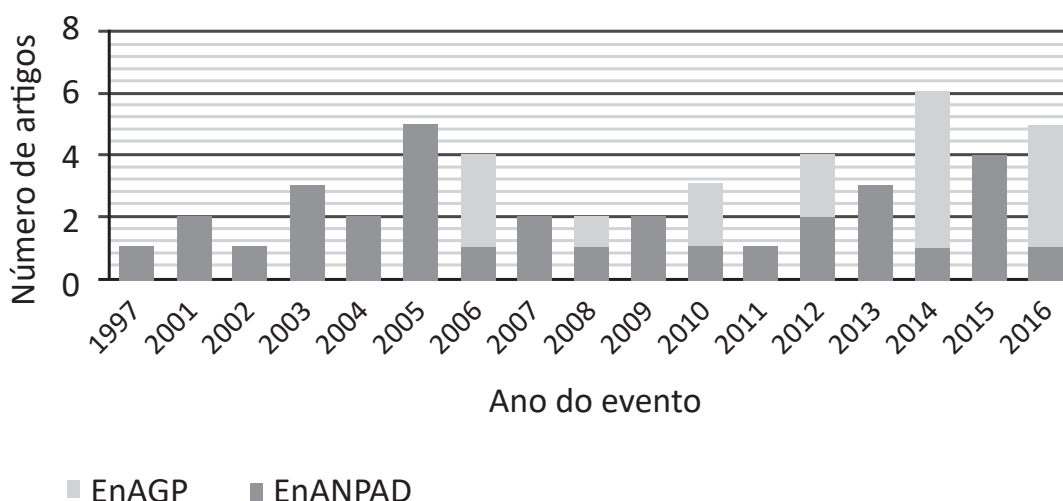
Utilizou-se o seguinte roteiro de procedimentos para a análise dos dados qualitativos (GIL, 2006): leitura atenta dos textos que se pretende interpretar; análise e destaque dos elementos do texto; busca por padrões nos textos analisados (semelhanças); agrupamento das palavras-chave.



### 3. Resultados

Ao todo, o método anteriormente detalhado permitiu a identificação de 50 artigos sobre *accountability* na administração pública, datando de 1997 até 2016, de acordo com o Gráfico1.

Gráfico 1. Evolução da publicação ao longo dos anos.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Percebem-se três picos de publicações em 2005 e 2016 com a apresentação de cinco artigos, e em 2014 com seis artigos. Nota-se que, nos anos em que os dois eventos ocorrem, há mais artigos sobre o tema. Um fato positivo para a temática é que em ambos os eventos houve a manutenção do número de trabalhos: no EnANPAD foram encontrados 1, 4, e 1 trabalhos nas edições a partir de 2014; já no EnAPG, a partir de 2012, foram encontrados 2, 5 e 4 trabalhos em suas edições.

Os estudos relacionados indicam essa tendência de manutenção dos trabalhos. Segundo Silveira e Silveira (2006), é bem perceptível a discussão da questão da *accountability* no Brasil e já há um bom número de textos tratando do assunto. Silva (2013) ressalta que os estudos sobre o tema pela academia no Brasil são bastante incipientes, assim, pode-se concluir que o tema *accountability* ainda tem espaço nas discussões sobre administração pública (DUARTE et al., 2016).

Por fim, em 1997 houve a apresentação de um trabalho sobre o tema no EnANPAD, corroborando Rezende, Silva e Santos (2015) que destacam que a *accountability* já era tema de debate na agenda da reforma de 1995, como forma de melhorar tanto o controle e a participação nas políticas públicas quanto a legitimação do próprio governo. Apenas em 2001 foram apresentados outros trabalhos sobre o tema no evento.

Verificou-se que 69 autores são responsáveis pelos 50 artigos analisados. Desses autores, foi possível perceber que 14 participaram da elaboração de mais de um trabalho: sete autores colaboraram em dois artigos; três autores colaboram em três artigos; dois autores

## PARA ONDE VAI A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

### TEMAS EMERGENTES DA GESTÃO PÚBLICA

colaboraram em quatro artigos; um autor colaborou em cinco artigos; e um autor colaborou em seis artigos. Esses dados podem indicar que alguns autores deram continuidade nas pesquisas sobre o tema. Dos trabalhos publicados nos encontros, 22 (44%) foram escritos por dois autores, 17 (34%) por um único autor, 8 (16%) por três autores e apenas 3 (6%) por quatro autores.

A Tabela 1 apresenta os objetos estudados nos artigos do do EnANPAD e EnAPG, no contexto da *accountability*.

**Tabela.** Objetos de pesquisa nos quais a *accountability* foi analisada

Objeto principal de pesquisa	Quantidade de artigos
Portais governamentais	7
Tribunal de Contas	5
Organizações da sociedade civil	3
Órgão público municipal	3
Administração pública brasileira	3
Órgão de controle	2
Hospital universitário público	2
Agências reguladoras	2
Gastos públicos	2
Controle	2
Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf)	1
Conselhos de saúde	1
Universidade federal	1
Lei da Ficha Limpa	1
Lei de Licitações	1
Lei de Responsabilidade Fiscal	1
Controladoria Geral da União	1
Ministério Público	1
Conselhos de controle social	1
Comissões parlamentares	1
Comitê municipal	1
Reforma administrativa	1
Relação com os stakeholders	1
Tecnologias para <i>accountability</i>	1
Controle social	1
Lavagem dinheiro	1
Parcerias públicas privadas	1
Categorização <i>accountability</i>	1
Políticas fiscais	1

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Entre os objetos estudados no contexto da *accountability* destaca-se o caso dos portais governamentais estudados em sete artigos e o Tribunal de Contas estudado em cinco artigos. Além disso, foram objeto de estudo de três artigos as organizações da sociedade civil, um órgão público municipal não identificado e a administração pública brasileira; e foram objeto de estudo de dois artigos órgãos de controle não identificados, hospital universitário, agências reguladoras e os gastos públicos. Os demais objetos de estudo nos artigos apresentaram-se de maneira isolada. De acordo com a literatura analisada, os portais governamentais são elementos potencializadores da *accountability*, pois possibilitam a prestação de contas do setor público à sociedade, bem como instalam um processo contínuo de interação entre as duas esferas (PINHO, 2006). Assim, dada a importância dos portais governamentais para a *accountability*, é fácil perceber o motivo de ser o objeto mais pesquisado nos artigos analisados.

A Tabela 2 elenca os principais elementos presentes nos conceitos de *accountability* apresentados nos artigos.

**Tabela 2.** Elementos considerados nos conceitos de *accountability*

Elementos considerados no conceito	Quantidade de artigos
Controle	29
Prestação de contas	27
Transparência	27
Responsabilidade	27
Sanções	17
Obrigações	17
Responsabilização	16
Controle social	15
Delegação	15
Informação	13
Avaliação retrospectiva	12
Punição	12
Participação	12
Eficiência	8
Responsividade	4
Supervisão	4
Ações das agências de controle	4
Justificação	4
Eficácia	4
Governança	4
Imputabilidade	4
Fiscalização	4
Controle eleitoral	2
Sociedade civil	2

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Observou-se que o termo “controle” foi o mais citado, aparecendo em 29 artigos. Os termos “Prestação de Contas”, “Transparência” e “Responsabilidade” foram os segundos mais citados, totalizando 27 artigos, seguidos dos termos “sanções” e “obrigação” (dezessete); “responsabilização” (dezesseis); “controle social” e “delegação” (quinze); “informação” (treze); “punição”, “participação” e “responsividade” (doze).

Os resultados corroboram com a bibliografia, pois, segundo Loureiro e Abrucio (2003), normalmente a literatura sobre *accountability* trata das discussões sobre transparência e responsabilização como forma de melhorar a eficiência da ação governamental e Martins e Tavares (2015) afirmam que as palavras “responsabilização” e “prestação de contas” são as mais citadas nas definições do termo *accountability*.

Pesquisar sobre os termos que formam o conceito de *accountability* é importante visto que esse é um aspecto central na administração pública contemporânea e tem suscitado profundas discussões no campo da ciência política, talvez por isso o termo tenha sido utilizado com diversos significados, conforme as interpretações e idiosincrasias dos estudiosos (SILVA; BELEM, 2005).

Do mesmo modo que existe uma variedade de entendimentos sobre o conceito de *accountability*, sendo necessário decompor o conceito em elementos para que se possa entender melhor, também no que se refere às tipologias de *accountability* existe um conjunto grande de proposições, por isso na Tabela 3 é apresentado o foco das dimensões (tipologias) encontradas na pesquisa e a quantidade de artigos que as citaram.

**Tabela 3.** Abordagens (tipologias) *accountability*

Autor	Abordagens (tipologias)	Foco	Quantidade de artigos
O’Donnell (1998)	<i>Accountability</i> vertical	Relação entre desiguais: quem detém o poder e quem o delega	31
	<i>Accountability</i> horizontal	Relação entre agências de Estado com equilíbrio de poder	
Mainwaring (2003)	<i>Accountability</i> intraestado	Relação entre agências de Estado sem equilíbrio de poder	4
Schmitter (2007)	<i>Accountability</i> oblíqua	Tanto na relação principal-agente como entre agências de Estado	2
Smulovitz e Peruzzotti (2003)	<i>Accountability</i> societal	Movimento da sociedade civil e da mídia atuando como principal na relação com a autoridade pública	2

Autor	Abordagens (tipologias)	Foco	Quantidade de artigos
Romzek (1996)	<i>Accountability</i> hierárquica	Supervisão e relação entre superior e subordinado	2
	<i>Accountability</i> legal	Cumprimento das leis e obrigações	
	<i>Accountability</i> política	Orientação do serviço aos clientes	
	<i>Accountability</i> profissional	Responsabilidade	
Grant e Keohane (2005)	<i>Accountability</i> hierárquico	Relações entre superior e subordinado dentro das organizações	2
	<i>Accountability</i> supervisão	Relações entre os Estados e os organismos multilaterais	
	<i>Accountability</i> fiscal	Fiscalização de recursos financeiros gerenciados pelos organismos multilaterais	
	<i>Accountability</i> legal	Cumprimento das normas pelos organismos multilaterais	
	<i>Accountability</i> de mercado	Relação entre investidores e consumidores e o mercado	
	<i>Accountability</i> pelos pares	Relação entre organizações homólogas	
	<i>Accountability</i> de reputação	Reputação dos agentes	
Denhardt e Denhardt (2003)	<i>Accountability</i> de processos	Conformidade às leis e às normas procedimentais	1
	<i>Accountability</i> de resultados	Resultados	
	<i>Accountability</i> democrática	Conformidade às leis e às normas procedimentais nos resultados e no “dever” do servidor público	

Autor	Abordagens (tipologias)	Foco	Quantidade de artigos
Quiñones, Herrera & Hernandez (2011)	<i>Accountability</i> transversal	Movimento da sociedade civil e da mídia atuando como principal na relação com a autoridade pública	1
Xavier (2014)	<i>Accountability</i> legal, horizontal e de reputação (Dimensão constitucional)	Processos	1
	<i>Accountability</i> de transparência, de participação e de avaliação (Dimensão organizacional)	Resultados	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Considerando os tipos de *accountability* apresentados pelos autores dos artigos analisados, constatou-se que a tipologia mais citada foi a “*accountability* vertical” e a “*accountability* horizontal” de O’Donnell (1998), utilizadas em 31 artigos. O resultado vai ao encontro do que Santos, Silva e Morais (2016) identificaram em sua pesquisa, que a maioria dos autores estudiosos da *accountability* utiliza a divisão clássica sugerida por O’Donnell (1998).

Para finalizar, ao analisar a contribuição dos EnANPADs e EnAPGs no período de 1997 a 2016 para as pesquisas, reflexões e discussões sobre a *accountability*, percebe-se que o tema é extremamente complexo, multidisciplinar e multidimensional, dessa forma, não se deve falar em *accountability* como um conceito fechado. Os diversos artigos utilizam conceitos diferentes em função do tema que se estuda, apropriam-se de diversas dimensões conceituais para delimitar o campo de análise da *accountability*.

Identificaram-se 50 artigos sobre *accountability* nos Enanpad e EnAPG no período de 1997 até 2016. Houve três picos de publicações, em 2005 e 2016 com a apresentação de cinco artigos, e em 2014 com seis artigos, além disso, constatou-se que o número de trabalhos sobre a temática foi mantido.

A partir da literatura levantada na pesquisa, identificou-se que 69 autores são responsáveis pelos 50 artigos analisados; desses autores, foi possível perceber que 14 participaram na elaboração de mais de um trabalho, o que pode indicar que alguns autores deram continuidade nas pesquisas sobre o tema; e 22 artigos foram escritos por dois autores, 17 por um único autor, 8 por três autores e apenas 3 por quatro autores.

Quanto aos objetos estudados no contexto da *accountability*, destaca-se o caso dos portais governamentais estudados em sete artigos e o tribunal de contas estudado em cinco artigos.

Analisando os principais elementos presentes nos conceitos de *accountability* apresentados nos artigos, observou-se que o termo “controle” foi o mais citado, aparecendo em 29 artigos, seguido dos termos “Prestação de Contas”, “Transparência” e “Responsabilidade” citados por 27 artigos.

Com relação às dimensões (tipologias) de *accountability* apresentados pelos autores dos artigos analisados, constatou-se que a tipologia mais citada foi a “*accountability vertical*” e a “*accountability horizontal*” de O’Donnell (1998), sendo utilizada em 31 artigos.

É oportuno destacar que o tema *accountability* continuará a se tornar cada vez mais importante na administração pública em busca da mitigação da corrupção, melhoria na governança e efetivação da democracia. Assim, não se buscou esgotar o tema, mas se espera que esta pesquisa sirva de base para futuros estudos, com métodos diferenciados que contribuam para o entendimento e ampliação da visão sobre o assunto apresentado.

## Referências

- BARDIN, L. **Análise do conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BORGES, T. J. G.. Práticas de Accountability na Administração Pública Brasileira: existe espaço para este Instrumento na Saúde Pública Tupiniquim – via Conselhos de Saúde? In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2014. p. 1 – 17.
- CENEVIVA, R; FARAH, M. F. S. Avaliação, informação e responsabilização no setor público. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 46, n. 4, p. 993-1016, 2012.
- DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service: Serving not steering**. Armonk: M. E. Sharpe, 2003.
- DUARTE, A. L. F. et al. Abordagens de *Accountability* no EnANPAD: Análise de Conteúdo dos Artigos da Divisão de Administração Pública. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 7., 2016, São Paulo. **Anais...** . [s. L.]: EnAPG, 2016. p. 1 - 8.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 10 ed. 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- GRANT, R. W.; KEOHANE, R. O. accountability and Abuses of Power in World Politics. *The American Political Science Review*, Vol. 99, Nº1, 2005, pp. 29-43 Published by: American Political Science Association Stable. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/30038917>>.
- JUANIHA, A. M.; PEIXE, B. C. S. Impacto da *Accountability* Democrática nos Gastos Públicos em Educação para o Desenvolvimento: Uma Análise entre Países da América Latina. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 7., 2016, São Paulo. **Anais...** . [s. L.]: EnAPG, 2016. p. 1 - 8.
- KOPPELL, J. G. S. Pathologies of Accountability: ICANN and the Challenge of “Multiple Accountabilities Disorder”. **Public Administration Review**, v. 65, n. 1, p. 94-108, jan./fev. 2005.
- LIMA, R. C.; CAMPOS, E. S. Accountability: Uma Análise Comparativa entre o Poder Executivo e Judiciário sobre a Divulgação de dados e informações, em seus Sítios Eletrônicos. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 4., 2010, Vitória. **Anais...** . [s. L.]: EnAPG, 2010. p. 1 – 17.



LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L. Políticas Fiscais e Accountability: o Caso Brasileiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2003. p. 1 – 16.

LOUZADA, Sergio Vinicius; FONTES, Joaquim Rubens; REZENDE, José Francisco de Carvalho. O uso da internet para promoção da *accountability* pelas empresas estatais federais brasileiras. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 4., 2010, Vitória. **Anais...** . [s. L.]: EnAPG, 2010. p. 1 – 17.

MAINWARING, S.; WELNA, C. **Democratic accountability in Latin America**. 1.ed. Oxford: Oxford University Press, 2003.

MARTINS, F. J. OI.; TAVARES, T. M. T. C. *Accountability* na Administração Pública Brasileira: Fundamentos Teóricos e Componentes Constitutivos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2015. p. 1 - 18.

MORAIS, L. S. *Accountability* suas interfaces na Administração Pública Brasileira: a visão do controle interno estadual. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 6., 2014, Belo Horizonte. **Anais...** . [s. L.]: EnAPG, 2014. p. 1 – 15.

NASCIMENTO, D. C.; TEODÓSIO, A. S. S. Participação Popular na *Accountability* de Governos Locais: um estudo sobre a atuação do movimento Nossa Betim. In: ENCONTRO DA ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2015. p. 1 – 16.

O'DONNELL, G. (1998). *Accountability* horizontal e novas poliarquias. **Revista Lua Nova**, n. 44. São Paulo, p. 27-54.

SMULOVITZ, C.; PERUZZOTTI, E. 2003. *Accountability* social: la otra cara del control. In: *Controlando la Política. Ciudadanos y Medios em las Democracias Lationamericanas*. Buenos Aires, Editorial Temas, 38 pp.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. (2009). *Accountability*: já podemos traduzi-la para o português? **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro v.43, no.6, p.1343-1368.

PINHO, José Antonio Gomes. *Accountability* em Portais Estaduais e Municipais no Brasil: Realidades Distantes das Promessas. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 2., 2006, São Paulo. **Anais...** . [s. L.]: EnAPG, 2006. p. 1 – 12.

PÓ, M. V. Desenho e Funcionamento dos Mecanismos de Controle e *Accountability* das Agências Reguladoras Brasileiras: Semelhanças, Diferenças e Idiossincrasias. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2005. p. 1 – 12.

QUIÑONES, A.H.; HERREA, J.F.; HERNANDEZ, E. B. 2011. Análisis y Estudio de Experiencias de *Accountability* Social en América Latina. *CIDER – Centro de Estudios Interdisciplinarios Sobre el Desarrollo*, 1-86.

REZENDE, M. M.; SILVA, W. A. C.; SANTOS, A. O. *Accountability* no Arranjo de Governança do Setor Público: estudo em uma universidade federal. In: ENCONTRO DA ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2015. p. 1 – 15.



RIBEIRO, J. F.; CAMPELO, S. M.; ARAÚJO, F. S. A. Os websites dos Tribunais de Contas como instrumentos de accountability: uma análise empírica das informações disponibilizadas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2005. p. 1 – 16.

ROCHA, A. C. Accountability na Administração Pública: a Atuação dos Tribunais de Contas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2009. p. 1 – 16.

ROCHA, A. C. *Accountability*: Três Modelos Teóricos, Três Abordagens. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2010. p. 1 – 15.

ROCHA, A. C. Auditoria de Gestão - Uma Forma Eficaz de Promoção da *Accountability*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2007. p. 1 – 15.

ROCHA, A. C. et al. A coprodução do controle como bem público essencial à *accountability*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2012. p. 1 - 16.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROMZEK, B. Enhancing accountability. In: PERRY, J. L. (ed.). **Handbook of public administration**. 2. Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1996, p. 97 – 114.

SACRAMENTO, A. R. S.; PINHO, J. A. G. Corrupção e Accountability no Brasil: Um Olhar A Partir de Organizações da Sociedade Civil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2012. p. 1 - 16.

SACRAMENTO, A. R. S.; PINHO, J. A. G. *Accountability* Social e Lei da Ficha Limpa no Brasil: Um Estudo sobre as Eleições 2014. In: ENCONTRO DA ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2015. p. 1 – 16.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Reforma do Estado, Organizações Sociais e Accountability: o caso paulista. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2003. p. 1 – 16.

SANTOS, R. O.; SILVA, W. A. Ca.; MORAIS, K.. Estudo da *Accountability* Baseado nas Tipologias de Koppell: uma Análise em um Hospital Universitário. In: ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Costa do Saupe. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2016. p. 1 - 17.

SCHMITTER, P. C. **Responsabilização política em democracias ‘reais’**: Significado e Mecanismos. 2007. Instituto Universitário Europeu, Firenze, Italia. Disponível em: <<http://www.eui.eu/Documents/DepartmentsCentres/SPS/Profiles/Schmitter/PCSPoliticalAccountbiltyJan07.pdf>>.

SILVA, F. A. C. S.; BELEM, A. C. S. Accountability e Políticas Públicas para o Controle da Lavagem de Dinheiro: Uma Abordagem Comparativa das Estratégias do Brasil e EUA. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2005. p. 1 – 17.

SILVA, W. A. C., et al. Análise da criação de valor econômico e Accountability em um Órgão Público. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2013. p. 1 - 16.

SILVEIRA, J. S. T.; SILVEIRA, L. D. B. Desenvolvimento metodológico e aplicação de um índice de accountability aos municípios catarinenses. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2006. p. 1 – 14.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília: TCU, 2014. v.2, 80p.

VIEIRA, L. H. S.; PEREIRA, M. C. G. Mecanismos de Accountability na Implementação do PRONAF. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2013. p. 1 – 16.

XAVIER, R. S. **Accountability e regime de não proliferação nuclear**: uma avaliação do modelo de Vigilância Mútua Brasileiro-Argentina de Salvaguardas Nucleares. 2014, 199f. v.1. Tese (Doutorado) – UFRJ. Instituto de Economia. Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégia e Desenvolvimento. Rio de Janeiro, 2014.

XAVIER, R. S. Accountability e as suas Múltiplas Abordagens: um Balanço Teórico. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** . [s. L.]: Anpad, 2011. p. 1 – 14.

ZAPELINI, M. B. *Accountability* na gestão de recursos hídricos: o comitê Itajaí como instrumento de sua ampliação. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 5., 2012, Salvador. **Anais...** . [s. L.]: EnAPG, 2012. p. 1 – 16.

# 2

## **Produção em gestão social: um olhar sobre os artigos publicados na EnANPAD entre 2006 e 2016**

*Fransérgio Bucar Afonso Pereira<sup>4</sup>*

*Luis Toledo<sup>5</sup>*

*Victor Ferreira Diniz<sup>6</sup>*

*Suzana Gilioli da Costa Nunes<sup>7</sup>*

**A** gestão social é tema debatido com muita frequência no que tange à sociedade brasileira. Por meio da participação dos cidadãos ela se intensifica na constituição de Estado de direitos e deveres que atua na emancipação do indivíduo como agente de mudança. No entanto, esse assunto permeia com falta de uma definição mais concreta e muito generalizada tanto no âmbito público como no âmbito privado.

A gestão social pode ser definida como “[...] um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais” (TENÓRIO, 1998, p. 16). Essa participação se dá a partir da construção de diálogos na sociedade e no governo objetivando estabelecer um canal de interação com intuito de contemplar as demandas da população.

É caracterizada como um modelo de gestão baseado em dialogicidade e coletividade. A dialogicidade contempla a interação entre sociedade, governo e iniciativa privada por meio de redes sociais visando a reconhecer e sanar as necessidades do coletivo (JUNQUEIRA, 2008).

França Filho (2008) assevera uma nova configuração a respeito da gestão social e as relações entre Estado e sociedade enfatizando não somente seu fim, mas também seu processo. É importante ressaltar que essas relações visam à democratização da sociedade, têm essência auto-organizada baseada em uma dinâmica política na qual a

---

4 Mestre em Administração Pública, MBA em Gestão Pública, graduado em Administração e professor efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins.

5 Mestre em Gestão de Políticas Públicas, MBA em Gestão Ambiental, administrador e professor da área de Gestão e Negócios do Instituto Federal do Tocantins.

6 Mestre em Gestão de Políticas Públicas, especialista em Gestão Pública e graduado em Licenciatura Plena em História.

7 Pós-doutora com pesquisa ligada à transparência pública, doutora em Administração de Empresas, mestre em Gestão da Qualidade, especialista em Administração Financeira e Docência do Ensino Superior, graduada em Administração e professora adjunta do curso de Administração da Universidade Federal do Tocantins.

participação do cidadão se configura para o âmbito coletivo promovendo a emancipação e a transformação social.

A gestão social se apresenta como área importante tanto para o setor público como para temas relacionados às ciências sociais. Diante disso, com o intuito de se saber como anda a produção acadêmica sobre a temática realizou-se uma pesquisa sobre as publicações em gestão social dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD).

Em razão do contexto apresentado, o objetivo deste artigo é analisar as contribuições da produção científica dos EnANPAD no que concerne à gestão social. Assim, propõe-se analisar a distribuição temporal dos artigos publicados no período de 2006 a 2016 e categorizar as principais temáticas dos artigos.

Dessa forma, o presente estudo é estruturado da seguinte forma: primeiramente apresentam-se as principais perspectivas conceituais em gestão social e uma resumida revisão de literatura do campo; em seguida são discutidos os aspectos metodológicos, incluindo-se o universo de pesquisa deste estudo; por fim descrevem-se os resultados da pesquisa.

## **1. Perspectivas conceituais da gestão social**

Toda gestão precisa da participação das pessoas baseada na interação para se atingir algum objetivo. Assim, essa participação requer a desconstrução de modelos tradicionais e a reformulação do envolvimento humano na gestão (FRANÇA FILHO, 2007).

Para França Filho (2007), o termo gestão social se confunde com a própria ideia de gestão pública, uma vez que as necessidades da sociedade sempre foram atribuição típica do Estado na modernidade, através das chamadas políticas públicas, especialmente as políticas sociais. Entretanto, se a gestão das demandas e necessidades do social sempre foi atribuição típica dos poderes públicos na modernidade, nunca foi exclusividade do Estado.

Boullosa e Schommer (2008) afirmam que a gestão social pode ser definida por sua finalidade como uma gestão voltada para o social. Está associada a um padrão de relações entre Estado e sociedade que promove a democracia por meio de participação e engajamento.

Essa participação pode fortalecer o relacionamento entre governo e sociedade civil definido pelo critério do interesse público através da representação e da articulação, nutrindo estruturas de espaços democráticos focados na interação entre os diversos setores da sociedade civil, que por sua vez influencia na elaboração e implementação de políticas públicas.

Gondin, Fischer e Melo (2006) afirmam que a gestão social se baseia primordialmente no bem-estar de todos e representa um avanço em relação à gestão tradicional e tecnocrática, pois sua racionalidade está focada não apenas em interesses econômicos, mas em interesses sociais e do bem comum.

Esses interesses sociais remetem ao cidadão reconhecer-se como ator de sua própria realidade. Com esse entendimento Tenório (2008) aborda que a gestão social pressupõe a inversão dos pares Estado-sociedade e capital-trabalho a fim de expor a proposta de uma alteração fundamental quanto aos protagonistas dessas relações.

Essa proposta não visa a mitigar a participação do Estado no cotidiano da sociedade, mas submeter o cidadão ao seu devido lugar, promovendo a atuação da sociedade na

exposição de demandas que necessitem da implementação de políticas públicas (TENÓRIO; SARAIVA, 2009).

A partir desse posicionamento os processos de inclusão, pluralismo, igualdade participativa e o bem comum passam a ser reconhecidos através da legitimidade das decisões, o que Tenório (2008) denomina de cidadania deliberativa.

França Filho (2003) conceitua a gestão social como o modo pelo qual a sociedade civil se auto-organiza, da esfera pública não estatal, distinto tanto do modo de gestão da iniciativa privada quanto do utilizado pelo Estado, pois ambos se fundamentam na racionalidade instrumental que norteia o cálculo utilitário das consequências. A gestão social se baseia na racionalidade substantiva que foca a emancipação e a solidariedade.

Para Botrel, Araújo e Pereira (2010), a gestão social se desenvolve no âmbito da esfera pública na qual se sobressaem as organizações públicas não estatais e o interesse público da sociedade, além de proporcionar condições à emancipação dos indivíduos baseando-se na democracia deliberativa, na formação da consciência crítica de seres humanos dotados de razão.

Diferente de um processo centralizador, tecnoburocrático, elaborado em gabinetes, em que o conhecimento técnico é o principal argumento da decisão, sob uma perspectiva descentralizadora, de concepção dialógica, a esfera pública deve identificar, compreender, problematizar e propor as soluções dos problemas da sociedade, a ponto de serem assumidas como políticas públicas pelo contexto parlamentar e executadas pelo aparato administrativo de governo (TENÓRIO, 2008, p. 162).

Em contraposição às análises positivistas, a gestão social busca a compreensão de variáveis subjetivas e dá espaço à compreensão de um todo que supera os moldes utilitaristas de avaliações. É a partir dessas prerrogativas que o indivíduo é compreendido, uma vez que a dialogicidade, o espaço e a inteligibilidade assumem uma conotação no âmbito da identificação das necessidades, reconhecimento dos problemas, debate e implementação da solução. “[...] a gestão social deve ser determinada pela solidariedade – portanto, é um processo de gestão que deve primar pela concordância, no qual o outro deve ser incluído e a solidariedade o seu motivo. [...] na gestão social deve sobressair o diálogo – o coletivo” (TENÓRIO, 2007, p. 11).

Esse diálogo é pautado na ação comunicativa que tem a gestão social. A teoria da ação comunicativa de Habermas provoca uma racionalização do mundo da vida dos grupos sociais, à medida que a linguagem preenche as funções de alcançar o entendimento, coordenar ações e socializar os indivíduos.

Segundo Tenório (2002), a racionalidade comunicativa proposta por Habermas estimula a ligação entre a teoria e a prática por meio da dialogicidade que se estabelece entre os agentes sociais do processo. É fundamentada nos padrões do agir comunicativo, conforme proposto por Habermas (2002), que se estabelece pela noção de gestão social. Orientada por cunho comunicativo, a gestão social se dá por meio de acordo alcançado pelo diálogo entre os diferentes atores que expõem suas argumentações através da razão (TENÓRIO, 2008). Assim, conforme explica Tenório (2008), só existe verdade no processo de gestão social se todos os participantes admitem sua validade.

Abordando a gestão social, Cançado (2010) destaca três características que podem ser consideradas centrais, principalmente quando se observam as características comunicativas de Habermas. A primeira delas é a tomada de decisão coletiva, baseada no entendimento e na

argumentação, sem que haja qualquer forma de coerção. Em seguida, a transparência, tendo em vista que, para o processo decisório se dar por meio da comunicação e do entendimento, é preciso que as informações estejam disponíveis a todos. Por fim, ressalta a emancipação como o resultado da gestão social, já que a participação no processo de tomada de decisão leva ao crescimento e ao amadurecimento dos atores, que passam a se enxergar como cidadãos participantes de uma esfera pública.

Laville (2006) trata a esfera pública e seus preceitos como uma ação pública no contexto da democracia moderna que contempla uma articulação entre diversos vieses, dentre os quais se destacam o político e o econômico. Assim, o processo de constituição do espaço público, as ações cidadãs que dele participam não são apenas frutos de uma ação racional, pois as forças emocionais ou afetivas são igualmente mobilizadas para tornar públicas questões que eram da ordem privada.

Processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não governamentais). O adjetivo social qualificando o substantivo gestão será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm o direito a fala, sem nenhum tipo de coação. (TENÓRIO, 2008, p. 39).

Com essas considerações entende-se a esfera pública como componente da gestão social, que atua como promotora do debate entre a sociedade e o setor público através de atores no intuito de satisfazer os anseios da comunidade.

Esse debate requer comunicação, que, para Habermas (1987, p. 37), requer a participação com informações irrestritas corroboradas pela argumentação. Para o autor, “uma argumentação contém razões que estão conectadas de forma sistemática com as pretensões de validade da manifestação ou emissão problematizadas. A força de uma argumentação se mede num contexto dado pela pertinência das razões”.

Para que a participação do indivíduo tenha relevância, é preciso o esclarecimento dos assuntos abordados na esfera pública de maneira que haja democratização da informação, bem como liberdade de expressão. A participação faz parte do cotidiano de todos os indivíduos na sociedade, uma vez que atuam através de relações que englobam aspectos sociais e políticos.

Segundo França Filho (2013), na gestão social há o desenvolvimento de formas de gestão que se fundamentam na racionalidade substantiva em que os valores sociais, as formas de solidariedade e espontaneidade, os laços sociais e a própria natureza da organização ou do bem a ser gerido, bem com a sua escala de abrangência, se colocam acima dos procedimentos instrumentais de cálculo. Assim, os objetivos são, sobretudo, não econômicos e aparecem como um meio para realização dos fins sociais (políticos, culturais, ecológicos).

## 2. Aspectos metodológicos

Para a produção do presente artigo foram analisadas pesquisas produzidas entre 2006 e 2016, publicadas no EnANPAD, contando com 11 edições no período analisado. O levantamento foi realizado por meio de pesquisa no próprio site da ANPAD, mais especificamente na página destinada ao evento. O levantamento foi realizado por meio de busca da palavra-chave “gestão



social” no título da produção. O método utilizado se deve por acreditar-se que os autores, quando acrescentam o termo no título de seus trabalhos, estão dando maior ênfase ao tema, como tópico principal na pesquisa realizada. Feito isso, os artigos foram lidos para se formar um banco de dados que indique os rumos que a pesquisa em gestão social vem tomando nesses últimos 11 anos de realização do congresso e com isso poderemos traçar um panorama das atuais tendências sobre o tema.

O trabalho aqui realizado se caracteriza por ser uma pesquisa do tipo descritiva, de natureza bibliográfica por ter como objetivo estudar os aspectos de um grupo, “descrição das características de determinada população [...] ou o estabelecimento de determinadas variáveis” (GIL, 2008. p.28), estando aqui relacionada a identificação de certa aproximação das pesquisas voltadas para o tema gestão social nos últimos 10 anos, mais especificamente no EnANPAD.

A busca considerou 25 artigos com a temática gestão social; desses, buscou-se levantar, além dos autores, o tema, os objetivos, as metodologias utilizadas na pesquisa e as tendências para o que se pode retirar de cada trabalho, incluindo-se o referencial teórico utilizado, levantando-se quem são os autores mais discutidos e o quanto são importantes para a discussão do tema.

Cabe ressaltar que, na identificação de padrões e relacionamento dos dados, foi utilizado o método de estatística descritiva simples, que consiste em levar em “consideração as técnicas utilizadas para sintetizar e descrever dados numéricos com o propósito de facilitar sua interpretação” (KRASMIER, 1982. p.13); dessa forma, a partir desse método pretende-se obter melhor visualização dos autores referenciados, as metodologias utilizadas, além dos níveis e tipos de pesquisas realizadas.

### 3. Resultados

A Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) é uma das mais importantes instituições voltadas à promoção do ensino, da pesquisa e à produção de conhecimento no campo das ciências administrativas e contábeis no Brasil (ANPAD, 2017). Criada em 1976 a partir de iniciativa de oito programas de pós-graduação já existentes no Brasil, atualmente com mais de 100 programas associados (ANPAD, 2017), a ANPAD tem consolidado sua atuação na área como importante espaço para os debates acadêmicos e discussões para o campo no Brasil.

A ANPAD está dividida em divisões acadêmicas que reúnem os mais variados temas de interesse para o campo, correspondendo tanto à administração pública e privada como ao terceiro setor (ANPAD, 2017).

O Encontro da ANPAD (EnANPAD) ocorre anualmente, encontra-se na 41ª edição, organizada em onze divisões acadêmicas que reúnem áreas de interesse da administração e afins, contando com a produção voltada para ensaios teóricos, teórico-empíricos, casos para ensino e artigos tecnológicos (EnANPAD, 2017). O amplo debate acadêmico entre os pares no evento tem como principal objetivo a interação entre pesquisadores de todas as regiões do Brasil.

## PARA ONDE VAI A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

### TEMAS EMERGENTES DA GESTÃO PÚBLICA

Para que se possa observar o tamanho do evento, a Tabela 1 apresenta toda a produção acadêmica do evento nos últimos dez anos, de acordo com as divisões acadêmicas.

**Tabela 1.** Trabalhos apresentados nos últimos 11 anos no EnANPAD.

TRABALHOS APRESENTADOS	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Administração da Informação	62	56	63	45	51	41	49	50	72	68	60
Administração Pública <sup>1</sup>	171	156	127	136	118	132	103	114	159	154	133
Contabilidade	51	61	49	45	69	60	47	66	70	93	2
Estudos Organizacionais	109	124	99	108	114	101	128	131	116	99	103
Ens. e Pesq. em Administração e Contabilidade	125	72	67	82	73	74	74	72	100	92	64
Estratégia em Organizações	147	144	134	106	126	135	116	132	110	100	118
Finanças	64	47	40	25	43	50	54	56	60	63	115
Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação	101	83	51	59	61	60	64	45	69	65	60
Gestão de Operações e Logística	57	60	49	52	48	37	36	38	51	43	31
Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	130	125	91	106	91	92	96	88	90	89	59
MKT - Marketing	147	124	83	96	76	92	89	88	118	98	92
TOTAL	1164	1052	853	860	870	874	856	880	1015	964	835
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>10223</b>										

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Como se observa, foram produzidos mais de 10 mil artigos nesse período; foram apresentados em média aproximadamente 930 artigos por evento; o que mostra que a produção acadêmica no campo da administração tem considerável representatividade no país.



Outro ponto que pode ser observado diz respeito à produção acadêmica voltada à administração pública, que até 2010 também concentrava a produção voltada à gestão social. Em nenhum evento do período analisado a produção para essa área obteve menos que 100 artigos, demonstrando a preocupação com a pesquisa na área de administração pública e o quanto se tem de melhorar nesse campo, pois uma grande produção pode significar melhores análises dos problemas de nossas organizações.

Na continuidade da pesquisa, realizou-se busca por meio da palavra-chave “gestão social” no título dos artigos produzidos para saber quais estavam trabalhando com essa temática durante o período estipulado, sendo esse o foco principal do trabalho definido pelos autores.

Artigos titulados com o termo gestão social estiveram presentes em apenas 25 artigos no período analisado do EnANPAD, produção relativamente pequena se comparada a outro tema de relevância no cenário atual, como “políticas públicas”, conforme Tabela 2.

**Tabela 2.** Comparação de produção acadêmica nos eventos EnANPAD

TEMA	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Gestão social	3	2	1	3	3	2	1	1	4	3	2
Políticas públicas	22	16	7	12	7	11	8	7	6	5	9
Total	1164	1052	853	860	870	874	856	880	1015	964	835

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como pode ser observado, o tema gestão social ainda possui bastante espaço para produção acadêmica, com baixa produção no período estudado.

Quanto à autoria dos 25 artigos analisados com a temática gestão social, observamos uma tendência à produção coletiva, conforme Tabela 3.

**Tabela 3.** Número de autores por artigo

QUANTIDADE DE AUTORES	QUANTIDADE DE ARTIGOS	% DA PRODUÇÃO
1	5	20%
2	10	40%
3	7	28%
4	3	12%
Total	25	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como pode ser visto, 80% da produção tem sido realizada de forma coletiva, demonstrando o consenso e formação de equipes e grupos de estudo para produção acadêmica no tema.

Ainda, ao se verificar os principais objetivos para a realização dos estudos nos artigos pesquisados, destaca-se que a produção está em grande parte voltada para analisar e discutir (compreender) a gestão social, seja em estudo de caso específico ou em revisão bibliográfica, apresentando-se tais objetivos em 56% dos artigos estudados.

Quanto à metodologia, observa-se diversificação entre os autores, conforme apresentado na Tabela 4.

**Tabela 4.** Metodologia utilizada pelos autores

<b>METODOLOGIA</b>	<b>QUANTIDADE DE ARTIGOS</b>
Estudo de caso	10
Revisão bibliográfica	15
Entrevistas	5
Pesquisa documental	5

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Como se verifica, a revisão bibliográfica e o estudo de caso estão entre os métodos mais utilizados pelos autores demonstrando pouca diversificação no procedimento utilizado, o que abre espaço para que outras técnicas surjam nas pesquisas do campo. O levantamento em tela foi realizado levando em conta que os autores trabalham com mais de uma metodologia em seus trabalhos, justificando número maior de métodos se comparados ao número de artigos.

Os autores mais estudados para as produções sobre gestão social são apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5.** Quantidade de referências a autores que discutem gestão social

<b>AUTORES REFERENCIADOS</b>	<b>QUANTIDADE DE REFERÊNCIAS</b>
BOULLOSA, R. de F.	9
CANÇADO, A.C.	11
FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho	9
HABERMAS, Jurgen	10
TENÓRIO, F.G.	16
FISCHER, Tânia Maria.	6
PAULA, Ana Paula Paes de.	9

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Na Tabela 5, observa-se a predominância de autores considerados tradicionais na pesquisa em gestão social, como Tenório, França Filho e Cançado, com respectivamente 16, 9 e 11 referências nos artigos pesquisados. Também se observa a presença de autores clássicos na pesquisa dos artigos estudados, como Habermas, o que indica que ainda se tem buscado autores consagrados para a pesquisa em gestão social.

Os temas e áreas discutidas em gestão social no recorte utilizado têm demonstrado certa diversificação do que se tem pesquisado na área. Entre os temas levantados destacam-se a territorialidade e intersectorialidade, economia solidária, educação, cultura, políticas públicas, gestão participativa, gestão ambiental, redes de colaboração entre outros. Essa pluralidade de temas apresentados demonstra o caráter interdisciplinar da gestão social, em que diversas áreas podem “conversar” entre si. Dessa forma, “A convergência teórica acerca da heterogeneidade, da multiplicidade e da diversidade como fatores determinantes para o conceito de gestão social e sua raiz prática nos convidam a considerar evidências dos campos aos quais ela se aplica para compor o conceito” (ALCÂNTARA et.al, 2018, p. 39).

O caráter multidisciplinar da gestão social promove maior abertura do campo e proporciona que se produza mais; a ampla discussão sobre o tema contribui para seu grandecimento por se tratar de um campo que ainda está em construção.

Finalizando, a partir deste estudo analisaram-se as contribuições da produção científica dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) no que concerne à gestão social de 2006 a 2016, buscando compreender qual papel a gestão social vem assumindo nos últimos anos em sua produção acadêmica e quais rumos tem tomado para assumir posição de destaque no cenário da pesquisa nacional.

Tendências como gestão participativa, corporativismo popular, participação cidadã, fomento à produção popular têm sido destaque nos artigos pesquisados. Não ficam de lado a importância do papel da gestão pública e conseqüentemente do gestor público de proporcionar e garantir que todos se beneficiem desse processo cada vez mais amplo.

Apesar de a produção ter se mostrado baixa quando comparada a outros temas de destaque no cenário atual e da grande quantidade de artigos produzidos nesse período, a gestão social tem mostrado sua interdisciplinaridade quando se observam diversos campos produzindo e levando em consideração o tema em suas pesquisas acadêmicas. Autores como Airton Cardoso Cançado, Fernando Guilherme Tenório e Genauto Carvalho de França Filho, entre outros, têm se destacado por dedicar grande parte do seu tempo à pesquisa em gestão social e em aumentar cada vez mais a participação do campo na pesquisa em administração pública, pois, sem o envolvimento desta, não é possível que o campo gestão social cresça e temas como participação popular se perdem nesse caminho.

## Referências

ALCÂNTARA, V. C. et. al. Em busca da cooperação na Gestão Social: evidências de uma categoria teórico-empírica posta à coordenação de lógicas e espaços híbridos do terceiro setor. In: **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**. São Paulo – SP, v. 12, n.1, p. 38-55 jan/abr. 2018. Disponível em: <<https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/1398/pdf>> Acesso em 29 de novembro de 2018.

ANPAD. **Apresentação**. Disponível em:< [http://www.anpad.org.br/sobre\\_apresentacao.php](http://www.anpad.org.br/sobre_apresentacao.php)> Acesso em 29/abril/2017.

\_\_\_\_\_. **Eventos**. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1)> Acesso em 29/abril/2017.

## PARA ONDE VAI A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

### TEMAS EMERGENTES DA GESTÃO PÚBLICA

---

\_\_\_\_\_. **EnANPAD 2006** – Trabalhos Apresentados. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod\\_edicao\\_subsecao=439&cod\\_evento\\_edicao=45](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=439&cod_evento_edicao=45)>. Acesso em 29/abril/2017.

\_\_\_\_\_. **EnANPAD 2007** – Trabalhos Apresentados. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=33&cod\\_edicao\\_subsecao=280](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_subsecao=280)> Acesso em 29/abril/2017.

\_\_\_\_\_. **EnANPAD 2008** – Trabalhos Apresentados. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=33&cod\\_edicao\\_subsecao=280](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_subsecao=280)> Acesso em 29/abril/2017.

\_\_\_\_\_. **EnANPAD 2009** – Trabalhos Apresentados. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=33&cod\\_edicao\\_subsecao=280](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_subsecao=280)> Acesso em 29/abril/2017.

\_\_\_\_\_. **EnANPAD 2010** – Trabalhos Apresentados. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=33&cod\\_edicao\\_subsecao=280](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_subsecao=280)> Acesso em 29/abril/2017.

\_\_\_\_\_. **EnANPAD 2011** – Trabalhos Apresentados. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=33&cod\\_edicao\\_subsecao=280](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_subsecao=280)> Acesso em 29/abril/2017.

\_\_\_\_\_. **EnANPAD 2012** – Trabalhos Apresentados. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=33&cod\\_edicao\\_subsecao=280](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_subsecao=280)> Acesso em 29/abril/2017.

\_\_\_\_\_. **EnANPAD 2013** – Trabalhos Apresentados. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=33&cod\\_edicao\\_subsecao=280](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_subsecao=280)> Acesso em 29/abril/2017.

\_\_\_\_\_. **EnANPAD 2014** – Trabalhos Apresentados. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=33&cod\\_edicao\\_subsecao=280](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_subsecao=280)> Acesso em 29/abril/2017.

\_\_\_\_\_. **EnANPAD 2015** – Trabalhos Apresentados. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=33&cod\\_edicao\\_subsecao=280](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_subsecao=280)> Acesso em 29/abril/2017.

\_\_\_\_\_. **EnANPAD 2016** – Trabalhos Apresentados. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=33&cod\\_edicao\\_subsecao=280](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_subsecao=280)> Acesso em 29/abril/2017.

BOLLOUSA, R. F.; SCHOMMER, P. C. Limites da natureza da inovação ou qual o futuro da gestão social? In: Encontro anual da ANPAD, 32, Rio de Janeiro, 07 a 10 de setembro de 2008 [Anais...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-16.

BOTREL, M. O.; ARAÚJO, P. G.; PEREIRA, J. R. Entre a Gestão Pública e a Gestão Social de Bens Culturais no Brasil. Pasos – **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**. V. 9; nº 4; p. 647 – 659. 2011.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cad. EBAPE**. BR, v. 9, n. 3, p. 681-703, 2011.

FRANÇA FILHO, G. C. **Definindo gestão social**. I Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (I ENAPEGS). Juazeiro do Norte/CE, 2007.

FRANÇA FILHO, G. C. de. Definindo gestão social. In: SILVA JR. et al. (Orgs.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. p. 27-37.

FRANÇA FILHO, G. C. Gestão Social: um conceito em construção. In: IX Colóquio Internacional sobre Poder Local – II Colóquio Internacional en Análisis de las Organizaciones y la Gestión Estratégica: perspectivas latinas, nº 2, 2003, Salvador, Brasil, 16 a 18 de Jun. **Anais.....** Salvador: CIAGS, 2003. p.1-16. (Tema central: “Gestão XXI, Gestão do Desenvolvimento, Gestão Social”).

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

GONDIN, Sônia Maria; FISCHER, Tânia; MELO, Vanessa Paternostro. Formação em Gestão Social: Um olhar crítico sobre uma experiência de pós-graduação. In: EnANPAD, XXXIV, 2006, São Paulo. CD-ROM ANPAD, 2006. p. 1-15.

HABERMAS, J. (1987). **The theory of communicative action**. v. 2. *Lifeworld and system: A critique of functionalist reason*. Boston, Beacon Press.

HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa: racionalidad de la acción y racionalización social**. Tradução de Manuel Jiménez Redondo. Madrid: Taurus, 1987.

KAZMIER, L. J. **Estatística aplicada à economia e administração**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1982.

TENÓRIO, F. G. et al. Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. In: Encontro de Administração Pública e Governança, Salvador, Bahia, 12-14 nov. **Anais...**, 2008.

\_\_\_\_\_. (Re)Visitando o Conceito de Gestão Social. In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, I 2007, Juazeiro do Norte (CE). **Anais...**, 2007.

\_\_\_\_\_. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, V. 32, n. 5, p. 7-23. 1998. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7754/6346>> Acesso em: 29 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Tem razão a administração? In: TENÓRIO, F. G.. Tem razão a administração? Ensaios de teoria organizacional e gestão social. Rio Grande do Sul: Unijuí. **Anais...**, 2002.

LAVILLE, J.J.; Ação Pública e Economia: Um Quadro de análise. In: FRANÇA FILHO, Genauto; LAVILLE, J.J.; MEDEIROS, Alzira; MAGNEN, J. P.(orgs.). **Ação Pública e Economia Solidária: uma perspectiva internacional**. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2006. 326. p.21-37.



# 3

## Competências do gerente de projetos: contribuições e tendências da literatura

*Suzana Gilioli da Costa Nunes<sup>8</sup>*

*Keile Aparecida Beraldo<sup>9</sup>*

*Deyse Kelly Pedrosa Alves<sup>10</sup>*

*Fabiene de Fátima Ferreira Nunes<sup>11</sup>*

*Kátia Zavarize Olios<sup>12</sup>*

**A** gestão de projetos tem sido um tema muito relevante nas organizações contemporâneas e ganhou destaque nas pesquisas científicas. Isso se deve ao acentuado desenvolvimento de ações através de projetos e, principalmente, porque esse tema, se bem gerido, pode garantir o alcance dos objetivos e dos resultados esperados, através de planejamento detalhado de todas as fases e do acompanhamento da execução, levando em consideração todos os elementos que possam influenciar de alguma forma ou ser considerados fatores de risco.

O sucesso de um projeto depende, dentre outras razões, das qualidades do gestor. Diante das diversas abordagens sobre competência trazidas pelos autores, buscou-se conhecer quais as características necessárias que um gerente de projetos deve possuir para administrar um projeto. Nesse sentido, conhecimentos, habilidades e comportamentos foram considerados requisitos essenciais para o êxito desse profissional (LE DEIST; WINTERTON, 2005).

Ao reconhecer que o mundo contemporâneo está cada vez mais dependente de projetos e que a execução de projetos complexos é cada vez mais comum para atender as necessidades humanas, Prado (2004) ressalta o crescente desafio das organizações em gerenciá-los com eficiência e dentro do prazo e dos custos previstos.

---

8 Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professora Adjunta na Universidade Federal do Tocantins (UFT). E-mail: suzanagilioli@uft.edu.br

9 Doutora em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora Adjunta na Universidade Federal do Tocantins (UFT). E-mail: keile@uft.edu.br

10 Mestre em Administração Pública pelo Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP). Técnico Administrativo na Universidade Federal do Tocantins (UFT). E-mail: deysekelly@uft.edu.br

11 Mestre em Administração Pública pelo Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP). Técnico Administrativo na Universidade Federal do Tocantins (UFT). E-mail: fabiene\_nunes@uft.edu.br

12 Mestre em Administração Pública pelo Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP). Técnico Administrativo na Universidade Federal do Tocantins (UFT). E-mail: katia.z@uft.edu.br

O objetivo deste artigo foi conhecer e analisar o panorama da produção acadêmica sobre o tema gestão de projetos publicado nos eventos organizados pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), com o intuito de identificar se há na literatura estudos que discutem as competências necessárias ao gestor de projetos. Para isso, foram analisados os trabalhos apresentados nos anais EnANPAD, EnAPG, EnADI e EnEPQ, no período de 2006 a 2016.

Além disso, foram feitas análises que permitiram averiguar a quantidade de trabalhos apresentados em cada evento e a quantidade de autores que contribuíram para essas pesquisas. As principais áreas de interesse dos pesquisadores na temática Gestão de Projetos e o percentual dessas publicações sobre o total de publicações nos anais também foram analisados, permitindo concluir que ainda é tímida a quantidade de pesquisas voltadas para esse campo.

Por meio de revisão sistemática, este artigo buscou demonstrar quais são as principais competências necessárias a um bom gestor de projetos, uma vez que projetos são complexos e o resultado deles depende de planejamento bem definido e do cumprimento de todas as fases nos parâmetros estabelecidos.

Inicialmente fez-se uma revisão de literatura através de diversos autores para conceituar os temas relacionados à pesquisa. Levaram-se em consideração aspectos cronológicos, abordando de maneira sistemática a gestão de projetos desde seu surgimento, especificidades e desafios, até as áreas de conhecimento consideradas inerentes ao gestor de projetos. Em seguida, explanaram-se os procedimentos metodológicos utilizados na realização da revisão sistemática sobre Gestão de Projetos, adentrando em diversas análises e reflexões inerentes ao tema.

## 1. Gestão de projetos

Para entendermos a gestão de projetos, é importante abordarmos o conceito de projeto que encontra sua definição mais sucinta e completa no Project Management Institute (PMI) (2013, p. 3): “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos”.

Dentre as especificidades de um projeto está a criação de um produto ou serviço como resultado exclusivo dos esforços empreendidos, passando a ser objeto de estudos científicos por ser considerado como a principal metodologia utilizada pelas organizações (BREDILLET; GIAMMALVO, 2007; JUGDEV; SÖDERLUND, 2004). Nasce então a necessidade de gerir esses processos através de técnicas específicas conhecidas como gerenciamento ou gestão de projetos – essa nova área de conhecimento visa a otimizar os resultados na busca por metas estratégicas da organização.

O uso das práticas de gerenciamento de projeto se intensificou em meio à recessão econômica de 1979-1983, após a constatação de que elas contribuem diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais, à medida que direcionam as ações corporativas para o alcance de resultados (KERZNER, 2006).

Mesmo sendo considerado um esforço temporário, muitas vezes o projeto tem caráter longínquo de seus resultados (MUNNS; BJEIRMI, 1996), pois, ao passo que suas fases têm início e fim previamente determinados, o sucesso de sua gestão está diretamente relacionado aos impactos que seus resultados trarão.



Apesar de a gestão do projeto não ser a única responsável pelo resultado determinante quanto ao sucesso ou fracasso dele, visa a garantir que os resultados estarão dentro dos padrões esperados, utilizando-se dos recursos disponíveis, mantendo a qualidade esperada e respeitando suas limitações (ATKINSON, 1999).

Com base no PMI (2013), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, buscando atender aos seus requisitos através da aplicação e da integração dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento.

Munns e Bjeirmi (1996) apresentam alguns fatores que influenciam o sucesso de um projeto: objetivo bem definido e ao mesmo tempo possível, processo de implementação, competitividade, lucratividade, aceitação pelo mercado, satisfação do cliente e valor percebido do projeto; já Cooke-Davies (2002) e Atkinson (1999) enfatizam como determinante para o sucesso de um projeto a satisfação dos *stakeholders*.

Para facilitar a explanação, o PMI (2013) organiza os processos de gerenciamento de projetos em dez áreas de conhecimento: tempo, custos, qualidade, comunicações, stakeholders, riscos, recursos humanos, aquisições, escopo e integração. Dessa forma são abrangidos todos os pilares essenciais das diversas áreas de conhecimento que garantem o bom desempenho de qualquer projeto, e abarcados todos os seus componentes relevantes. Na arte de criar um projeto de sucesso, estão todos os componentes essenciais à conquista de determinado resultado, sendo que a integração e harmonia desses elementos são os responsáveis pelo bom desempenho do projeto.

Existem vários parâmetros que permitem avaliar a complexidade e a incerteza em projetos. Para Crawford et al., (2004), os atributos utilizados para caracterizar a complexidade são: escopo do projeto; número de sites; localidades ou países; número de funções ou habilidade; envolvimento organizacional; clareza de metas e objetivos; nível de ambiguidade ou incerteza; fontes de risco; complexidade técnica; projeto individual ou componente de um projeto maior; familiaridade; e impacto organizacional.

Quanto ao desempenho de um projeto, Carvalho e Rabechini (2011) argumentam que um projeto entregue antes do prazo acordado ou muito abaixo do orçamento previsto, pode, por um lado, indicar que houve gestão eficiente de projeto, mas, por outro lado, pode tratar-se de um planejamento com muita “gordura”, ou seja, com estimativas muito pessimistas que acabam por onerar o orçamento e o cronograma do projeto como um todo, podendo, em casos extremos, conduzir à perda de oportunidade de venda do projeto ou menor competitividade em licitações.

Algumas mudanças são necessárias para uma organização que decide implantar a gestão de projetos. Pinto e Zygielszyper (2006) demonstram que é necessária uma mudança da cultura organizacional que vise a aceitação em todos os níveis da estrutura hierárquica, quanto a relevância de haver uma adequada gestão de projetos que esteja ligada às estratégias da organização.

A gestão de portfólio de projetos está entre os meios essenciais de condução integrada de projetos e de operações, de modo que os investimentos se mantenham alinhados com a estratégia e as metas da empresa (LEVINE, 2002); é possível contribuir para análise das dimensões estratégicas da empresa e sua adequação e priorização da carteira de projetos.

Entre as alternativas para otimização de recursos e manutenção de equipe especializada na gestão de projetos surge o escritório de gerenciamento de projetos que visa, através da padronização e experiência, a assegurar o bom desempenho do projeto investindo em equipes especializadas que serão responsáveis pelo acompanhamento coordenado e individualizado

de cada projeto. Também tem como objetivo integrar múltiplos projetos, levando em consideração os impactos deles e seu monitoramento contínuo através de uma estrutura formal criada com esse fim específico.

Segundo Patah (2010), apesar de ainda existirem questionamentos quanto ao retorno dos investimentos, pois ainda não há comprovação de que os valores investidos pela organização na implantação da estrutura trarão seu retorno em determinado tempo, o ganho após a implantação será gradual e contínuo na medida que assegurará o sucesso e o acompanhamento de diversos projetos por especialistas devidamente capacitados para isso.

As práticas de gestão de projetos nem sempre se aplicam a todos os projetos, Yague e Maximiano (2013) demonstram que o gerenciamento de projetos é um conjunto de técnicas que podem ser aplicadas em situações específicas, levando em consideração a natureza intrínseca da situação, assim como a escolha consciente.

Em que pese em uma mesma organização existam diversos projetos em andamento, com diferentes objetivos, metas e especificidades, torna-se cada vez mais necessária a busca da melhor maneira de gerenciá-los, tanto para garantir a padronização de ações rotineiras como para incentivar a inovação e a iniciativa de seus agentes, que com o equilíbrio entre o conhecimento e a experiência tornam-se cada vez mais capazes de lidar com as constantes mudanças e adaptações do mundo contemporâneo.

O conhecimento e treinamento da equipe é essencial no desenvolvimento dos projetos e se faz necessário que seus membros tenham conhecimento especializado para desempenhar as atribuições inerentes à sua função. Portanto, o estudo das principais competências necessárias para a equipe de projeto e suas possíveis limitações passam a ser determinantes no resultado e, nesse contexto, levar em consideração as possíveis limitações ao trabalho torna-se essencial.

Heldman (2005) traz três restrições para o gerenciamento de projetos, que ele afirma serem apregoadas por todos os gerentes de projetos experientes: tempo, recursos e qualidade, e deixa claro que existem muitas outras capazes de limitar as atividades da equipe de projeto, incluindo a satisfação do cliente como o maior impacto sobre os resultados do projeto.

## 1.1 Competências: aspectos conceituais

Desbravar o estudo de competências pode ser considerado tarefa desafiadora; isso se deve à existência de inúmeras abordagens, ideias e significados envolvidos. Ruas (2005), por exemplo, aborda as competências entendendo-as através de três perspectivas: individual, gerencial e organizacional. O termo competências também pode ser retratado a partir da visão do indivíduo, como salientam Carvalho e Rabechini (2011), entendendo que elas podem ser consideradas a partir de três eixos fundamentais relacionados às características da pessoa, sua formação educacional e experiência profissional. Existe também a visão do termo como resultados, como aquilo que é esperado no desempenho da função profissional, como tarefas que refletem os afazeres executados pelo indivíduo no momento traços e características das pessoas que descrevem aquilo que ela é (MANSFIELD, 2004). Essas amostras da literatura dão uma ideia da multiplicidade de perspectivas relacionadas ao termo competências.

O estudo de competências é vasto na literatura e um dos primeiros teóricos a utilizar o termo “competências” como estudo foi White (1959), que associava o melhor desempenho dos indivíduos e motivação elevada através das características de personalidade. Para ele, a

competência não é um impulso ou uma atitude instintiva, mas ações conduzidas através da motivação do indivíduo com o meio que o cerca. Anos depois, McClelland (1973) iniciou o debate nos Estados Unidos; o autor afirma que competências são as características de uma pessoa que a levam a ter um desempenho elevado em alguma tarefa ou circunstância. O autor também não credita o alto desempenho de um indivíduo apenas à sua capacidade cognitiva, mas também às habilidades relacionadas à personalidade. Dessa forma, a competência não estaria relacionada apenas à facilidade em fazer cálculos ou escrever textos; ia além, incluindo comunicação, paciência, iniciativa e estabelecimento de metas razoáveis.

Esses pensamentos inauguraram o que veio a ser conhecido como Escola Norte-Americana ou abordagem comportamental. O consenso geral dessa vertente de pensamento é que características ligadas à personalidade do indivíduo podem contribuir para performance superior em determinados contextos (BOYATZIS, 1982; SPENCER E SPENCER, 1993). Fleury e Fleury (2001, p. 185) definiram competências como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes” que elevam o nível de desempenho.

Os autores afirmaram que, embora a abordagem norte-americana esteja centrada no indivíduo, a maioria dos autores americanos visam a adequar competências às tarefas necessárias a cada cargo nas organizações. Nesse sentido, as organizações devem investir no desenvolvimento das competências humanas se querem que o desempenho organizacional seja maior (RUAS, *et. al.*, 2014).

Além da abordagem comportamental, existem outras duas que diferem quanto ao foco nos estudos de competências: a abordagem funcionalista ou Escola Britânica e a abordagem holística ou multidimensional advinda das Escolas Francesa, Germânica e Austríaca (LE DEIST; WINTERTON, 2005).

A abordagem funcionalista é diferente da comportamental no sentido de definir competências como o detalhamento do cargo em que se ocupa em determinada organização, ou os resultados e comportamentos que se devem aplicar no trabalho (CHENG; DAINTY; MOORE, 2003). Dessa forma, caso se esteja analisando o cargo de gestor de projetos, as competências seriam definidas pelas tarefas que ele deve executar, os resultados que deve proporcionar ou ainda o comportamento que deve ter. Houve no Reino Unido, inclusive, a criação de órgãos que auxiliassem o mercado no intuito de buscar o aprimoramento e desenvolvimento das profissões com base em competências que seriam baseadas em estudos das ocupações necessárias ao mercado (LE DEIST; WINTERTON, 2005).

É importante esclarecer que, ainda que a abordagem funcionalista tenha tido em suas raízes o foco nas funções e tarefas necessárias ao seu desempenho, hoje ela inclui características da vertente comportamental. Os autores Le Deist e Winterton (2005) afirmaram que, em pesquisas subsequentes no Reino Unido, eles observaram organizações utilizando não apenas o modelo de competência funcional baseado nos padrões de gestão, mas também utilizavam o modelo comportamental, o que sugere organizações com características híbridas de gerenciamento de competências.

A terceira e última abordagem sobre competências é aquela provinda das escolas Alemã, Francesa e Austríaca, denominada também Multidimensional ou Holística. Essa última abordagem foi a que surgiu mais recentemente e em seu início já incluía tanto características funcionais quanto comportamentais, por isso seria uma teoria híbrida. Essa visão considera conhecimentos, habilidades e comportamentos para o entendimento do que é necessário para determinada função (LE DEIST; WINTERTON, 2005).

Os autores afirmam ainda que essa compreensão se torna muito útil, pois engloba tanto o propósito de melhorar o desempenho através do desenvolvimento das competências tendo como foco o comportamento e características individuais, como também engloba o propósito de “avaliação e certificação dos trabalhadores” focando nas características do trabalho e também nas individuais (CAMARGO, 2012, p. 53).

Dessa forma, entende-se que todas as teorias e abordagens aqui descritas foram importantes para a construção da literatura sobre competências, para o mercado dos países em que as utilizaram e também para as organizações que passaram a entender melhor como desenvolver e selecionar os trabalhadores e analisar aquilo que cada função exigia. Mas, por ter uma visão mais abrangente, optou-se, neste trabalho, pela adoção da visão holística de competências, pois entendemos que a função de gestor de projetos considera tanto o comportamento do indivíduo para que ele tenha melhor desempenho na gestão quanto as tarefas e características específicas do trabalho que ele deve desempenhar. O tópico seguinte aborda aquilo que na literatura define-se como competências para gestores de projetos.

## **1.2 Competências do gerente de projetos para a gestão**

Gerenciar um projeto é saber empregar técnicas, habilidades e conhecimento para garantir que as atividades de um projeto atendam à finalidade para a qual está sendo realizado (PMI, 2013). Para desenvolver essas competências, Varella, Moura e Aniceto (2010, p. 8) acreditam que os gestores precisam não só conhecê-las, mas principalmente utilizar do conhecimento adquirido para então aplicá-las na prática. E, ainda, o domínio de competências pessoais, técnicas e de atuação é que irá definir “a capacidade de realização e o nível de desempenho de um gerente de projetos”.

O gerenciamento de projetos, de acordo com o PMI (2013), apresenta cinco grupos de processos que devem ser realizados e aplicados de forma integrada: grupos de processo de iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento. A pessoa responsável pela execução e realização desses processos é o gerente de projetos – uma pessoa indicada pela organização patrocinadora para liderar uma equipe que terá a função de garantir que o projeto alcance seu objetivo. Nesse sentido, pode-se afirmar que, para ser um gerente de projetos, é preciso saber utilizar um conjunto de habilidades e competências a fim de garantir o sucesso no âmbito da gestão de projetos. É necessário possuir visão holística; ser especialista apenas em uma área não é vantagem na área de gestão de projetos, é preciso aprender um pouco de tudo, é preciso ter conhecimento amplo em todos os campos (HELDMAN, 2005).

Para Rabechini (2005, p. 70), “um gerente de projetos no exercício de sua profissão deve conhecer os limites do negócio em que está envolvido seu projeto”, ou seja, o profissional competente precisa analisar o mercado no qual irá atuar, identificar ameaças e oportunidades, apontar a melhor solução para atingir o objetivo do projeto e, conseqüentemente, o sucesso da empresa.

Além dessas competências, são inerentes ao gestor de projetos: capacidade para formar e coordenar equipes, motivar pessoas, tomar decisões, delegar responsabilidades, lidar com o estresse, resolver conflitos, estabelecer comunicação eficaz, gerir tempo e custos, entre outras. Heldman (2005) acredita que a comunicação é a habilidade de maior relevância para o sucesso de um gerente de projetos, pois é através dela que poderá interagir com todos os envolvidos: equipe, fornecedores e clientes.

Varella, Moura e Aniceto (2010, p. 16) afirmam que a competência, na visão do gerente de projetos, está relacionada “a comportamentos e atitudes que precisa ter ou desenvolver, que motivem sua equipe a realizar o que precisa ser feito, atingindo esse mesmo objetivo”. Afirmam, ainda, que o gerente precisa desenvolver a capacidade de gerar resultados que consigam atingir os objetivos do projeto.

O desafio do gestor de projetos é saber liderar uma equipe, coordenando atividades estabelecidas nas etapas de planejamento, organização e controle a fim de garantir que cada projeto, único e complexo, seja executado dentro do prazo e orçamento previstos e com a qualidade desejada. Então, pode-se dizer que o projeto terá atingido seu objetivo e o cliente estará satisfeito.

Nesse sentido, Anantatmula (2010) corrobora quando afirma que a capacidade de liderança de um gerente de projeto e suas responsabilidades em relação à equipe e às partes interessadas influenciam os resultados e o desempenho do projeto. Espera-se de um gerente de projetos habilidades técnicas, gerenciais e individuais para implementar um sistema de comunicação eficiente, conduzir e motivar os membros de sua equipe, atribuindo-lhes responsabilidades de acordo com os objetivos definidos. Espera-se, ainda, ousadia e conhecimento necessários para trabalhar num ambiente instável, lidando com problemas diversos e encontrando a solução mais eficaz (RABECHINI JR., 2005).

Gido e Clements (2007) afirmam que o gestor de projetos não nasce com as habilidades necessárias para exercer tal função, é preciso desenvolvê-las. Kerzner (2009) identificou algumas habilidades que o gerente de projetos bem-sucedido precisa ter, conforme Quadro 1.

**Quadro 1.** Habilidades do gerente de projetos

HABILIDADE	CARACTERÍSTICAS
<b>1. Construção de equipes</b>	Capacidade em formar e gerenciar equipes de trabalho
<b>2. Liderança</b>	Capacidade de influenciar a equipe e os <i>stakeholders</i> do projeto
<b>3. Resolução de conflito</b>	Capacidade em identificar e resolver os conflitos no âmbito do projeto
<b>4. Competência técnica</b>	Capacidade em coordenar as ações técnicas do projeto
<b>5. Planejamento</b>	Capacidade em elaborar planos e executá-lo
<b>6. Organização</b>	Capacidade em estabelecer os critérios de trabalho no âmbito do projeto
<b>7. Empreendedor</b>	Capacidade em gerar e gerenciar negócios para o projeto
<b>8. Administração</b>	Capacidade em desenvolver técnicas de controle, orçamento etc.
<b>9. Suporte gerencial</b>	Capacidade em gerenciar as interfaces com os <i>stakeholders</i> - principalmente com a alta administração
<b>10. Alocar recursos</b>	Capacidade em estabelecer recursos necessários às várias fases do projeto

Fonte: Kerzner (2009)

As competências em projetos, segundo Rabechini (2005, p. 74), “referem-se, no mínimo, ao domínio dos processos gerenciais, bem como das áreas de conhecimento em gestão de projetos”. Desse modo, para que um gerente de projetos seja capaz de assumir as responsabilidades exigidas, é necessário conhecer e dominar as mais diversas áreas que envolvem um projeto, a saber: escopo, tempo, recursos humanos, riscos, custos, qualidade, *stakeholders*, comunicação etc.

Com base nas referências bibliográficas consultadas, pode-se constatar que a capacidade de gerenciar projetos e as boas habilidades empregadas na gestão de projetos tornaram-se uma estratégia, uma vantagem competitiva para as organizações. A importância do papel estratégico do gerente de projetos foi ressaltada por vários autores. É ele quem vai garantir a satisfação do cliente atingindo o objetivo de cada projeto com qualidade, respeitando o prazo e orçamento definidos. Constatou-se, ainda, que um gestor eficaz deve saber combinar certas habilidades e competências que não necessariamente precisam nascer com ele, mas podem ser desenvolvidas e aprimoradas constantemente.

## 2. Aspectos metodológicos

O artigo foi desenvolvido por meio de revisão sistemática sobre gestão de projetos nos anais do EnANPAD, EnAPG, EnADI e EnEPQ entre 2006 e 2016. Esses anais foram selecionados por apresentar relevante contribuição para as pesquisas em administração. De acordo com Castro (2001, p. 1), a revisão sistemática é uma revisão elaborada que busca responder a uma pergunta utilizando métodos sistemáticos e explícitos para “identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos, e para coletar e analisar os dados desses estudos incluídos na revisão”.

Foram utilizados três filtros para seleção dos artigos: i) tema: gestão de projetos; gerenciamento de projetos; ii) período da publicação: 2006 a 2016; iii) eventos: EnANPAD, EnAPG, EnADI e EnEPQ. O critério de exclusão por evento se justifica pelo fato de que na primeira busca surgiram artigos publicados em eventos diferentes daqueles que haviam sido previamente definidos.

A seleção se deu a partir da busca avançada no site da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) por meio das palavras-chave: gestão de projetos e gerenciamento de projetos no título. Também foi realizada consulta a partir das palavras: competências do gestor e competências do gerente e foi encontrada apenas uma publicação.

**Tabela 1.** Critério de seleção dos artigos

<b>PALAVRA-CHAVE PESQUISADA</b>	<b>ARTIGOS ENCONTRADOS</b>	<b>ARTIGOS EXCLUÍDOS (Publicação em outros eventos)</b>	<b>ARTIGOS ANALISADOS</b>
Gestão de projetos	22	03	19
Gerenciamento de projetos	31	05	26

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.



A seleção dos trabalhos serviu não somente para analisar e classificar o assunto das publicações em gestão de projetos, mas também para verificar a existência de pesquisas que verssem sobre competências dos gestores de projetos, já que é esse o objetivo do trabalho.

### 3. Resultados

Do total de artigos analisados, 35 foram publicados no EnANPAD, três no EnAPG, quatro no EnADI e três no EnEPQ. O maior número de artigos publicados sobre esses temas foi 2016, com nove artigos. Constatou-se que 102 autores foram responsáveis pelos 45 artigos analisados; desses, um colaborou em seis artigos, um colaborou em três artigos e seis colaboraram em dois artigos.

Durante a análise dos trabalhos publicados, verificou-se que a maioria deles, 40%, foi escrita por dois autores, 33% por três autores, 16% por quatro autores, 9% por um autor, e apenas 2% por cinco autores.

**Tabela 2.** Artigos publicados nos eventos por ano

PERIÓDICO	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	TOTAL
EnANPAD	8	4	4	2	1	5	3	1	1	5	1	35
EnAPG	1		1								1	3
EnADI		2		2								4
EnEPQ				1		1				1		3
TOTAL	9	6	5	5	1	6	3	1	1	6	2	45

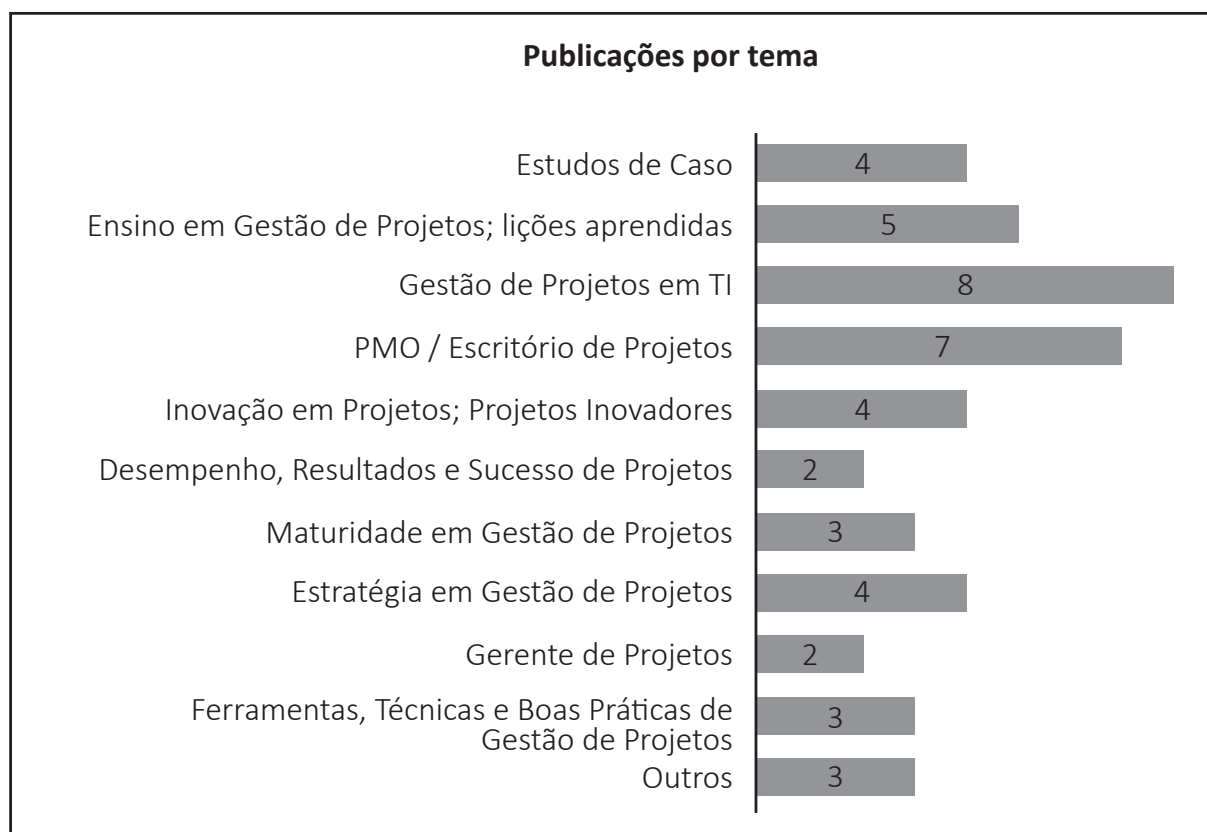
**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Também foi feita análise para comparar o quanto os trabalhos em gestão de projetos dos eventos analisados representam no total de pesquisas desses eventos, considerando o ano em que houve mais trabalhos apresentados (2016). A partir dessa análise constatou-se que 2016 foi o ano mais significativo em quantidade de publicações sobre o tema gestão de projetos, entretanto esse número não chegou a 1% do total de pesquisas apresentadas nos eventos EnANPAD e EnAPG, considerando que os demais eventos não tiveram edição nesse ano. Ou seja, os nove trabalhos apresentados sobre a temática gestão de projetos representam apenas 0,67% dos 1.342 trabalhos apresentados no EnANPAD e EnAPG.

Um dos objetivos da pesquisa era conhecer as publicações sobre gestão de projetos nos eventos organizados pela ANPAD. Para isso, os trabalhos foram agrupados de acordo com os assuntos adaptados a partir da divisão de temas de interesse constantes no evento EnANPAD. Esse agrupamento por áreas temáticas também foi útil para verificar se algum assunto predominava no interesse dos pesquisadores. Essa compilação é demonstrada no Gráfico 1, que revela o interesse em pesquisas nos temas de gestão de projetos em TI, escritório de projetos, ensino em gestão de projetos e lições aprendidas.



**Gráfico 1.** Quantidade de artigos publicados nos eventos por área temática



**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Além de conhecer o assunto abordado pelos artigos obtidos na busca, este trabalho também objetivou verificar pesquisas com a abordagem de estudo das competências dos gestores de projeto. Contudo, dos 45 trabalhos analisados, apenas um investigou as competências em gestão de projetos com o foco nos gestores, analisando os impactos das competências na empregabilidade dos gestores de projeto.

A partir da análise obtida pela utilização da metodologia nota-se que a quantidade de trabalhos publicados no evento EnANPAD em comparação aos demais é superior. Isso pode ocorrer pelo fato de ser o único evento analisado que possui edições anuais, enquanto os demais possuem edições bienais. Também decorre disso o fato de esse encontro ser o segundo maior evento científico em administração do mundo com centenas de trabalhos apresentados todos os anos.

Contudo, ainda que se considere um evento de grande porte, quando se parte para a análise da quantidade de artigos da área de gestão de projetos isso se torna ínfimo, pois essa temática foi responsável por apenas 0,67% do total de trabalhos apresentados em 2016. Destarte, vê-se a necessidade de fomentar as pesquisas em gestão de projetos, tendo em vista que o número apresentado pode estar demonstrando o pouco interesse dos pesquisadores para tratar desse tema. Por outro lado, a recente reinclusão do tema gestão de projetos em 2015 entre os temas de interesse dentre as possíveis áreas do EnANPAD pode sinalizar um avanço para as pesquisas. Isso pode ter contribuído para o aumento das publicações em 2016, como demonstra a Tabela 1.

Dentre os assuntos abordados nos trabalhos analisados, a gestão de projetos em TI ou mesmo a TI como ferramenta de gerenciamento de projetos mostrou ser o tema de maior interesse entre os pesquisadores de gestão de projetos. Isso pode ser explicado devido ao fato de que o visível desenvolvimento na área de TI tem possibilitado diversas ferramentas e softwares voltados ao gerenciamento de projetos (MONDIN, 2014).

Outro assunto muito abordado nos trabalhos é o escritório de gestão de projetos, também conhecido como Project Management Office (PMO). Os artigos alocados nesses assuntos em geral objetivam demonstrar a importância e benefícios do PMO em contextos específicos, analisar o desempenho e desafios do PMO. Também houve pesquisas orientadas para relacionar escritórios de gerenciamento de projetos e orientação empreendedora.

O terceiro assunto com maior quantidade de trabalhos apresentados é o de ensino em gestão de projetos e lições aprendidas. Os artigos incluídos nessa temática abordam, por exemplo, uso de métodos como Role-Playing Games (RPG) para o ensino em gerenciamento de projetos, casos como uma instituição de crianças deficientes para ensino prático da gestão de projetos e também artigos com o propósito de abordar métodos para análise e captura de lições aprendidas em projetos. Pesquisas com esse viés são interessantes por contribuírem com a academia no sentido de prover melhores formas de ensino de gerenciamento de projetos a alunos de graduação e pós-graduação; também fornecem às próprias equipes de projetos maneiras de aprenderem com sucessos e fracassos em projetos anteriores.

Quanto à abordagem de competências, entre os 45 artigos analisados, apenas um trabalho teve como objetivo analisar como as competências inerentes ao gerenciamento de projetos impactam a empregabilidade dos gestores de projeto. Esse trabalho coletou dados com 48 gerentes de projeto e seus resultados mostraram dificuldades em gestão de custos e recursos, além de falta de habilidades para lidar com conflitos e delegação de tarefas.

Concluindo, Rabechini (2005) afirma que existem características referentes a habilidades e competências atribuídas à gestão no contexto de projetos. Para Arvidsson & Ekstedt (2006), os gestores de projeto são responsáveis pela conclusão do projeto, por isso é dado grande foco a esses profissionais; geralmente exigem-se perfis de liderança e capacidade de assumir a si mesmo como responsável pelo sucesso do projeto. Essas responsabilidades inerentes ao gestor de projetos demonstram o quanto é importante para uma organização conhecer e explorar as competências desse profissional.

Por meio deste trabalho foi possível verificar que pesquisas sobre a aplicação das competências do gestor nos projetos organizacionais ainda são irrelevantes. Pouca importância é dada ao impacto que essas habilidades causam no sucesso dos projetos. Espera-se que este estudo contribua de alguma forma para incentivar a exploração do potencial desse tema, proporcionando o aumento das pesquisas sobre as competências do gerente de projetos nas organizações das esferas pública e privada.

## Referências

- ANANTATMULA, Vittal S. Project manager leadership role in improving project performance. **Engineering Management Journal**, v. 22, n. 1, p. 13-22, 2010.
- ARVIDSSON, Niklas; EKSTEDT, Eskil. The growth of project organisation and its effects on working conditions. **Routes to a more open labour market**, 2006.
- ATKINSON, R. Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 6, p. 337-342, 1999.
- BOYATZIS, Richard E. **The competent manager: A model for effective performance**. John Wiley & Sons, 1982.
- BREDILLET, Christophe N. Exploring research in Project Management - Nine schools of project management research (parte 2). **Project Management Journal**, v. 38, n. 3, p.3-5, 2007.
- CAMARGO, Rita de Cássia Correa Pepinelli et al. **Competências do auditor: um estudo empírico sobre a percepção dos auditados das empresas registradas na CVM**. 2012.
- CARVALHO, M. M de; RABECHINI JR, Roque. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CASTRO, Aldemar Araujo. **Revisão sistemática e meta-análise**. 2001. Disponível em: <www.metodologia.org> Acesso em: 15 mai. 2017.
- CHENG, Mei-I.; DAINTY, Andrew RJ; MOORE, David R. The differing faces of managerial competency in Britain and America. **Journal of Management Development**, v. 22, n. 6, p. 527-537, 2003.
- COOKE-DAVIES, Terry. The “real” success factors on projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 3, p. 185-190, 2002.
- CRAWFORD, Lynn.; POLLACK Julien. Hard and soft projects: a framework for analysis. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 8, p. 645-653, 2004.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.
- GIAMMALVO, P.D. **Is project management a profession? If yes, where does it fit and if not what is it?** PhD Thesis, ESC Lille School of Management, 2007.
- GIDO, Jack.; CLEMENTS, James P. **Gestão de projetos**. 3a. edição. Editora Thomson. São Paulo, 2007.
- HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos-Fundamentos**. Elsevier Brasil, 2005.
- JUGDEV, Kam. Through the looking glass: examining theory development in project management with the resource-based view lens. **Project Management Journal**, v. 35, n. 3, p. 15-26, 2004.

KERZNER, Harold. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. John Wiley & Sons, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LE DEIST, Françoise Delamare; WINTERTON, Jonathan. What is competence?. **Human resource development international**, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.

LEVINE, Harvey. A. **Practical project management: tips, tactics and tools**. John Wiley & Sons, 2002.

MANSFIELD, Bob. Competence in transition. **Journal of European Industrial Training**, v. 28, n. 2/3/4, p. 296-309, 2004.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for "intelligence." **American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.

MONDIN, Paulo Eduardo. **Sistemas de Informação em Gerenciamento de Projetos: Estudo em Pequenas e Médias Empresas do Ramo de Automação Industrial**. Rio de Janeiro/RJ, XXXVIII EnANPAD, 2014.

MUNNS, A.K.; BJEIRMI, Bassam F. The role of project management in achieving project success. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 2, p. 81-87, 1996.

PATAH, Leandro Alves. **Avaliação da relação do uso de métodos e treinamentos em gerenciamento de projetos no sucesso dos projetos através de uma perspectiva contingencial: uma análise quantitativa**. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PINTO, A.; ZYGIELSZYPER, P. M. K. Benchmarking em Gerenciamento de Projetos: oito passos para alinhar a sua empresa às melhores práticas. **Mundo PM**, Curitiba, n. 7, p. 74-80, 2006.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK**. 5. ed. 2013.

PRADO, D. Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações. **Série Gerência de Projetos**, v. 1. 4. ed. Nova Lima, MG: INDG TecS, 2004. 284 p.

RABECHINI JR, Roque. **O gerente de projetos na empresa**. Editora Atlas SA, 2005.

RUAS, R.L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. Cap.2, p.34-54.

RUAS, R. L.; RAUPP, D. R.; BECKER, G. V.; PEGORINI, G. A dinâmica das Competências Organizacionais e a contribuição da aprendizagem: um estudo de caso no setor bancário. **Revista Alcance**, v. 21, n. 4, p. 612-649, 2014.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Phd Signe M. **Competence at Work: models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

SÖDERLUND, Jonas. Building theories of project management: past research, questions for the future. **International journal of project management**, v. 22, n. 3, p. 183-191, 2004.

VARELLA, Lelio; MOURA, Graciele; ANICETO, Cirlea. **Aprimorando competências de gerente de projetos-Vol. 1: O sucesso no Desempenho Gerencial**. Brasport, 2010.

WHITE, Robert W. Motivation reconsidered: The concept of competence. **Psychological review**, v. 66, n. 5, p. 297, 1959.

YUGUE, Ricardo Toshio; MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Entendendo e gerenciando a complexidade de projetos. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 4, n. 1, p. 01-22, 2013.

# 4

## **Gestão de riscos em projetos: a produção de conhecimento a partir das publicações da Revista de Gestão de Projetos**

*Fransérgio Bucar Afonso Pereira<sup>13</sup>*

*Nathanni Marrelli Matos Mauricio<sup>14</sup>*

*Tatyane Alves das Neves Mendes Rodrigues<sup>15</sup>*

*Keile Aparecida Beraldo<sup>16</sup>*

**G**erenciar riscos é uma atividade fundamental para o alcance dos objetivos de um projeto. É através da gestão dos riscos que se podem prever quaisquer interferências que não se coadunem com o esboço. Identificar fatores, tanto internos como externos, que possam de alguma forma alterar o planejamento torna-se imprescindível em todas as fases do projeto.

O Project Management Institute (PMI) define que “risco é um evento ou condição incerta, que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos do projeto”. Segundo o PMI (2012), “o risco do projeto é sempre futuro”. Os riscos são inerentes ao projeto e, caso eles não sejam gerenciados durante as fases do projeto, poderão causar ameaças aos planos, atraso nos cronogramas e aumento dos custos.

De acordo com o PMI (2004), o objetivo principal da gestão de risco é maximizar os resultados de efeitos positivos e minimizar os desdobramentos dos negativos. Sendo assim, a análise dos riscos foca no que poderá dar errado, na busca pelas causas disso, no cálculo do grau de impacto desses erros, na avaliação da probabilidade de ocorrência deles, no desenvolvimento de estratégias de respostas e no enfrentamento aos riscos, às incertezas e adversidades. Negligenciar os riscos é o maior erro que pode ocorrer em um projeto, portanto, a equipe de projetos necessita avaliar constantemente o que pode vir a se tornar uma ameaça no que diz respeito ao bom andamento e cumprimento dos objetivos.

---

13 Mestre em Administração Pública, MBA em Gestão Pública, graduado em Administração e professor efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins.

14 Mestra em Gestão de Políticas Públicas, especialista em Gestão de Pública, graduada em Administração e administradora da Universidade Federal do Tocantins.

15 Mestra em Administração Pública, especialista em Docência do Ensino Superior e técnica-administrativa de nível superior da Universidade Federal do Tocantins.

16 Doutora em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), professora adjunta na Universidade Federal do Tocantins (UFT).

Nesse intuito, este artigo tem como objetivo analisar as contribuições, no que tange à produção acadêmica, presentes na revista de Gestão e Projetos, focando na área de gestão de riscos entre 2010 e 2016. A revista Gestão e Projetos é importante referência nas divulgações de pesquisa e estudos acadêmicos focados em trabalhos científicos na área de gerenciamento de projetos e áreas correlatas. Ela promove o conhecimento dinâmico relativo aos avanços nas contribuições científicas ao longo do tempo, a partir de um espaço preenchido pelos resultados das pesquisas e fruto das reflexões dos pesquisadores, tidos como elementos centrais dos interesses do desenvolvimento científico e tecnológico.

Este artigo está organizado da seguinte forma: revisão bibliográfica sobre gestão de riscos; aspectos metodológicos; resultados, discussões da pesquisa e considerações finais.

## 1. Gestão de riscos

Quando se trata de gerenciamento de riscos em projetos, há que se considerar variáveis que não estão ao alcance da equipe, mas cuja previsão é possível.

O gerenciamento de um projeto engloba a utilização de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Gerenciar um projeto inclui identificar as necessidades, estabelecer objetivos claros e alcançáveis, balancear as demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo, adaptar as especificações, os planos e a abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas (PMBOK, 2013).

As dez áreas de gerenciamento de projetos fornecidas pela 5ª edição do PMBOK (2014) são descritas a seguir.

- **Gerenciamento de integração:** realiza o controle geral das mudanças e monitora a execução do plano do projeto desde seu início, com o termo de abertura, até seu final, com o encerramento do projeto.
- **Gerenciamento de escopo:** define e mantém o desenvolvimento do projeto dentro do objetivo desenhado, controla o que deve e o que não deve estar incluído no projeto e garante a real necessidade do cliente.
- **Gerenciamento de tempo:** controla o tempo das atividades e garante que o projeto cumpra seu prazo contratual.
- **Gerenciamento do custo:** gerencia o caixa do projeto desde a estimativa de custo total, bem como o controle das despesas para cada atividade, garantindo o cumprimento do orçamento.
- **Gerenciamento da qualidade:** realiza o controle de qualidade do projeto, verifica se ele satisfaz as exigências para as quais foi desenvolvido e se cumpre as expectativas e as necessidades do cliente.
- **Gerenciamento dos recursos humanos:** administra a mão de obra humana, atribui funções e responsabilidades, coordena as relações interpessoais e de equipe buscando sempre o melhor aproveitamento das pessoas envolvidas no projeto.
- **Gerenciamento da comunicação:** é responsável pela conectividade de informações do projeto a todos os *stakeholders* e a outras gerências fazendo um link entre pessoas, ideias e informações.



- **Gerenciamento de aquisições:** é responsável pela administração de compras e contratações de serviços para o projeto.
- **Gerenciamento de riscos, tema do artigo:** maximiza os resultados de ocorrências positivas e minimiza as consequências negativas ou até mesmo elimina eventos adversos, tratando e controlando os riscos.
- **Gerenciamento de pessoas interessadas:** aborda os procedimentos necessários para assegurar os interessados no projeto. No caso, podem ser pessoas da equipe, grupos de pessoas, organizações ou instituições com algum tipo de interesse ou que poderão ser afetados pelas atividades ou pelos resultados do projeto.

A falta de um bom planejamento faz com que a maioria dos projetos sofram grandes percalços que podem afetar drasticamente o cumprimento de prazos, custos e *stakeholders*. Gerenciar o risco pode ser um diferencial quanto à vantagem competitiva e deve ser encarado, sempre que possível, como uma oportunidade, pois suas consequências podem ser positivas.

Para Monteiro e Nascimento (2003), durante o processo de identificação dos riscos poderão surgir novas ideias para minimizar prazos, custos, melhorar a qualidade e ainda gerar uma nova técnica desconhecida no mercado. Isso pode ser observado também em Ward e Chapman (2003), que afirmam que o risco pode ser visto como um *continuum* que representa o espectro do gerenciamento das incertezas, considerando não só as ameaças como também as oportunidades.

A imprevisibilidade é característica comum no cenário atual, portanto é de fundamental importância a avaliação dos riscos nos projetos desde a fase inicial, uma vez que possibilitará maior segurança no andamento do projeto, o que poderá minimizar as incertezas.

## 1.1 Riscos e incertezas

Os riscos são definidos como elementos incertos às expectativas, aquilo que age constantemente sobre os objetivos, as metas e os meios estratégicos, o que influencia no ambiente e provoca prejuízos. Entretanto, quando bem gerenciados, criam oportunidades de ganhos financeiros, de reputação e de relacionamento (BARALDI, 2010).

Segundo o PMBOK (2004, p. 238), “o risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto, como tempo, custo, escopo ou qualidade”.

O risco do projeto origina-se a partir da incerteza e isso faz parte de todos os projetos. As organizações percebem o risco como o efeito da incerteza nos objetivos organizacionais e do projeto (PMI, 2008). Meyer, Loch e Pich (2002) propõem quatro tipos de incertezas.

1. **Variabilidade:** variações aleatórias, porém previsíveis e controláveis em torno de seus objetivos conhecidos de custo e prazo.
2. **Incerteza previsível:** uns poucos fatores conhecidos irão afetar o projeto de forma imprevisível, permitindo, entretanto, que sejam estabelecidos planos de continência para tratar das consequências de seu eventual acontecimento.

3. **Incerteza imprevisível:** um ou mais fatores significativos que influenciam o projeto não podem ser previstos, obrigando a solução de problemas na ocorrência deles.
4. **Caos:** fatores completamente imprevisíveis invalidam completamente os objetivos, o planejamento e a abordagem do projeto, obrigando sua repetida e completa redefinição.

As incertezas sempre farão parte das fases de um projeto, em especial em um mundo interdependente no qual as influências ocorrem de toda a parte e a todo o tempo. O importante, no entanto, é coordenar as ações de forma que o andamento do projeto tenha aderência às demandas de seus *stakeholders* desde sua concepção.

Conforme aborda Vieira (2003, p. 4),

O gerenciamento dos riscos é o trabalho principal de uma gestão de projetos, baseado na visão em que as técnicas de gestão são também técnicas de prevenção de riscos (algumas reduzem o risco de atrasos; outras reduzem o risco de estourar o orçamento, etc.). Na prática, os gerentes devem começar a identificar os riscos associados aos projetos desde a sua fase inicial.

Ward e Chapman (2003) afirmam que os modelos tradicionais de tratamento do risco tendem a se concentrar nos eventos de variabilidade e pouco consideram os aspectos da ambiguidade nos projetos. Essa variabilidade condiz com os elementos de um projeto que podem ter valores distintos, portanto incertos, como prazos, custos e qualidade. Por outro lado, a ambiguidade se refere à pouca clareza nos dados, nos detalhes, estruturas, entre outros.

Segundo Silveira, Sbragia e Kruglianskas (2013, p. 574), “[...] no ambiente dinâmico e complexo de negócios, caracterizado por desafios constantes, o eficaz gerenciamento de projetos é um dos determinantes da sobrevivência das organizações”.

Murray-Webster e Pellegrinelli (2010) afirmam que os modelos de gestão de risco não são intuitivos para muitos profissionais e muitas vezes são ignorados, apesar de serem evidentemente lógicos e potencialmente valiosos. Essas práticas são frequentemente concebidas como uma atividade de feedback, isto é, como uma atividade de auditoria, de reparação. Para lidar com a incerteza e o risco de projeto, os autores sugerem uma prática fundamentada na economia e levando em conta tendências de comportamento. A partir desse foco é possível obter uma visão holística.

A proposta do PMI (PROJECT, 2008) engloba seis processos para o gerenciamento de riscos.

- Planejamento do gerenciamento dos riscos, que define como conduzir as atividades de gerenciamento de riscos para o projeto.
- Identificação, que determina quais riscos podem afetar o projeto e documentar suas características.
- Avaliação qualitativa, que avalia a exposição ao risco para priorizar os riscos que serão objeto de análise ou ação adicional.
- Avaliação quantitativa, que efetua a análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.
- Respostas ao risco, que desenvolve opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.
- Acompanhamento e controle, que monitora e controla os riscos durante o ciclo de vida do projeto.

O gerenciamento de riscos não pode ser tratado como um fim justificado, mas como um processo de verificação permanente que permite a interligação com as diferentes variáveis de um projeto.

Dessa maneira, os projetos deverão ter seu desenvolvimento de forma interativa, interdependente e não linear, necessitam voltar ao seu início, refletindo no seu planejamento e até mesmo na estratégia da organização em executá-lo (SHENHAR, A. J. 2007).

A partir da visão global de um projeto, consideram-se todos os seus elementos, estratégias e atividades. A visão holística descompartmenta, ocasiona maior aderência e melhor fluidez nas trocas de informações durante as fases de um projeto.

## 2. Aspectos metodológicos

Para a execução deste trabalho, primeiramente, definiu-se o intervalo de 2010 a 2016 como período a ser avaliado. Em seguida, foram definidas as bases de dados da revista de Gestão e Projetos (GeP) como fonte de pesquisa para identificação e seleção dos artigos a serem examinados, considerando sua importância para o tema gestão de riscos e a disponibilidade eletrônica para condução desta pesquisa.

A busca dos artigos foi direcionada com a utilização dos seguintes termos: gerenciamento de riscos em projetos, gestão de riscos, e *risk management*. Feito isso, realizou-se a leitura de cada um dos artigos para formar um banco de dados que pudesse direcionar as abordagens do tema nos últimos sete anos de submissão à revista.

O trabalho aqui realizado se caracteriza por ser uma pesquisa do tipo descritiva, de natureza bibliográfica, por ter como objetivo estudar os aspectos de um grupo, “descrição das características de determinada população [...] ou o estabelecimento de determinadas variáveis” (GIL, 2008. p. 28). Está aqui relacionada certa aproximação das pesquisas voltadas para o tema gestão de riscos nos últimos sete anos, mais especificamente na revista GeP.

A busca retornou vinte artigos com a temática gestão de riscos; neles, buscou-se levantar os trabalhos apresentados, ocorrência do tema gestão de riscos, idioma utilizado na produção dos artigos, metodologia utilizada, técnicas de pesquisa e número de atores por artigo.

No intuito de identificar os padrões e relacionamento dos dados, foi utilizado o método de estatística descritiva simples, que leva em “consideração as técnicas utilizadas para sintetizar e descrever dados numéricos com o propósito de facilitar sua interpretação” (KRASMIER, 1982. p.13). Dessa forma, a partir desse método, pretende-se obter melhor visualização dos dados propostos.

Foram analisados 174 artigos, de 2010 a 2016, e encontrados 20 temas relacionados ao assunto gestão de riscos em projetos. A partir desses 20 artigos, analisou-se a quantidade produzida por ano, idioma, método e técnicas de estudo.

### 3. Resultados

No que concerne ao número de artigos produzidos por ano pela GeP, a Tabela 1 mostra a quantidade de 174 artigos publicados de 2010 a 2016, dentre os volumes 1 a 7, distribuídos de janeiro a abril, maio a agosto e setembro a dezembro. Vale mencionar que em 2010 e 2011 a periodicidade era semestral e passou a ser quadrimestral a partir de 2012.

**Tabela 1.** Trabalhos apresentados nos últimos sete anos na revista GeP

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Trabalhos apresentados por ano	16	17	36	33	24	24	24
Total no período	174						

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A partir da Tabela 1 observa-se que em 2012 a revista recebeu 36 trabalhos e que nos últimos sete anos foram submetidos 174 trabalhos. Ao abordar o tema escolhido para pesquisa, foram encontradas 20 ocorrências sobre gerenciamento de riscos distribuídas de 2010 a 2016, com maior incidência em 2013, conforme exposto na Tabela 2.

**Tabela 2.** Quantidade de artigos com o tema gestão de riscos distribuídos entre 2010 e 2016

ANO	QUANTIDADE/ GESTÃO RISCOS	QUANTIDADE ARTIGOS SUBMETIDOS	% OCORRÊNCIA
2010	4	16	25%
2011	3	17	17%
2012	0	36	0%
2013	6	33	18%
2014	5	24	21%
2015	1	24	4%
2016	1	24	4%
Total	20	174	-

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Observa-se que em 2012 não foi publicado nenhum artigo sobre o tema gestão de riscos na revista GeP. Em contrapartida, 2013 foi o ano com maior número de artigos submetidos acerca desse tema, com seis publicações, seguido de 2014, com cinco. Nos anos posteriores, 2015 e 2016, houve um decréscimo no número de publicações, com apenas um artigo publicado em cada ano.

Nota-se, também, que em 2010 houve maior ocorrência ao comparar o assunto abordado com o número de artigos submetidos, haja vista que dos dezesseis artigos publicados pela revista, quatro eram sobre gestão de risco.

No que diz respeito ao idioma utilizado na produção dos artigos, a partir da Tabela 3 constata-se que são predominantemente produzidos em língua portuguesa.

**Tabela 3.** Idiomas utilizados na produção dos artigos entre 2010 e 2016

ANO	INGLÊS	PORTUGUÊS
2010	0	16
2011	0	17
2012	4	32
2013	3	30
2014	2	22
2015	2	22
2016	3	21
TOTAL	14	160

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Esses dados refletem os resultados obtidos por meio da análise do idioma utilizado na produção dos artigos. A partir de 2012 começou-se a utilizar, ainda que em menor número se comparado ao idioma nacional, o idioma inglês na produção de alguns artigos, o que é um fator diferencial no que se refere ao alcance e reconhecimento de autores. Entretanto, nos 20 artigos analisados da temática gestão de riscos, houve total preponderância de textos na língua portuguesa.

Quanto à autoria, dos 20 artigos analisados com a temática gestão de riscos observa-se uma tendência à produção coletiva, conforme Tabela 4.

**Tabela 4.** Número de autores por artigo

QUANTIDADE DE AUTORES	QUANTIDADE DE ARTIGOS	% DA PRODUÇÃO
1	2	9%
2	6	34%
3	7	34%
4	3	14%
5	2	9%
Total	20	100%

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Como pode ser visto, a maioria da produção sobre gerenciamento de riscos publicada na revista GeP tem sido realizada de forma coletiva, demonstrando o consenso e a formação de equipes e grupos de estudo para produção acadêmica no tema.

Ainda, ao se verificar os principais objetivos para a realização dos estudos nos artigos pesquisados, destaca-se que a produção está em grande parte voltada para a discussão do gerenciamento de riscos.

Com relação à metodologia utilizada na produção dos artigos, observa-se a predominância do estudo de caso, verificada em 11 artigos. Isso corrobora com o que Yin (2005) aborda quando diz que o estudo de caso é adequado quando se quer estudar temas da contemporaneidade, investigando o como e o porquê em um contexto real, o que vai ao encontro da temática gestão de riscos, permeada em diferentes realidades de projetos e organizações.

**Tabela 5.** Abordagens metodológicas mais utilizadas pelos autores

METODOLOGIA	QUANTIDADE DE ARTIGOS
Estudo de caso	11
Pesquisa bibliográfica	5
Pesquisa documental	3
Pesquisa-ação	1

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Já no contexto das técnicas de pesquisa, podemos verificar a preponderância de entrevistas, verificadas em 10 artigos, como forma de subsidiar a coleta de dados. Gil (2008) afirma que a técnica da entrevista é a forma mais flexível entre as várias técnicas para coleta de dados referente às ciências sociais.

**Tabela 6.** Técnicas de pesquisa mais utilizadas pelos autores

TÉCNICAS DE PESQUISA	QUANTIDADE DE ARTIGOS
Entrevistas	10
Questionários	1
Análise de documentos	5

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Concluindo, ao analisar a contribuição dos artigos sobre o tema gestão de riscos em projetos, publicados na Revista GeP no período de 2010 a 2016, verificou-se a importância do assunto para a prática no desenrolar de projetos em quaisquer áreas. O tema requer muitas pesquisas e discussões devido a sua complexidade, e a não encontrarmos um modelo preestabelecido de como gerenciar riscos em projetos. Os diversos artigos demonstram que as pesquisas caminham no sentido de descobertas, de estudos utilizando

metodologias que tragam respostas mais práticas às indagações sobre o tema, sobre o como gerenciar esses riscos.

Foram identificados 20 artigos sobre gerenciamento de riscos em projetos no período de 2010 a 2016 na Revista GeP. Em 2012 não foi publicado nenhum artigo sobre o tema gestão de riscos. 2013 foi o ano com maior número de artigos submetidos acerca do assunto, com seis publicações, seguido de 2014, com cinco. Nos anos posteriores, 2015 e 2016, houve um decréscimo no número de publicações, com apenas um artigo publicado em cada ano.

A partir da análise dos artigos, identificou-se que, no que diz respeito ao idioma utilizado, houve predominância de produções na língua portuguesa, bem como que a maioria da produção sobre gerenciamento de riscos tem sido realizada de forma coletiva, demonstrando o consenso e a formação de equipes e grupos de estudo para produção acadêmica no tema.

Ainda ao se verificar os principais objetivos para a realização dos estudos nos artigos pesquisados, destaca-se que a produção está em grande parte voltada para a discussão do gerenciamento de riscos.

No que concerne à metodologia utilizada na produção dos artigos, observa-se a predominância do estudo de caso, verificada em 11 artigos, demonstrando o quanto as pesquisas estão indo ao encontro do campo, da prática, na investigação sobre o gerenciamento de riscos em projetos.

Já no contexto das técnicas de pesquisa, verificou-se a preponderância de entrevistas, verificadas em 10 artigos, como forma de subsidiar a forma de coleta de dados.

Vale ressaltar que o tema gerenciamento de riscos em projetos tende a ampliar seu espaço nas pesquisas dada a sua importância, frisando o quanto seu estudo e aprimoramento minimizarão problemáticas na área de projetos, evitando desgastes e prejuízos durante a execução dos trabalhos. Assim, é oportuno que as pesquisas se ampliem e que este trabalho possa subsidiar outros estudos sobre a temática, de modo a ampliar o enfoque sobre o assunto abordado.

## Referências

- BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de riscos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KAZMIER, L. J. **Estatística aplicada à economia e administração**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1982.
- MEYER, A.; LOCH, C. H.; PICH, M. T. Managing project uncertainty: from variation to chaos. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 2, p. 59-68, Winner 2002.
- MONTEIRO, A. e NASCIMENTO, V. M. (2003, outubro). Gerenciamento de risco em projetos: como transformar riscos em vantagem competitiva. *Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Ouro Preto, MG, Brasil, 21-24.
- MURRAY-WEBSTER, R.; PELLEGRINELLI, S. Risk management reconceived : reconciling economic rationality with behavioural tendencies. **Journal of Project, Program & Portfolio Management**, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2010.



PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – BRASIL. (2014). O que é gerenciamento de projetos? Acesso em 10 Maio de 2017. <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos - PMBOK**. 4. ed. EUA: PMI, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK**. Newton Square: Project Management Institute – PMI, 2004.

SHENHAR, A. J., & Dvir, D. (2007). **Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation**. Boston: Harvard Business School.

SILVEIRA, G. A., SBRAGIA, R., & KRUGLIANSKAS, I. (2013). Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. **Revista de Administração**, 48(3), 574-591.

VIEIRA, E. N.O. **Gerenciando projetos na era de grandes mudanças**. Uma Breve Abordagem do Panorama Atual. Anais eletrônicos. Disponível em: Acesso em: 08 de mai 2017.

WARD, Stephen; CHAPMAN, Chris. Transforming project risk management into project uncertainty management. **International journal of project management**, v. 21, n. 2, p. 97-105, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

# 5

## Gestão pública: uma análise dos processos disciplinares da UFT

*Deyse Kelly Pedrosa Alves<sup>17</sup>*

*Keile Aparecida Beraldo<sup>18</sup>*

O direito de o servidor público ser penalizado apenas após o devido processo legal, que se materializou por meio do processo administrativo disciplinar, surgiu com a promulgação da Constituição de 1988, então conhecida como Constituição Cidadã. Esta trouxe diversos mecanismos de proteção aos cidadãos em geral, assim como aos servidores públicos. O Estado passou a melhor disciplinar essa matéria dois anos mais tarde, por meio da Lei 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais, aplicando-se de forma subsidiária a Lei 9.784/99, que regula o processo administrativo no âmbito da administração pública federal (BRASIL, 1988, 1990, 1999).

Nesse contexto, o Estado busca por intermédio do processo administrativo disciplinar (PAD) a apuração de infração cometida pelo servidor, no exercício de suas atribuições ou em razão desta, garantindo-lhe o direito ao contraditório e à ampla defesa, pois a essência desse processo é encontrar a verdade dos fatos, de modo a comprovar a autoria e materialidade deles para, levando em consideração outros aspectos como atenuantes e agravantes, aplicar a pena prevista que melhor se enquadre ao caso concreto.

A Universidade Federal do Tocantins (UFT) é uma instituição relativamente nova com seus dezoito anos e tem se expandido em todos os aspectos. Com essa expansão e o conseqüente aumento do número de servidores a ela vinculados percebeu-se a necessidade de criação de um setor de correição. Essa necessidade foi sanada em 19 de novembro de 2013, com a Resolução do Conselho Universitário (CONSUNI) nº18/2013, que autorizou a criação e implantação da Coordenação de Procedimentos Disciplinares (CPD) (BRASIL, UFT, 2013).

A CPD foi instituída como unidade de correição disciplinar responsável pelo gerenciamento, coordenação e acompanhamento dos processos disciplinares no âmbito da instituição. Dentre suas competências, destacam-se averiguar preliminarmente as denúncias;

---

17 Mestra em Administração Pública pelo Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), técnico-administrativo na Universidade Federal do Tocantins (UFT). E-mail: deysekelly@uft.edu.br

18 Doutora em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), professora adjunta na Universidade Federal do Tocantins (UFT). E-mail: keile@uft.edu.br

assessorar as autoridades administrativas no juízo de admissibilidade e no julgamento dos procedimentos disciplinares; instaurar processos disciplinares, quando necessário; comunicar e orientar às comissões designadas; acompanhar os processos; dar suporte administrativo às comissões; atender o público acerca dos processos disciplinares; e cadastrar os processos no sistema de gestão de Processos Disciplinares - CGU-PAD (UFT, 2017).

No entanto, pouco se sabe sobre os resultados dessas ações dentro da UFT, pois ainda há muitos impasses sobre: Qual o tipo de processo disciplinar tem maior incidência na UFT? Quais os prazos utilizados pelas comissões para conclusão dos trabalhos? Estes estão em consonância com o estabelecido pela legislação? Assim, o objetivo deste trabalho foi analisar os processos administrativos disciplinares (PADs) do ano de 2016, no âmbito da UFT e a partir dos dados levantados compreender suas principais falhas.

Esses processos geram alto custo aos cofres públicos, e o aprimoramento da gestão está entre os pilares estratégicos desta instituição, que tem como valor, dentre outros, o comprometimento com a qualidade e a responsabilidade social. Portanto, para desempenhar com êxito seu papel social, a UFT busca diminuir os custos e gerir da melhor forma seus recursos, aumentando a efetividade principalmente dado o cenário político atual do Brasil, de escassez de recursos públicos.

Diante desse cenário este artigo discute os temas relacionados ao direito administrativo disciplinar brasileiro e sua evolução no contexto dos órgãos públicos. Também analisa os processos administrativos disciplinares da UFT com o intuito de descobrir seus gargalos e fazer sugestões para aprimorar cada vez mais sua gestão.

## **1. O Direito Administrativo Disciplinar Brasileiro no contexto dos órgãos públicos**

Inicialmente é importante abordar o conceito de direito administrativo, que tem diversas definições, dentre elas, pode ser entendido como um “conjunto harmônico de princípios jurídicos que regem os órgãos, os agentes e as atividades públicas tendentes a realizar concreta, direta e imediatamente os fins desejados pelo Estado” (MEIRELLES, 2006, p. 36).

Quanto à atuação da administração pública brasileira, Costa (2009) acredita que, em seus vários níveis de governo, pode ser entendida como atividade meramente abstrata, pois não desenvolve algo por si só, dependendo inteiramente da atuação de seus agentes, chamados de servidores públicos; demonstra, assim, que seu desempenho é totalmente dependente deles.

Visando a garantir o bom desempenho das funções e atribuições desses agentes, o Estado adotou normas disciplinares para assegurar o fiel cumprimento e padronização de regras. Assim, com base nessas regras, é possível apurar a conduta do agente público e responsabilizá-lo disciplinarmente caso sua conduta se enquadre como infração. Nesses casos, a punição aplicada deve ser diretamente relacionada ao tipo e gravidade da falta cometida, sempre com observância do princípio da proporcionalidade e razoabilidade. Cabe destacar que, ao se criar uma regra como norma geral, já se considera como consequência uma possível padronização das ações desses agentes, pois que em sua maioria dedicar-se-

ão a cumpri-la integralmente, de forma a veicular com o efeito intimidativo e ao mesmo tempo pedagógico.

A apuração de descumprimento dessas normas se dá por meio de processo administrativo disciplinar que, segundo Meirelles (2006, p. 693), é um meio “de apuração e punição de faltas graves dos servidores públicos e demais pessoas sujeitas ao regime funcional de determinados estabelecimentos da Administração”. A base é a supremacia do público sobre o privado, isto é, rege a conduta destes, enquanto representam o Estado no desempenho de suas atribuições. Não obstante o dever que a administração tem de manter a ordem não pode, em momento algum, se sobrepor à segurança jurídica; nasce dessa forma a necessidade de o direito disciplinar ser regrado para evitar tanto o arbítrio quanto o abuso.

Ao se referir ao poder de a administração pública avaliar de forma soberana a conduta de seus servidores, Netto Araújo (2007) considera que essa prerrogativa vai muito além do poder, sendo considerado um dever decorrente da supremacia que tem sobre os indivíduos por buscar sempre o cumprimento da finalidade pública. Assim, ao se omitir em uma apuração de conduta inadequada, o representante da administração pode estar incorrendo também em uma infração disciplinar, visto que a apuração de falta disciplinar de seus subordinados não é um ato discricionário, pois vincula o responsável a apurar e chegar à verdade dos fatos.

A promulgação da Constituição Federal de 1988 é considerada um marco que separa o regime autoritário de um regime democrático, pois buscou diversas formas de delimitar tanto os poderes quanto os deveres do Estado para garantir que fosse possível aos brasileiros usufruir dos direitos e garantias fundamentais trazidos em seu bojo. Dentre as garantias trazidas, nasce um dos princípios que justificam a ação disciplinar, o devido processo legal, que é exposto no seu art. 5º, inciso LIV e LV.

Art. 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 igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: LIV - ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal; LV - aos litigantes, em processo judicial ou administrativo, e aos acusados em geral são assegurados o contraditório e ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes (BRASIL, 1988).

A constituição trouxe aos servidores públicos o direito de apenas perder o cargo ou receber qualquer tipo de penalidade após o devido processo legal que lhe garanta ampla defesa, contraditório e todos os demais direitos passíveis de aplicação na esfera administrativa. Segundo Bobbio (2004), por mais fundamentais que sejam esses são direitos históricos, nascidos em circunstâncias específicas, caracterizadas por lutas em defesa de novas liberdades contra velhos poderes e nascidos de modo gradual.

Na Lei 8.112/90 são estabelecidos os direitos, deveres e proibições aos servidores públicos federais e as possíveis consequências em caso de transgressões para que através de sua observância seja possível o bom desempenho do serviço público federal. Conforme artigo 143 da Lei 8.112/90 (BRASIL, 1990), “A autoridade que tiver ciência de irregularidades no serviço público é obrigada a promover a sua apuração imediata, mediante sindicância ou processo administrativo disciplinar, assegurando ao acusado ampla defesa”.

O artigo 41 da Constituição Federal de 1988, parágrafo 1º, inciso II, reza que é garantido ao servidor público estável perder o cargo somente “mediante processo administrativo em

que lhe seja assegurada ampla defesa” (BRASIL, 1988). Nasceram a partir daí, no ordenamento jurídico atual, as garantias ao servidor público que se materializam mais tarde no conhecido PAD, que garante a observância de todos os princípios e garantias passíveis de aplicação na esfera administrativa.

O PAD foi regulamentado na esfera federal por meio da Lei 8.112/90, com aplicação subsidiária da Lei 9.784/99, que define o processo administrativo disciplinar como “o instrumento destinado a apurar responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontre investido” (BRASIL, 1990).

O PAD tem como objeto a apuração de infração cometida pelo servidor no exercício de suas atribuições. Cabe esclarecer que o termo infração, conforme Vitta (2003), é o descumprimento de dever pelo destinatário da norma jurídica no exercício do cargo ou em razão dele. Assim, a sanção pode ser imposta ao servidor e aplicada pela autoridade administrativa somente quando esteja no exercício de suas atribuições, cumprindo a competência a este imposta pelo ordenamento jurídico brasileiro.

Cabe destacar que “servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público”, que é conceituado no artigo 3º como “o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor” (BRASIL, 1990).

Mas quem é a autoridade administrativa que pode aplicar tais sanções ao servidor? A administração pública federal, conforme especificado no Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, em seu artigo 4º, compreende:

- I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da República e dos Ministérios.
- II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:
  - a) Autarquias;
  - b) Empresas Públicas;
  - c) Sociedades de Economia Mista;
  - d) Fundações Públicas (Brasil, 1967).

Apesar de o Decreto-Lei nº 200/67 ter entrado em vigor anteriormente à Constituição Federal de 1988, assim como as demais normas vigentes à época, não se opôs ao bojo da constituição, sendo por ela recepcionado e tendo mantida sua vigência.

Cabe ressaltar que a UFT faz parte da estrutura da administração pública federal especificada por esse decreto, mais especificamente como administração indireta, pois foi constituída como fundação pública de direito público que, segundo o ordenamento jurídico atual, é uma espécie de autarquia, também conhecida como autarquia fundacional. Portanto adota as normas estabelecidas pela Controladoria Geral da União (CGU), atual ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. No Manual de Processo Administrativo Disciplinar, que detalha minuciosamente todos os aspectos relacionados a esse tipo de processo no âmbito da administração pública federal, o PAD é dividido em três fases: “instauração, inquérito e julgamento” (BRASIL, CGU, 2017). Sendo: I. instauração, com a publicação do ato que constitui a comissão; II. inquérito administrativo, que compreende instrução, defesa e relatório; III. julgamento, feito pela autoridade competente.

Como instrumento utilizado pela administração pública federal para apurar a prática de infração disciplinar pelos seus servidores, o PAD é dividido nas modalidades sindicância; PAD em rito ordinário; e PAD rito sumário.

A sindicância, que também é conhecida como sindicância contraditória ou acusatória, é usada para os casos em que a penalidade prevista para a infração cometida seja de advertência ou suspensão de até 30 dias. Essas são as penalidades mais leves previstas e podem resultar em arquivamento do processo quando, a partir das investigações, chega-se à conclusão que não houve materialidade ou não tenha sido encontrada a autoria dos fatos. Também pode resultar na instauração de processo disciplinar quando, durante as fases do processo, a comissão entender que a conduta praticada é passível de aplicação de penas mais graves, ou seja, suspensão acima de 30 dias ou penalidades mais graves (BRASIL, 1990).

Por sua vez, o PAD rito ordinário pode ser utilizado para apuração de qualquer infração, mas, por ser um processo mais moroso e criterioso, é usado geralmente apenas nos casos em que a infração não seja apurada através de sindicância ou PAD rito sumário (BRASIL, 1990).

O PAD rito sumário é instaurado em duas hipóteses. Primeira, quando é detectada a qualquer tempo a acumulação ilegal de cargos, empregos ou funções públicas. Nesse caso, a autoridade competente notificará o servidor por intermédio de sua chefia imediata para apresentar opção no prazo improrrogável de dez dias, contados da data da ciência e, na hipótese de omissão, adotará procedimento sumário para sua apuração e regularização imediata. A segunda hipótese de instauração do PAD rito sumário é na apuração de abandono de cargo ou inassiduidade habitual (BRASIL, 1990).

Sob esse enfoque, além de apurar a conduta do servidor praticada no exercício de suas atribuições, o processo disciplinar também é responsável por apurar suas ações ou omissões que, mesmo não sendo praticadas no exercício da função, tenham relação com as atribuições do cargo em que se encontre investido.

Após a adequada apuração dos fatos, respeitadas todas as fases, cumpridos todos os princípios e garantidos todos os direitos aos servidores, se a falta cometida for passível de penalidades, será aplicada uma das penalidades previstas na Lei 8.112/90 que são: advertência; suspensão; demissão; cassação de aposentadoria ou disponibilidade; destituição de cargo em comissão; destituição de função comissionada. Na aplicação das penalidades, serão consideradas a natureza e a gravidade da infração cometida, os danos que dela provierem para o serviço público, as circunstâncias agravantes ou atenuantes e os antecedentes funcionais (BRASIL, 1990).

Um aspecto relevante é o prazo que a legislação estabelece para conclusão dos processos disciplinares.

Art. 133. § 7º O prazo para a conclusão do processo administrativo disciplinar submetido ao rito sumário não excederá trinta dias, contados da data de publicação do ato que constituir a comissão, admitida a sua prorrogação por até quinze dias, quando as circunstâncias o exigirem.

Art. 145. Parágrafo único. O prazo para conclusão da sindicância não excederá 30 (trinta) dias, podendo ser prorrogado por igual período, a critério da autoridade superior. Art. 152. O prazo para a conclusão do processo disciplinar não excederá 60 (sessenta) dias, contados da data de publicação do ato que constituir a comissão, admitida a sua prorrogação por igual prazo, quando as circunstâncias o exigirem (Brasil, 1990).



Levando em consideração o fato de o prazo de conclusão dos processos impactar diretamente em seus custos, e o impacto que estes têm ao erário, eles foram objeto de estudo e publicação pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União em 2012. No segundo encontro de Corregedorias do Poder Executivo Federal, foi publicado que o custo estimado médio era da ordem de R\$ 153.970,43 por processo administrativo disciplinar (Tabela 1).

**Tabela 1.** Valores esperados para cada etapa do PAD

VALORES ESPERADOS PARA CADA ETAPA DO PAD	
Mobilização	26.820,46
Instrução	87.927,39
Defesa e relatório	13.603,09
Parecer e julgamento	5.660,79
Reintegração	19.958,71
Custo total médio unitário	153.970,43

**Fonte:** CGU (2012).

Por ser o custo tão alto, levando em consideração a quantidade de PAD instaurados em cada órgão que compõe a estrutura do Poder Executivo, mostrou-se necessária a criação de uma unidade de correição para gerenciar os processos disciplinares no âmbito da UFT, assim como para orientar as comissões processantes e garantir o bom desempenho delas.

Notadamente, a própria CGU, órgão central do Poder Executivo Federal, dá destaque à importância de uma estrutura interna em cada órgão, como autoridade disciplinar, fazendo o juízo adequado de admissibilidade. O objetivo é evitar que sejam abertos processos disciplinares desnecessários ou que não preencham os requisitos básicos para a instauração com o mínimo de elementos necessários que justifiquem o dispêndio dos cofres públicos.

Para atender às demandas dos órgãos de controle, que orientaram para a criação de um setor responsável por fazer o juízo de admissibilidade que verificasse em cada caso a necessidade ou não de abertura de processo disciplinar, foi criada a coordenação de procedimentos disciplinares (CPD). Visto que os processos administrativos têm um custo bastante significativo para os cofres públicos e devem ser criteriosamente administrados e acompanhado, a UFT aprovou, por meio da Resolução do Conselho Universitário (CONSUNI) nº18/2013, a criação e a implantação da CPD/UFT (BRASIL, UFT, 2013).

Nessa perspectiva, a CPD foi instituída como unidade de correição disciplinar responsável pelo gerenciamento, coordenação e acompanhamento dos processos disciplinares no âmbito da UFT, vinculada à administração superior da universidade. Tem como competência averiguar preliminarmente as denúncias; assessorar as autoridades administrativas no juízo de admissibilidade e no julgamento dos procedimentos disciplinares; instaurar processos disciplinares, quando necessário; comunicar e orientar às comissões designadas; acompanhar os processos; dar suporte administrativo às comissões; atender o público acerca dos processos disciplinares; e cadastrar os processos no sistema de gestão de Processos Disciplinares – CGU-PAD (BRASIL, UFT, s/d).



## 2. Aspectos metodológicos

A pesquisa foi embasada em procedimentos qualitativos e quantitativos a partir de revisão bibliográfica (FONSECA, 2002; LAKATOS, 2003), pesquisa documental (FONSECA, 2002; RuDio, 2007). Também foi utilizada a observação que, segundo vários autores (LUDKE e ANDRÉ, 1986; ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999; SEVERINO, 2000; DUARTE, 2002), é uma técnica de coleta de dados que busca a obter informações utilizando os sentidos na aquisição de determinados aspectos da realidade. Essa etapa da investigação não se restringe a ver e ouvir, mas também a examinar os fatos ou ferramentas que se desejam estudar. Assim, ajuda o pesquisador a identificar e comprovar as hipóteses e objetivos sobre os quais os indivíduos não tenham consciência, mas que orientam seu comportamento, com a finalidade de descrever os fatos e fenômenos observados.

Conforme exposto por Lakatos e Marconi (2002), a pesquisa descritiva busca abarcar todas as fontes publicamente disponíveis, como a legislação vigente, publicações avulsas, revistas de divulgação, periódicos científicos e livros. Portanto a análise documental foi feita, entre outros meios, em fontes primárias, como: legislação, instruções normativas, estatutos e regimentos no âmbito da universidade pesquisada; assim como em fontes secundárias, como livros de doutrinas nacionais, periódicos e jurisprudências. Dessa forma foi possível garantir uma compreensão mais profunda dos aspectos doutrinários e dos princípios constitucionais e administrativos relacionados ao andamento dos processos disciplinares e à vida funcional do servidor público federal.

O levantamento dos dados foi realizado junto à CPD/UFT, delimitando-se aos PAD instaurados no período de 2016, com vistas a classificar os processos e para compreender sua incidência, bem como as principais causas que levaram à sua instauração. Os dados foram organizados em uma planilha do Excel, separados por tipo de processo e agrupados por características. Cada processo contém seu respectivo número; os nomes dos servidores que atuaram como membros das comissões; todas as portarias publicadas para cada processo com o número e data; o boletim interno em que foram publicadas as portarias, contendo número e data; o nome do investigado; o assunto, resumo da conduta que justifica a abertura do processo; e a situação ou a fase em que se encontra o processo, em uma análise qualitativa do conteúdo (SILVA et al., 2011).

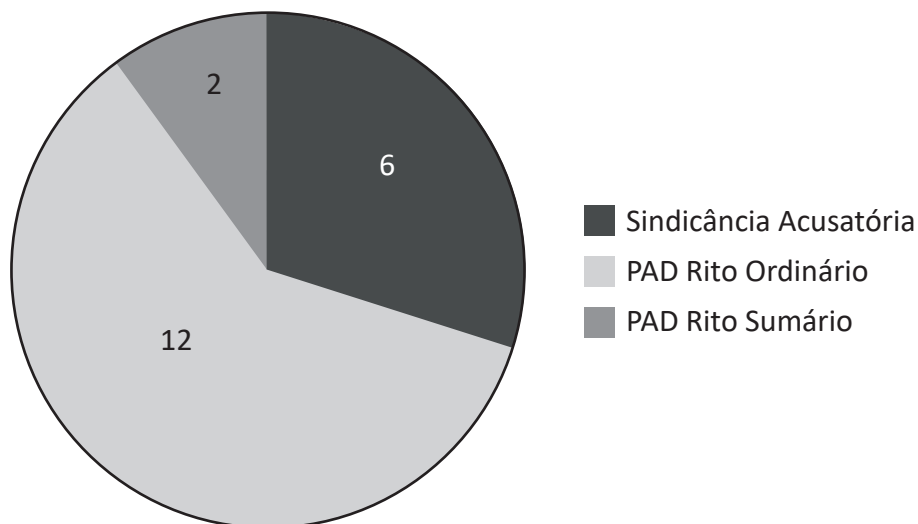
É importante salientar que foram analisados apenas os processos abertos em 2016 e seu trâmite até o dia 13 de outubro de 2017, data em que os dados foram coletados, pois é possível que processos disciplinares se estendam por vários anos. Assim, foram excluídos da pesquisa os que foram abertos em anos anteriores e continuam ativos nos anos de 2016 e 2017.

Também não foram analisadas as sindicâncias investigativas que constituem a maioria dos processos em andamento, por ser este um procedimento preliminar que busca apenas comprovar a autoria e a materialidade dos fatos para justificar ou não a abertura de sindicância punitiva, processo administrativo disciplinar em rito ordinário e processo administrativo disciplinar em rito sumário, não sendo considerado uma espécie de PAD pela Lei 8.112/90 e sim uma investigação preliminar e inquisitória.

### 3. Resultados

Para explicitar o tipo de processo disciplinar de maior incidência em 2016 na UFT, foi elaborado o Gráfico 1, que demonstra a quantidade de cada tipo de processo instaurado no ano pesquisado.

**Gráfico 1.** Quantidade de processos disciplinares instaurados e concluídos no ano de 2016.



**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

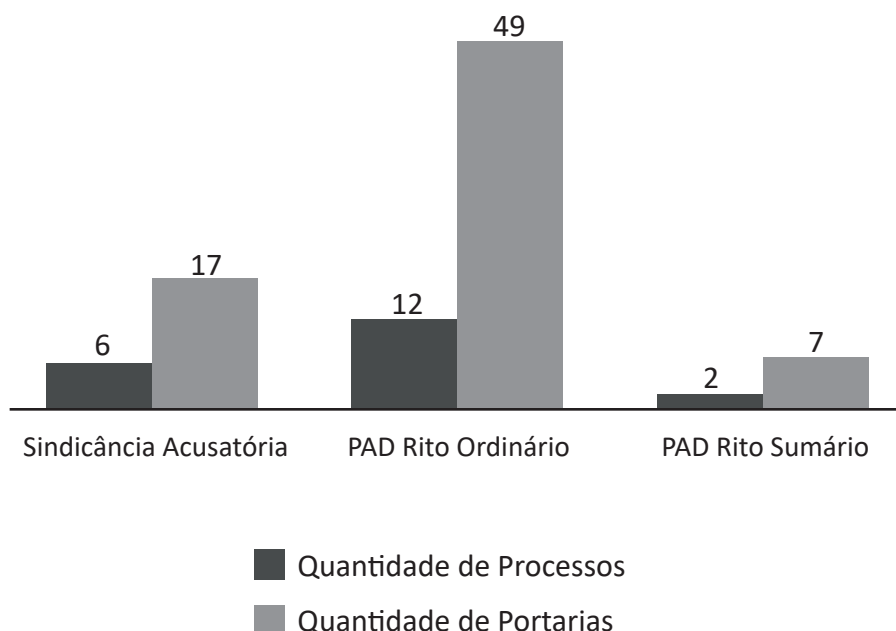
Durante a análise dos processos verificou-se a ocorrência total de vinte processos abertos em 2016, dos quais 10% são processos disciplinares rito sumário para apurar possível abandono de cargo; 30% são referentes à sindicância acusatória, que podem aplicar apenas sanções leves e por terem motivos variados e não se repetirem não convém fazer o seu agrupamento; e 60% foram relativos a PAD rito ordinário, que também não tiveram seus motivos agrupados por serem diversos.

Foi possível concluir que o PAD rito ordinário foi responsável pela maioria das instaurações, devido ao fato de ser o processo que abrange a maioria das infrações e pode ser utilizado tanto para apurar infrações mais brandas, que poderiam ser objeto de sindicância acusatória; quanto as mais graves, que se enquadrem como infrações apuradas pelo PAD rito sumário, podendo, inclusive, tratar de qualquer tipo de infração por ter seu rito considerado mais minucioso e com maior prazo para conclusão dos trabalhos.

Cada processo precisa de um ato da autoridade competente para ser instaurado. Na UFT a instauração é feita através da publicação no boletim interno de uma portaria que designa os servidores que comporão a comissão do processo disciplinar. Essa comissão tem atribuições pré-definidas na legislação, assim como o prazo de conclusão dos trabalhos, que também é ressaltado na portaria. Além da portaria inicial, sempre que for necessária a prorrogação de prazo, troca de membros, retificação ou qualquer outro motivo que leve a alterações feitas pela autoridade instauradora em relação ao processo, é necessária a publicação de nova portaria para atender ao princípio da publicidade dos atos e possibilitar o contraditório e a ampla defesa.

O Gráfico 2 permite uma comparação entre a quantidade de processos instaurados em 2016 na UFT e a quantidade de portarias publicadas relativas a esses processos.

**Gráfico 2.** Quantidade de portarias publicadas em relação aos processos instaurados.



**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Nas sindicâncias acusatórias, foram publicadas em média 2,8 portarias por processo; enquanto no PAD em rito ordinário foram publicadas em média 4,1 portarias por processo; já no PAD em rito sumário foram publicadas em média 3,5 portarias por processo. A possível causa de tantas portarias por processo pode se dever ao fato de os membros designados para compor as comissões serem convocados aleatoriamente para essa função. Assim, muitas vezes, após designação e publicação da portaria, por motivos como impedimento, suspeição ou mesmo por interesse público, é necessária nova portaria para retificar a inicial e alterar seus membros, assim como para prorrogar os prazos para conclusão dos trabalhos.

Outro fator observado foram os prazos estabelecidos pela Lei 8.112/90 para conclusão dos processos disciplinares em comparação com a média de dias utilizada para conclusão destes no âmbito da UFT em 2016, como mostra a Tabela 2.

**Tabela 2.** Comparação entre os prazos estabelecidos para conclusão de processos disciplinares.

	Prazo estabelecido pela Lei 8.112/90 (dias)	Prazo de prorrogação estabelecido pela Lei 8.112/90 (dias)	Prazo inicial mais a prorrogação permitida pela Lei 8.112/90 (dias)	Média dos prazos dos processos instaurados na UFT em 2016 (dias)	Diferença de dias entre a média da UFT e o estabelecido pela Lei 8.112/90
Sindicância Acusatória	30	30	60	85	25
PAD Rito Ordinário	60	60	120	245	125
PAD Rito Sumário	30	15	45	67,5	22,5

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

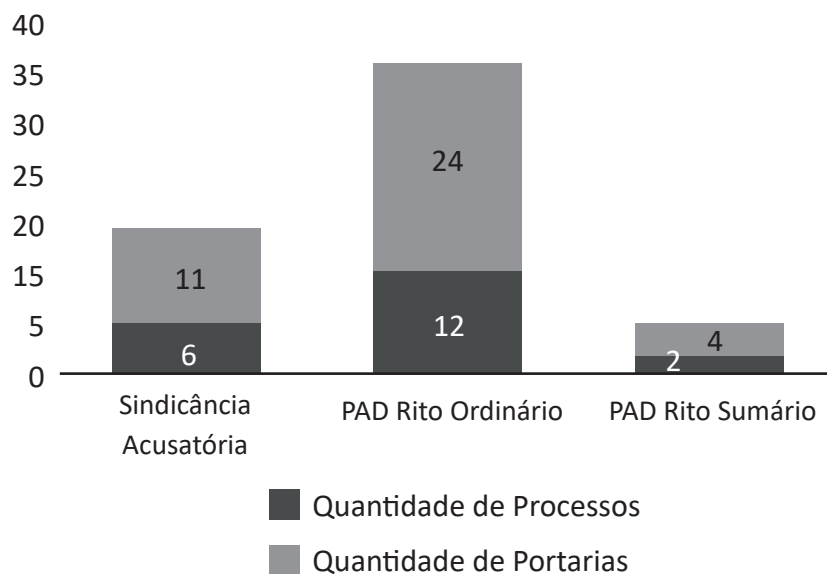
Pela leitura da Tabela 2 é possível verificar que os prazos previstos na legislação acrescidos da respectiva prorrogação foram insuficientes em todos os tipos de processo instaurados na UFT em 2016.

Foi possível constatar que um dos motivos de os processos demorarem mais dias em média do que o estabelecido pela Lei 8.112/90 se deve à troca de membros e acumulação das atribuições relativas ao cargo do servidor com as inerentes aos processos disciplinares, o que impossibilita o fiel cumprimento dos prazos previstos pela lei.

Destaca-se que, no ato de instauração de cada processo, é designada uma comissão que deve ser formada por servidores estáveis. Seu presidente deve ser ocupante de cargo efetivo superior ou de mesmo nível, ou ter nível de escolaridade igual ou superior ao do indiciado. Não poderá participar de comissão de sindicância ou de inquérito cômputo, companheiro ou parente do acusado, consanguíneo ou afim, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, visto que precisa desempenhar suas atribuições com independência e imparcialidade e conduzir seus trabalhos seguindo todos os ritos processuais estabelecidos pela legislação. Caso um membro da comissão verifique que incide em alguma hipótese legal de impedimento ou suspeição, deve solicitar sua substituição. Além dessa possibilidade a autoridade instauradora tem a prerrogativa de substituir os membros de acordo com a oportunidade e a conveniência da administração (BRASIL, 1990).

Levando em consideração que cada troca de membro equivale a uma prorrogação de prazo e recomeço de alguns trabalhos da comissão, foi analisada a quantidade em média de comissões diferentes para cada processo (Gráfico 3).

**Gráfico 3.** Quantidade de comissões processantes em relação aos processos instaurados.



**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

A leitura do Gráfico 3 mostra que os processos de sindicância acusatória tiveram 1,83 vezes a quantidade de comissão por processo; já os processos de PAD rito ordinário tiveram 2 vezes a quantidade de comissão em média por processo; nos processos de PAD rito sumário, também foi constatada 2 vezes a quantidade de comissão em média por processo.

Isso se dá por vários motivos, entre eles o fato de as comissões serem designadas em sua maioria de forma aleatória, o que pode resultar em incapacidade técnica de realizar o trabalho proposto devido a fatores como o desconhecimento do rito processual. Esse rito é estabelecido pela legislação e deve ser seguido para garantir a validade do processo disciplinar e sua efetividade. Seu descumprimento poderá causar nulidade nos atos da comissão ou mesmo prejuízo ao acusado por deixar de proporcionar-lhe todos os direitos a ele inerentes, assim como causar prejuízo aos cofres públicos, que aplicarão mais recursos que o necessário para chegar à verdade dos fatos, tendo que nomear nova comissão ou dilatar o prazo da comissão atuante. Outro fator que causa as trocas de membros é por impedimento ou suspeição, como previsto na Lei 8.112/90.

Os processos disciplinares no âmbito da UFT visam a garantir tanto os direitos de seus agentes quanto os da administração, dessa forma, buscou-se através deste artigo demonstrar o tipo de processo que teve maior incidência em 2016 e conclui-se que o processo de maior incidência nesse ano foi o PAD rito ordinário.

Outros aspectos analisados foram os prazos utilizados pelas comissões para sua conclusão, que se mostraram maiores que o estabelecido pela legislação, assim como a quantidade de comissões em média para cada processo, que ficou em torno de duas comissões por processo.

Para finalizar, o processo disciplinar pode ser analisado por dois pontos de vista: o do investigado, como um direito que ele tem de não perder seu vínculo nem ser penalizado sem o devido processo legal que lhe assegure a ampla defesa e o contraditório; e o da administração pública, que padronizou por meio da legislação o rito a ser seguido para apuração de infração disciplinar cometida por servidores públicos, assim como descumprimento dos deveres e

proibições inerentes a estes, utilizando-se do processo administrativo disciplinar para apurar as condutas de seus agentes e computar-lhes as penas em caso de comprovado cometimento de infração disciplinar.

Conforme demonstrado, os processos disciplinares mostram-se significativamente onerosos para os cofres públicos e quanto mais dilação de prazo e troca de membros das comissões, maiores são os custos. Com este estudo, verificou-se que a maioria das comissões não conseguiu concluir os processos dentro do prazo estabelecido pela Lei 8.112/90. Constatou-se, também, que cada processo teve várias comissões e conseqüentemente várias portarias e dilação de prazos.

Aprofundando-se na análise dos dados, foi possível concluir que, devido ao seu alto custo, os processos disciplinares precisam ser geridos de maneira mais eficiente, buscando-se sempre formas e meios de garantir melhores resultados em menores prazos. Uma alternativa seria a implantação de uma comissão permanente de processos disciplinares, ou a capacitação permanente das comissões aleatórias designadas.

O cenário brasileiro é marcado pela escassez de recursos públicos, daí a necessidade de maior eficiência em sua aplicação. Acredita-se que, na UFT, tanto para aumentar a eficiência das comissões quanto para diminuir os custos inerentes à demora na conclusão dos processos, seria viável a implantação de comissão fixa. Essa comissão deverá atender aos critérios estabelecidos pela legislação: ser formada por servidores que detenham experiência e capacitação para desempenhar essas atribuições e que se dediquem efetivamente a isso para que possam seguir todo o rito processual estabelecido na legislação; e manter-se atualizada quanto às alterações legislativas em julgados e jurisprudências relativas a processos disciplinares, garantindo, assim, a efetividade dos processos disciplinares.

## Referências

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

BOBBIO, N. **A era dos direitos**. Tradução: Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200compilado.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 30 jul. 2017.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Apresentação do II Encontro de Corregedorias do Poder Executivo Federal**. 2012. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional/eventos/anos-anteriores/2012/encontro-de-corregedorias-do-poder-executivo-federal/arquivos/apresentacao-oficinaiv-rafael-e-gustavo.pdf/view>>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2018.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Manual PAD - Versão Janeiro 2017.pdf**. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/atividade-disciplinar/arquivos/manual-pad-versao-janeiro-2017.pdf/view>> Acesso em: 01 ago. 2017.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm)>. Acesso em: 30 jul. 2017.

BRASIL. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm)>. Acesso em: 30 jul. 2017.

BRASIL. Universidade Federal do Tocantins. **Resolução do Conselho Universitário (CONSUNI) nº18/2013**, 2013.

BRASIL. Universidade Federal do Tocantins. Site Oficial. **Institucional**. Disponível em: <<http://ww1.uft.edu.br/index.php/institucional>> Acesso em: 31 jul. 2017.

COSTA, J. A. **Direito administrativo disciplinar**. São Paulo: Método, 2009.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**, v. 115, n. 1, p. 139-54, 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2002. Disponível em <<http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/716/1/Metodologia%20da%20Pesquisa%20Cientifica.pdf>> Acesso em: 30 jul. 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, v. 3, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUDKE, M. ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32 ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

NETTO ARAÚJO, E. **Curso de direito administrativo**, 3 ed. São Paulo. Saraiva. 2007.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 34 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

SILVA, L. M. T.; MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Avaliação da cultura organizacional: um contraponto entre as abordagens quantitativas e qualitativas. In: **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 8, n. 2, p. 123-140, 2011.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

VITTA, H. G. **A sanção no direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2003.







## **Política de Assistência Estudantil da Universidade Federal do Tocantins: uma análise a partir dos documentos institucionais\***

*Nathanni Marrelli Matos Mauricio<sup>19</sup>*

*Keile Aparecida Beraldo<sup>20</sup>*

*Waldecy Rodrigues<sup>21</sup>*

**A** pesar dos avanços, o Brasil ainda tem desafios em relação à efetivação do direito à educação e à igualdade das condições de seu acesso e permanência, garantidas na Constituição do Brasil (1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei n. 9.394 (1996), principalmente no que diz respeito à ampliação das políticas de expansão e democratização do ensino superior (LIMA; FERREIRA, 2016).

A ampliação dessas políticas objetiva a igualdade de oportunidades para os estudantes, permitindo o acesso da população de baixa renda às universidades públicas. Essas políticas são levadas adiante por meio de programas como o Reuni, o sistema ENEM/SISU e a Lei de Cotas. Esses programas de acesso alteraram o perfil socioeconômico das universidades e demandam uma política que garanta a manutenção e permanência desses estudantes, antes excluídos.

Diversos estudos, dentre os quais Costa (2016), afirmam que a desigualdade social no país também se reflete nas universidades, visto que as condições socioeconômicas de grande parte dos alunos são desfavoráveis à entrada e à permanência nos cursos escolhidos.

Nesse contexto, a assistência estudantil vem ganhando destaque nas discussões na comunidade acadêmica e na agenda do governo federal. Assim, foi elevada ao status de política pública pelo Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), por meio do Decreto nº 7.234 de 19 de julho de 2010 (DUTRA; SANTOS, 2017).

O PNAES é um programa do governo federal cuja finalidade é ampliar as condições de permanência dos jovens de baixa renda na educação superior pública federal por meio do repasse de recursos às instituições federais de ensino superior (IFES) para implantação

---

\* Artigo publicado na Revista Observatório, v. 4, p. 849881, 2018.

19 Mestra em Gestão de Políticas Públicas, especialista em Gestão Pública, graduada em Administração e administradora da Universidade Federal do Tocantins.

20 Doutora em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), professora adjunta na Universidade Federal do Tocantins.

21 Pós-doutor em Economia, doutor em Estudos Comparados de Desenvolvimento, mestre em Economia, graduado em Ciências Econômicas e professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Tocantins.

de ações de assistência estudantil nas áreas de moradia estudantil, alimentação, transporte, saúde, inclusão digital, cultura, esporte, creche e apoio pedagógico. Cada IFES deve executar as ações considerando suas especificidades e necessidades do seu corpo discente (BRASIL, 2010).

A Universidade Federal do Tocantins (UFT) iniciou suas atividades em 2003 e desde então se tornou a mais importante instituição pública de ensino superior do estado do Tocantins, em termos de dimensão e desempenho acadêmico (UFT, 2016). Atualmente é uma instituição em que mais de 70% dos alunos são oriundos das classes C e D, cuja renda familiar mensal gira em torno de três salários mínimos, sendo que 68% dos estudantes fazem parte da população de baixa renda e em condições de vulnerabilidade social (UFT, 2017).

Nesse sentido, a assistência estudantil é imprescindível para proporcionar condições equânimes de acesso e permanência no ensino superior, especialmente a essa parte da população que se encontra em condições de vulnerabilidade social. Além disso, essa política está em consonância com a missão institucional da UFT de formar profissionais cidadãos e produzir conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento socioambiental do Tocantins e da Amazônia Legal, promovendo valores como: responsabilidade social, equidade e transparência (UFT, 2016).

Diante do exposto, este trabalho aponta questões relevantes sobre a atuação da UFT na gestão da Política de Assistência Estudantil e na transparência na divulgação dos dados dessa política. Também analisa a implantação e o desenvolvimento da Política de Assistência Estudantil na UFT e, ainda, busca entender como a UFT concebe e organiza seus programas dessa política, verificando, assim, a transparência das informações contidas nos documentos institucionais.

## 1. Assistência estudantil e o PNAES

As Políticas de Assistência Estudantil, segundo o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis (Fonaprace) (2012), são um conjunto de princípios e diretrizes que norteiam a implantação de ações para garantir o acesso, a permanência e a conclusão de curso dos estudantes das IFES, na perspectiva de inclusão social, formação ampliada, produção de conhecimento, melhoria do desempenho acadêmico e da qualidade de vida agindo preventivamente nas situações de repetência e evasão decorrentes da insuficiência de condições financeiras.

Atualmente, o PNAES, regulamentado pelo Decreto nº 7.234/2010, converteu-se na principal política de assistência estudantil do ensino superior do país. Tem como objetivos democratizar as condições de permanência dos jovens na educação superior pública federal; minimizar os efeitos das desigualdades sociais e regionais na permanência e conclusão da educação superior; reduzir as taxas de retenção e evasão; e contribuir para a promoção da inclusão social pela educação.

Segundo Paula (2017), a aprovação do PNAES foi um marco na história da assistência estudantil no Brasil, pois o governo federal criou o compromisso legal de garantir orçamento específico voltado à assistência estudantil para execução pelas IFES.

Os recursos do PNAES repassados pela união às universidades têm sido ampliados

nos últimos anos, passando de R\$ 295 milhões empenhados em 2010 para R\$ 987,3 milhões empenhados em 2017 (CÂMARA LEGISLATIVA, 2016; MEC, 2018). Mas com a expansão na estrutura das universidades, aumento no número de cursos e alunos, o recurso nem sempre é suficiente para atender aos alunos vulneráveis das IFES.

Apesar de o PNAES ser um programa federal, sua execução é descentralizada, cada IFES tem autonomia para utilizar os recursos disponibilizados conforme suas demandas, particularidades locais e especificidades regionais. A única prerrogativa é que tenha como finalidade garantir assistência ao estudante (KOWALSKI, 2012; IMPERATORI, 2017) e que as ações sejam desenvolvidas nas áreas de moradia estudantil, alimentação, transporte, atenção à saúde, inclusão digital, cultura, esporte, creche e apoio pedagógico. Além disso, as ações das IFES com o recurso do PNAES devem ser efetivadas em articulação com as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

De acordo com Imperatori (2017), vale lembrar que são definidas as áreas estratégicas de atuação e não as formas de se executar as ações, o que resulta na diversidade de projetos e serviços implementados em cada IFES.

No âmbito do PNAES, cada instituição também é responsável por definir os critérios e a metodologia de seleção dos alunos, mas devem atender, prioritariamente, aos estudantes oriundos da rede pública de educação básica ou com renda familiar per capita de até um salário mínimo e meio. Além disso, cabe a cada instituição fixar mecanismos de acompanhamento e avaliação do PNAES prestando todas as informações solicitadas pelo Ministério da Educação.

Atualmente, a assistência estudantil assume lugar de destaque nas estratégias de combate às desigualdades sociais e regionais por meio da democratização da educação superior (DUTRA; SANTOS, 2017). Os programas de assistência estudantil vêm ganhando importância por ser uma das principais políticas públicas de enfrentamento da evasão de muitos jovens em condições vulneráveis das universidades brasileiras (SANTOS; REAL; OLIVEIRA, 2014). As ações desenvolvidas com o PNAES constituem-se em políticas de permanência estudantil, que abarcam não somente o aporte financeiro, mas também outros fatores que estão direta ou indiretamente relacionados à evasão, como a distância da família, a não adaptação ao curso, questões pessoais, dificuldades pedagógicas, problemas de saúde, entre outros (GILIOLI, 2016). Portanto, julga-se indispensável e oportuno dedicar-se ao desenvolvimento de estudos a respeito desse tema.

## 2. A Instituição em estudo: Universidade Federal do Tocantins

A UFT foi instituída pela Lei 10.032 de 23 de outubro de 2000, mas iniciou suas atividades somente a partir de maio de 2003. De acordo com Alves (2013), foi a partir de 2005 que se destacou a necessidade de implantar uma política de assistência estudantil na UFT e até 2008 as ações nesse sentido foram focalizadas em programas de bolsas. Um importante avanço na estruturação da política de assistência estudantil na UFT foi a criação da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Proest) em 2008, voltada a atender essa demanda. Mas, sem dúvida, os recursos recebidos do PNAES foram o fator determinante para expansão dessa política na

instituição (ALVES, 2013).

Hoje a UFT conta com sete câmpus implantados em sete cidades do Tocantins: Araguaína, Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas, Porto Nacional e Tocantinópolis. A universidade possui 18.881 alunos e oferece 61 cursos de graduação presenciais (UFT, 2016). Além disso, na modalidade a distância, são mais 26 cursos entre graduação, especialização e extensão; 17 programas de mestrado acadêmico; 9 mestrados profissionais e 6 doutorados reconhecidos pela Capes; e ainda vários cursos de especialização lato sensu presenciais (UFT, 2016).

Em sua trajetória, em consonância com seus valores, a UFT buscou a diversidade e equidade por meio de ações afirmativas como: a implantação de cotas, a consolidação de novos câmpus, a criação e a ampliação de novos cursos, entre outros (UFT, 2014).

Em 2004 a UFT foi pioneira entre as instituições federais de ensino a implantar cotas para indígenas, em 2013 começou a reservar vagas para estudantes de escola pública e em 2014 para quilombolas (UFT, 2014). Nesse contexto, a UFT passou a buscar maneiras de proporcionar condições equânimes de acesso e permanência no ensino superior, especialmente à população de baixa renda e em condições de vulnerabilidade social e econômica, que passou a ser a maioria dos seus estudantes (UFT, 2017).

Os recursos advindos do PNAES possibilitaram a expansão das bolsas e investimentos em outras áreas estratégicas, como moradia, alimentação e transporte. Atualmente a UFT continua buscando a consolidação dessa política por meio de programas e projetos nas áreas elencadas no decreto do PNAES. Essa trajetória será descrita e analisada neste artigo, visando a fornecer subsídios para o aprimoramento da gestão das políticas de atendimento aos alunos.

## 3. Aspectos metodológicos

A pesquisa realizada se caracteriza como descritiva de abordagem qualitativa, utilizando a pesquisa documental como técnica de coleta de dados. A razão de conduzir um estudo de abordagem descritiva e qualitativa é entender, descrever e explicar os fenômenos por meio da análise de experiências individuais ou grupais, pela investigação de experiências, de relações ou de documentos (MARCONI; LAKATOS, 2008). A pesquisa documental “é realizada em documentos conservados no interior dos órgãos públicos e privados de qualquer natureza: registros, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, regimentos, fluxogramas, organogramas e outros” (VERGARA, 2005, p. 48).

Os dados foram compilados por meio dos seguintes documentos: Planejamento Estratégico 2006-2010 e 2014-2022; Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2007-2011, 2011-2015 e 2016-2020; Relatório de Avaliação Institucional 2013-2016; e Relatório de Gestão 2013-2016. Os dados coletados foram complementados com a revisão bibliográfica.

Para análise desses documentos, utilizaram-se os seguintes procedimentos: leitura seletiva dos documentos, especificamente as partes referentes à assistência estudantil e ao PNAES; análise e destaque dos elementos do texto; busca por padrões nos textos analisados (semelhanças); agrupamento dos dados coletados, organização em tabelas apresentadas e discutidas nos itens a seguir.

## 4. Resultados

Diante da análise dos documentos consultados, entre os quais se destacam o Planejamento Estratégico 2006-2010 e os PDI 2005-2011 e 2011-2015, entende-se que, entre os objetivos estratégicos da universidade, está a implantação de uma política de assistência estudantil que assegure a permanência de estudantes em situação de risco ou vulnerabilidade. Ressalta-se, ainda, que o Planejamento Estratégico 2006-2010 destacou o desafio da superação da demanda da assistência estudantil frente à insuficiência de recursos. Assis et al. (2013) afirmam que a maioria das instituições não conseguem desenvolver suas ações utilizando somente os recursos provenientes do PNAES e necessitam complementar com outras verbas, por exemplo, a articulação com outros órgãos para execução dessa política.

Nesse sentido, o Fonaprace (2012) recomendou aos gestores da política de assistência estudantil maior participação no planejamento institucional, visando a destacar parte do orçamento, além dos recursos do PNAES, para ações dessa política. O trabalho nessa área é um investimento, já que uma política de assistência estudantil bem estruturada é capaz de reduzir gastos gerados por trancamento, evasão e atraso no tempo de conclusão dos cursos.

No Planejamento Estratégico 2006-2010, a gestão priorizou o fomento da Bolsa-Permanência e até 2008 as ações de assistência estudantil da UFT foram focalizadas em programas de bolsas. Essas informações corroboram com os dados encontrados na maioria dos relatórios: o programa Bolsa Permanência é o “carro chefe” da assistência estudantil da UFT (ALVES, 2013).

Já no Planejamento Estratégico 2014-2022, a política orientada para assistência estudantil foi registrada como ponto forte da instituição. Essa informação é resultado de diagnóstico realizado por meio de seminários temáticos e oficinas de planejamento participativo que retrataram os pontos mais relevantes do ambiente interno e externo utilizando a matriz SWOT (UFT, 2014).

Inicialmente, a execução da Política de Assistência Estudantil na UFT ficou a cargo da Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Educacionais, a partir de 2008 foi criada a Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (Proest), que passou a ser responsável pela gestão dessa política. Dentre as competências da Proest destacam-se: desenvolver a política de assistência estudantil na universidade; gerir as ações do PNAES; gerir os programas de auxílio permanência, saúde, moradia e alimentação voltados para os estudantes; e fomentar a participação dos alunos da UFT em eventos científicos e acadêmicos.

Na Tabela 1, apresenta-se o número de alunos atendidos pela Política de Assistência Estudantil da UFT entre os anos de 2012 a 2015.

**Tabela 1.** Alunos atendidos pela Política de Assistência Estudantil da UFT.

ANO	2012	2013	2014	2015
Previsto	1.779	3.658	7.246	9.280
Realizado	2.012	4.218	9.380	9.516

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Observa-se que o número de alunos atendidos pela Política de Assistência Estudantil da UFT superou a meta planejada para o período. Ressalta-se que os dados sobre o número de alunos matriculados em situação de vulnerabilidade não foram disponibilizados, o que dificultou o cálculo da porcentagem dos alunos atendidos. A expansão dos cursos e a adoção do sistema de cotas aumentou o ingresso de alunos indígenas, quilombolas e oriundos das escolas públicas, ou seja, aumentou o ingresso de alunos em vulnerabilidade econômica e conseqüentemente a demanda por assistência. Assis et al. (2013) evidenciam que as universidades enfrentam dificuldades, principalmente no tocante à ausência de recursos humanos e financeiros suficientes para atender à demanda crescente, imposta pelas políticas de ampliação de vagas, à abertura de cursos noturnos, dentre outros.

Nesse contexto, o sucesso das políticas de acesso depende da permanência dos estudantes até a conclusão dos cursos. A Tabela 2 apresenta a Taxa de Sucesso na Graduação (TSG), um indicador de desempenho adotado em instituições de ensino superior que informa a relação percentual entre o número de diplomados e o número total de ingressantes.

**Tabela 2.** Taxa de Sucesso na Graduação da UFT.

ANO	2012	2013	2014	2015	2016
Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)	77,42	64,95	79,83	85,84	54,38

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Nota-se que o desempenho positivo desse indicador se manteve ascendente desde 2013, porém a TSG caiu 36,65% em 2016, consequência da queda no número de alunos diplomados em relação a 2015.

Em 2016 apenas 54,38% dos alunos concluíram seus cursos no tempo de duração previsto. Um fator para a ocorrência de uma TSG relativamente baixa é a evasão, que pode ser influenciada, entre outros motivos, pela condição socioeconômica do aluno, que, muitas vezes, não permite sua permanência na universidade (SANTOS; REAL; OLIVEIRA, 2014; GILIOLI, 2016). Essa TSG baixa também pode ter sido consequência das greves dos anos anteriores, que ainda interferem no ano corrente (UFT, 2017).

A queda na TSG vai contra o objetivo do PNAES de reduzir as taxas de retenção e evasão (BRASIL, 2010). Assim, faz-se necessária a avaliação dos programas e/ou ações da Política de Assistência Estudantil desenvolvidas na instituição, de modo a conhecer quais as reais demandas dos estudantes.

Betzek (2015) argumenta que os programas de assistência estudantil devem ser desenvolvidos com o objetivo principal de garantir que o aluno não tenha que deixar seu curso por motivos financeiros. E a UFT buscou, ao longo dos anos, efetivar a Política de Assistência Estudantil por meio de programas e/ou ações em todas as áreas estratégicas do PNAES.

A Tabela 3 mostra a implantação dos programas e/ou ações de assistência estudantil de 2013-2016.



**Tabela 3.** Programas da Política de Assistência Estudantil da UFT.

2013	2014	2015	2016
Programa Bolsa Permanência	Programa Bolsa Permanência	Auxílio Permanência	Programa Auxílio Permanência
Casa do Estudante	Casa do Estudante	Casa do Estudante	Programa de Moradia
Auxílio para participação em Eventos	Auxílio para participação em Eventos	Auxílio para participação em Eventos	Programa de Apoio à Participação dos Discentes em Eventos
Apoio psicopedagógico	Apoio psicopedagógico	Apoio psicopedagógico	Programa de Promoção à Saúde
	Auxílio Alimentação	Auxílio Alimentação	Programa de Esportes, Recreação e Lazer
			Programa Auxílio Alimentação
			Programa de Transporte
			Programa de Avaliação e Acompanhamento
			Programa Auxílio Creche
			Programa de Apoio ao Discente Ingressante
			Programa de Integração ao Discente Ingressante

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Ressalta-se que não foram encontradas informações sobre o número de alunos beneficiados e nem sobre o funcionamento dos programas de Promoção à Saúde, de Transporte, Auxílio Creche e de Integração ao Discente Ingressante, encontraram-se apenas os objetivos de cada um.

Segundo o Fonaprace (2012), diante da complexidade das necessidades do ser humano, a Política de Assistência Estudantil no contexto do ensino superior não pode atender apenas às necessidades básicas de alimentação, moradia e transporte. Por isso, a perspectiva de formação ampliada dos estudantes deve possibilitar o desenvolvimento de ações de caráter universal, por meio de programas e projetos de atenção à saúde física e mental; incentivo à formação de cidadania e à cultura; esporte e lazer; acessibilidade; inclusão digital; ensino de línguas estrangeiras e apoio pedagógico, visando à redução das reprovações e da evasão escolar.

Cabe destacar que o Programa Bolsa Permanência é destinado aos acadêmicos em situação de vulnerabilidade socioeconômica comprovada e oferece bolsas específicas para os alunos indígenas e quilombolas, alunos do Plano Nacional de Formação dos Professores da Educação Básica (Parfor), alunos de Medicina e alunos de Educação do Campo. O objetivo desse programa é contribuir para a permanência com bolsas que visam a minimizar as dificuldades de ordem socioeconômica, indo ao encontro das áreas estratégicas do PNAES: permanência, moradia, alimentação, transporte e desempenho acadêmico (MEC, 2013).

Dessa forma, a UFT oferece diferentes modalidades do Programa Bolsa Permanência a um número crescente de estudantes até 2014, mas caiu em 2015, conforme mostra a Tabela 4.

**Tabela 4.** Número de alunos atendidos pelo Programa Bolsa Permanência.

ANO	2012	2013	2014	2015
Bolsas Permanência		682	650	-
Bolsas Permanência (estudantes de Medicina)		8	8	-
Bolsas Permanência (estudantes indígenas e quilombolas)	761	184	184	
Auxílio Permanência Modalidade Educampo		-	150	238
Auxílio Permanência Modalidade Parfor		-	10	-
<b>Total</b>	<b>761</b>	<b>874</b>	<b>1.002</b>	<b>238</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A leitura da Tabela 4 mostra que o número de estudantes de Medicina, indígenas e quilombolas beneficiados com a Bolsa Permanência se manteve em 2013 e 2014, porém a quantidade dos demais estudantes atendidos caiu; em 2014 foram 32 bolsas a menos que em 2013.

Em 2015, com relação ao Auxílio Permanência Modalidade Educampo, houve um aumento de 58% das bolsas ofertadas. Destaca-se que em 2013 e 2015 não foram encontradas informações sobre o número de alunos beneficiados em algumas modalidades do Programa Bolsa Permanência. Além disso, em 2015 e 2016 não se verificou publicação de edital para o auxílio permanência, as bolsas foram concedidas em caráter emergencial, sem edital e não houve ampla divulgação. No exercício de 2015, 75 estudantes foram atendidos com a bolsa na modalidade emergencial e em 2016 foram atendidos 365 estudantes.

Em 2014 teve início o auxílio na modalidade Educampo para alunos do curso Educação do Campo em Arraias e Tocantinópolis. O curso é parte de um conjunto de políticas de ações afirmativas do Ministério da Educação, via Secretaria de Formação Continuada, Alfabetização e Inclusão (SECADI). Ainda em 2014 foi prevista a oferta de 1.000 bolsas do Auxílio Permanência para o ano seguinte, mas os dados dos relatórios não demonstraram que essa meta tenha sido alcançada.

Em consonância com Assis et al. (2013), as casas do estudante são um exemplo de articulação das IES com outros órgãos para execução da política de assistência estudantil. A UFT, por meio das parcerias com o Estado do Tocantins e com prefeituras municipais, possui casas do estudante em seis dos seus sete câmpus: Araguaína, Palmas, Gurupi, Arraias, Porto

Nacional e Tocantinópolis. Além disso, nas cidades de Palmas, Araguaína e Miracema existem casas exclusivas para os estudantes indígenas mantidas pela União do Estudante Indígena do Tocantins (Uneit). Entretanto, as casas estão com diversos problemas na estrutura devido à falta de manutenção, mas como os imóveis pertencem ao Estado do Tocantins e, no caso de Arraias, ao município, de acordo com as regulamentações vigentes, a UFT não pode administrá-las nem reformá-las.

Assim, a UFT somente presta apoio à moradia dos estudantes por meio da doação de móveis e intermediação de soluções com as autoridades estaduais e municipais. Além disso, atualmente, está negociando para federalizar as casas. Em suma, os dados mostram a necessidade de a UFT buscar outras ações para auxiliar na moradia estudantil.

Outra forma de assistência relevante para a formação plena dos estudantes é o apoio à participação em eventos científicos, tecnológicos, artísticos, culturais, esportivos e políticos acadêmicos. Para receber o auxílio, os estudantes preenchem um formulário socioeconômico e podem receber o valor integral do valor ou apenas 50%, dependendo da renda familiar constatada. A Tabela 5 mostra o número de alunos atendidos por esse tipo de auxílio em três modalidades: auxílio individual, auxílio viagem individual e auxílio transporte terrestre.

**Tabela 5.** Número de alunos atendidos pelo auxílio para participação em eventos.

	2012	2013	2014	2015	2016
Auxílio Individual	837	3.450	312	103	89
Auxílio Viagem Individual			9	13	6
Auxílio Individual e Auxílio Viagem Individual (Passagens)			18	164	96
Total	837	3.450	339	280	191

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Em 2014 foram gastos R\$ 630.000,00 com esses auxílios, entretanto a leitura da Tabela 5 mostra que o número de beneficiados caiu drasticamente ao longo dos anos.

Com relação ao auxílio transporte terrestre coletivo, foram locados 41 ônibus para atender a todos os câmpus em 2014, 20 ônibus em 2015 e 16 ônibus em 2016. Esse programa busca incentivar a participação do acadêmico nas atividades universitárias; propiciar ao discente a possibilidade de utilizar seu potencial; assegurar formação profissional qualificada; e fornecer formação acadêmica ampla, com atividades científicas e acadêmicas dentro dos três pilares em que está fundamentado o conceito de universidade: ensino, pesquisa e extensão.

Segundo o Fonaprace (2012), essa vinculação entre a pesquisa e a extensão se faz necessária para que os programas de assistência estudantil não incorram no mero assistencialismo. Tudo isso vai ao encontro das disposições do PNAES à medida que viabiliza a igualdade de oportunidades nas atividades de ensino, pesquisa e extensão e contribui para melhoria do desempenho acadêmico.

Além disso, a cultura é uma das áreas estratégicas do PNAES, assim, esse auxílio financeiro também é fornecido para participação em eventos esportivos, sendo que os alunos bolsistas recebem 100% do auxílio e alunos não bolsistas recebem apenas 50% do valor. O

objetivo é de promover e incentivar a educação esportiva, recreativa e de lazer, contribuir para o processo de formação integral, melhorar a qualidade de vida e ampliar a integração social da comunidade universitária. Em síntese, essa ação visa a propiciar o bem-estar e a permanência do aluno na universidade, criar elos de amizade e de comprometimento com a instituição. Para tanto, em 2012 foram atendidos 272 alunos com o auxílio para participação em eventos esportivos e em 2013 foram atendidos 903 alunos.

De acordo com Dourado, Catani e de Oliveira (2003), a universidade deve ser por sua própria natureza o espaço de culturas diversas e de diferentes visões de mundo. Nesse sentido, deve ter como objetivo ministrar e produzir cultura, tornando-a também acessível às camadas menos favorecidas, por isso é importante que a assistência estudantil atue de forma a promover ações culturais, científicas, tecnológicas, artísticas, esportivas. A problemática para composição ou recomposição de um quadro técnico estruturado de forma a operacionalizar as ações da assistência estudantil, em conjunto com a falta de ambiente adequado para atendimento ao estudante, segundo o Fonaprace (2012), são os maiores entraves para a execução de uma política eficiente de assistência.

Esses entraves são percebidos na UFT, visto que o apoio psicopedagógico é oferecido apenas no Câmpus de Palmas e não atende à demanda de toda a UFT. Isso se justifica porque esse tipo de apoio requer equipe multidisciplinar e ambiente adequado, o que não existe nos outros câmpus. Uma das responsabilidades da equipe de apoio psicopedagógico é fazer o acompanhamento dos bolsistas e do Programa Auxílio Permanência nos câmpus.

Em 2015, no Câmpus de Palmas, ocorreram avanços na tentativa de proporcionar um ambiente melhor para os alunos em vulnerabilidade com a oferta de oficinas e trabalhos em grupos com os temas: gestão de tempo, apresentação oral de trabalhos, planejamento de curso, motivação, gestão e controle do estresse e ansiedade, organização e estudo, planejamento de carreira, participação em processos seletivos, TCC não é bicho de sete cabeças, além de oficinas para alunos ingressantes. Ainda em 2015, iniciou-se o Projeto Acolhimento, que consiste em recepcionar os novos alunos na primeira semana de cada semestre letivo com o objetivo de apresentar o programa de apoio psicopedagógico e disponibilizar informações institucionais essenciais para familiarização e integração com o ambiente universitário.

Outra importante contribuição foi a efetivação do auxílio alimentação, por meio do Restaurante Universitário (RU). Em 2010, a UFT passou a receber recurso de capital destinado à assistência estudantil, que foi investido na construção de restaurantes universitários em Palmas, Araguaína e Gurupi. Essa ação está em consonância com as áreas estratégicas do PNAES. O RU de Palmas começou a funcionar em julho de 2014 e o de Araguaína em agosto do mesmo ano, dando início à oferta do auxílio alimentação nesses câmpus.

Em 2015 começaram as ações para viabilizar a abertura de uma unidade do RU no Câmpus de Araguaína (unidade Cimba) e de Gurupi. Também foram tomadas providências para adequação de espaço físico para o restaurante no Câmpus de Porto Nacional, mas com estrutura menor do que nos outros câmpus, visto possuir menor demanda de alunos. Assim, em 2016, o auxílio alimentação também começou a ser ofertado em Gurupi e, em 2017 em Porto Nacional.

A Tabela 6 mostra os valores gastos com o RU de Palmas e Araguaína e a Tabela 7, o número de estudantes atendidos com o auxílio alimentação até 2016.

**Tabela 6.** Gastos com a construção do RU nos câmpus de Palmas e de Araguaína.

ANO 2012	
Pregão Material Permanente	R\$ 1.092.266
Obra do RU de Palmas	R\$ 2.479.457,70
Obra do RU de Araguaína	R\$ 2.446.322,14
<b>Total</b>	<b>6.018.045,84</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

**Tabela 7.** Número de estudantes atendidos pelo auxílio alimentação.

VALOR DO AUXÍLIO ALIMENTAÇÃO	2014		2015		2016
	PALMAS	ARAGUAÍNA	PALMAS	ARAGUAÍNA	PALMAS, ARAGUAÍNA E GURUPI
100% (custo para o aluno R\$ 0,00)	200	200	209	5.528	400
71,42% (custo para o aluno R\$ 1,50)	200	150	198	*	350
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>350</b>	<b>407</b>	<b>5.528</b>	<b>750</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A leitura das tabelas 6 e 7 mostra, além dos investimentos nos RU, que o atendimento nas unidades implantadas cresceu muito até 2015 e teve queda significativa em 2016.

Em 2016, com relação à diretriz “Dimensionar Ações em Programas de apoio aos estudantes”, a Proest informou que foram concedidos 3.970 auxílios aos estudantes e o índice de satisfação quanto à assistência estudantil foi de 72,09%. No mesmo ano, os alunos foram perguntados sobre como avaliavam os programas de atendimento e assistência estudantil da universidade e os resultados mostraram que 57,9% da comunidade acadêmica avaliou de forma positiva, 31,1% negativamente e 11% não soube opinar ou não conhece esses programas.

A UFT possui pelo menos uma ação/programa para atender a cada um de seus objetivos estratégicos, mas ainda há um caminho longo em direção à consolidação da Política de Assistência Estudantil. Por exemplo, com relação ao Programa Moradia, a UFT está buscando a federalização das casas do estudante, mas essas negociações já duram anos e a instituição não oferece outro auxílio nessa área. Além disso, não são todos os câmpus que possuem as casas exclusivas para indígenas, nem os RU. O apoio psicopedagógico e o transporte gratuito para os câmpus também só estão consolidados em Palmas. Percebe-se que a maioria das ações de assistência se inicia no câmpus de Palmas e demora a se expandir para os demais câmpus.

## 4.1 Documentos institucionais UFT

Ao analisar o Planejamento Estratégico e o PDI, os documentos norteadores das ações da universidade, constata-se que citaram a assistência estudantil e elencaram as diretrizes e estratégias a serem desenvolvidas. Porém foram encontrados no portal da instituição apenas o Planejamento Estratégico referente aos anos de 2006-2010 e 2014-2022, ou seja, houve uma lacuna nos anos de 2011 a 2013.

Quanto aos Relatórios de Avaliação Institucional, foi possível observar diversas evoluções. Com relação aos relatórios de 2006-2012, por exemplo, Alves (2013) destaca que em 2013 foi dada ênfase à Casa do Estudante e foram listados os problemas da casa de cada câmpus. No relatório do mesmo ano, foi apresentada uma tabela com o número de beneficiados pelo programa Bolsa Permanência, especificando os estudantes de Medicina, indígenas e quilombolas, Parfor e Educampo. No relatório de 2014, foi informado o valor do auxílio para participação em eventos. Já no Relatório de Avaliação Institucional 2014, houve previsão de oferta de mais de 1.000 bolsas Auxílio Permanência, mas o relatório de 2015 não mostrou se essa meta foi cumprida.

Nos relatórios de 2014 e 2015, foram destacadas todas as áreas do PNAES abrangidos pela Política de Assistência Estudantil na UFT. No relatório de 2015, assim como no de 2016, foi apresentada uma tabela com a quantidade de atendimentos do auxílio para participação em eventos, comparados com o ano anterior, iniciativa que facilita a visualização do desenvolvimento do programa.

Os relatórios de gestão foram os que mais informaram valores gastos com os programas da Política de Assistência Estudantil da UFT, mas não especificaram os valores para cada programa. Apenas em 2012 e 2013 citaram alguns gastos com os RU. Destaca-se que esses relatórios não possuem um modelo e as informações variaram a cada ano, por exemplo, de 2012 a 2015 foi apresentada a meta prevista de alunos a serem atendidos pela Política de Assistência Estudantil, mas essa informação não foi incluída em 2016.

Em 2016, de acordo com o Relatório de Gestão, o índice de satisfação quanto à assistência estudantil foi de 72,09%, mas não informa a amostra da pesquisa e nem a metodologia empregada. No mesmo ano, o Relatório de Avaliação Institucional mostrou que 57,9% da comunidade acadêmica avaliou como positivos os programas de atendimento e assistência estudantil. Entretanto, cabe ressaltar que a pergunta que deu origem a esse dado tinha três respostas positivas, uma negativa e uma para quem não sabia opinar. Mais uma vez a metodologia e amostra não foram adequadamente informadas. Por outro lado, essas pesquisas de opinião representam um avanço na composição dos relatórios institucionais, pois nada foi feito nesse sentido nos anos anteriores.

Além disso, nenhum dos documentos institucionais informou a quantidade de alunos atendidos pelas casas do estudante e em alguns anos esse programa nem foi citado. O programa e/ou ação Esportes apareceu somente no Relatório de Gestão 2012 e 2013, e no PDI 2016-2020. Apenas em 2016, o Relatório de Gestão começou a acompanhar as ações expressas no PDI, mostrando por meio de indicadores se as metas estão sendo cumpridas.

Os documentos institucionais analisados apresentaram algumas divergências de informações, dentre as quais se destaca que, em 2013, o número de beneficiados no Programa Bolsa Permanência apresentado nos Relatórios de Avaliação Institucional e no Relatório de Gestão não é o mesmo. O primeiro informou que foram beneficiados 874 estudantes,



enquanto o segundo informou que foram 784. Já os Relatórios de Gestão de 2014 a 2016 não informaram sobre a quantidade de estudantes beneficiados pelo programa.

Os relatórios não são transparentes, deixam lacunas em diversas informações, o que impossibilita uma visão macro e o acompanhamento da trajetória da Política de Assistência Estudantil. Em geral, os documentos institucionais foram muito sucintos no que diz respeito à Política de Assistência Estudantil e não houve um modelo para as informações apresentadas.

De acordo com Dourado, Catani e de Oliveira (2003), é fundamental criar e definir conceitos, princípios, critérios, procedimentos e indicadores para promover a autoavaliação. Os autores afirmam que essa autoavaliação auxilia na adequação dos programas ao orçamento e à necessidade dos alunos. O Fonaprace (2012) complementa como quesito fundamental que a avaliação inclua a opinião dos discentes e demais pró-reitorias, que seja realizada de forma continuada e que abranja a dinâmica dos serviços e projetos realizados.

Assis et al. (2003) apresentam como parâmetro a experiência da Universidade Federal de Viçosa (UFV) cujo Relatório de Autoavaliação Institucional 2012 explicitou uma avaliação da política de atendimento ao discente por meio de pesquisa com os técnico-administrativos, alunos e docentes. Essa avaliação foi realizada a partir de questões que contemplavam assuntos como moradia estudantil, utilização dos serviços da divisão de saúde, higiene do ambiente onde ocorrem os atendimentos, qualidade do atendimento, disponibilidade de vagas para consulta, entre outros itens. Outros bons exemplos são os da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) e da Universidade Estadual de Londrina (UEL), que realizaram pesquisas para elaboração do perfil socioeconômico e cultural de seus estudantes para conhecer e mapear a realidade, visando a elaborar e reorganizar ações no sentido de atender às reais necessidades do público alvo da Política de Assistência Estudantil.

Para finalizar, vimos que a UFT iniciou suas atividades em 2003 e em 2005 a Política de Assistência Estudantil já foi apontada como um desafio a ser enfrentado em seu Planejamento Estratégico. Desde então, a IES tem investido e avançado nessa política, citando-a em todos os documentos institucionais. A universidade foi a primeira a estabelecer cotas para estudantes indígenas em seus processos seletivos, reservar vagas para estudantes de escola pública em 2013 e, em 2014, para Quilombolas. Entre outras ações de assistência estudantil, a UFT também designou a Proest como gestora dessa política.

Desde a criação da Política de Assistência Estudantil da UFT os programas oferecidos foram atualizados e melhorados, sempre buscando abranger todas as áreas do PNAES e cumprir os objetivos elencados em seus documentos institucionais. Atualmente, oferece aos seus alunos: Programa Auxílio Permanência; Programa de Moradia; Programa de Apoio à Participação dos Discentes em Eventos; Programa de Esportes, Recreação e Lazer; Programa Auxílio Alimentação; Programa de Avaliação e Acompanhamento; e Programa de Apoio ao Discente Ingressante. Ainda que os programas de Promoção à Saúde, Transporte, Auxílio Creche e de Integração ao Discente Ingressante sejam elencados entre os ofertados, não foram encontrados dados sobre seu funcionamento.

Mesmo com a evolução, a Política de Assistência Estudantil encontra-se aquém do ideal, necessitando, por exemplo, de melhorias nas casas do estudante e na oferta do auxílio alimentação. É urgente, também, a consolidação das equipes de apoio psicopedagógico em todos os câmpus. Precisa, ainda, desenvolver programas em todas as áreas do PNAES e expandir o número de beneficiados pelos programas de assistência estudantil.



Em consonância com a pesquisa de Alves (2013), a análise dos relatórios institucionais mostrou o crescimento da Política de Assistência Estudantil e os caminhos da gestão para sua consolidação. Entretanto, em relação à transparência das informações, são necessários aperfeiçoamentos. Entende-se que os documentos institucionais analisados não abrangem todas as ações da instituição, o que impossibilita uma análise detalhada de cada uma delas. Dessa forma, a fim de contribuir para a transparência e para o controle pela comunidade acadêmica, sugere-se que sejam disponibilizados relatórios padronizados, específicos da Proest, que proporcionem informações mais específicas sobre a Política de Assistência Estudantil.

Além disso, sugere-se que as informações prestadas para execução dos documentos institucionais sejam exclusivamente os dados divulgados pela Proest, gestora das ações. Para isso, faz-se necessário informatizar os dados da Política de Assistência Estudantil, o que proporcionará maior agilidade na prestação de informações, melhor cruzamento de dados e possibilitará correlações e avaliações mais completas e fidedignas.

Recomenda-se, também, que sejam criados e divulgados modelos para os Relatórios de Gestão e de Avaliação Institucional, pois, na maioria das vezes, os câmpus apresentam informações sobre diferentes assuntos sem acampar todas as ações. Essas inconsistências nas informações impossibilitam futuras comparações, observações da evolução, análises do cumprimento das metas, entre outras correlações.

A assistência estudantil é um tema de grande interesse no contexto nacional, assim, tem-se consciência de que esse tema não se esgota neste trabalho, mas espera-se que ele sirva de base para futuros estudos, com métodos diferenciados que contribuam para o preenchimento das lacunas encontradas e para ampliação dos debates sobre o assunto apresentado.

## Referências

ALVES, E. J. Análise da política de assistência estudantil da Universidade Federal do Tocantins a partir dos relatórios de avaliação institucional da CPA. **Seminários Regionais**, 2013.

ASSIS, A. C. L. et al. As Políticas de Assistência Estudantil: experiências comparadas em universidades públicas brasileiras. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 125-146, Edição Especial. 2013.

BETZEK, S. B. F. **Avaliação do Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES na UTFPR Câmpus Medianeira**. 2015. 139 fl. Dissertação (Mestrado em Educação). Marília: Universidade Estadual Paulista – UNESP.

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

BRASIL. Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES, 2010. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2010.

BRASIL. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, n. 248, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. **Manual de Gestão do Programa Bolsa Permanência**. Brasília, DF: MEC, 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. PNAES – **Plano Nacional de Assistência Estudantil**. Brasília, DF: MEC, 2018. Disponível em: <file:///Users/thiago/Downloads/DOC\_PARTICIPANTE\_EVT\_4053\_1491221682223\_K-Comissao-Permanente-CDH\_20170403EXT010\_parte7622\_RESULTADO\_1491221682223%20(2).pdf>. Acesso em 20 Abr. 2018.

CAMARA LEGISLATIVA. **Recurso PNAES** – valores empenhados de 2001 a 2015. 2016. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/ce/audiencias-publicas-1/apresentacoes/apresentacao-vicente-de-paula-sesu-mec>>. Acesso em 20 Abr. 2018.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.

COSTA, M. C. C. F. Os impactos da Política de Assistência Estudantil no rendimento acadêmico. **A Revista História, Movimento e Reflexão**, v. 3, n. 1, 2017.

DOURADO, L. F.; CATANI, A. M.; DE OLIVEIRA, J. F. **Políticas e gestão da educação superior: transformações recentes e debates atuais**. São Paulo: Xamã, 2003.

DUTRA, N. G. R.; SANTOS, M.F.S. Assistência estudantil sob múltiplos olhares: a disputa de concepções. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 25, n. 94, p. 148-181, 2017.

FONAPRACE, Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis. **Revista Comemorativa 25 anos: Fórum Nacional de Pró-reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis**. ANDIFES. UFU, PROEX, 2012.

GILIOLI, R.S. P. **Evasão em instituições federais de ensino superior no Brasil: expansão da rede, Sisu e desafios**. 2016.

GRAEFF, B. A. **A política de assistência estudantil na universidade federal: da escola pública para o ensino superior**. 2014. 101 fl. Dissertação ( Mestrado em Serviço Social). Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

IMPERATORI, T. K. The trajectory of student assistance in Brazilian higher education. **Serviço Social & Sociedade**, n. 129, p. 285-303, 2017

KOWALSKI, A. V. **Os (des) caminhos da política de assistência estudantil e o desafio na garantia de direitos**. 2012. Tese (Doutorado em Serviço Social). Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

LIMA, W. A. S.; FERREIRA, L. C. Mapeamento e Avaliação das Políticas Públicas de Assistência Estudantil nas Universidades Federais Brasileiras. **Revista Meta: Avaliação**, v. 8, n. 22, p. 116-148, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento, execução e amostragens**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PAULA, M. F. C. Democratization policies of the Brazilian higher education: limits and challenges for the next decade. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas), v. 22, n. 2, p. 301-315, 2017.

SANTOS, J. S.; REAL, G. C. M.; OLIVEIRA, R. L. P. **Aprimoramento da Gestão Acadêmica: intervenções e alternativas para controle da evasão estudantil**. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. **Planejamento Estratégico 2006-2010**): por uma universidade consolidada democrática, inserida na Amazônia. 2ª impressão. Palmas, 2006. Disponível em < [http://ww2.uft.edu.br/index.php/documentos?option=com\\_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=148&id=f0ebc70c-e5ac-480d-9681-588db94285d9&folder\\_name=Planejamento%20Estrat%C3%A9gico](http://ww2.uft.edu.br/index.php/documentos?option=com_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=148&id=f0ebc70c-e5ac-480d-9681-588db94285d9&folder_name=Planejamento%20Estrat%C3%A9gico)> Acesso em 10 Abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. **Planejamento estratégico 2014-2022**. Comitê de planejamento. Palmas, 2014. Disponível em < [http://ww2.uft.edu.br/index.php/documentos?option=com\\_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=148&id=f0ebc70c-e5ac-480d-9681-588db94285d9&folder\\_name=Planejamento%20Estrat%C3%A9gico](http://ww2.uft.edu.br/index.php/documentos?option=com_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=148&id=f0ebc70c-e5ac-480d-9681-588db94285d9&folder_name=Planejamento%20Estrat%C3%A9gico)> Acesso em 10 Abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2007-2011**. Palmas, 2007. Disponível em < [http://ww2.uft.edu.br/index.php/documentos?option=com\\_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=148&id=a7900f36-f81d-467f-b4b9-e2f97dcfc356&folder\\_name=Plano%20de%20Desenvolvimento%20Institucional%20\(PDI\)](http://ww2.uft.edu.br/index.php/documentos?option=com_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=148&id=a7900f36-f81d-467f-b4b9-e2f97dcfc356&folder_name=Plano%20de%20Desenvolvimento%20Institucional%20(PDI))> Acesso em 20 Abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Palmas, 2011. Disponível em < [http://ww2.uft.edu.br/index.php/documentos?option=com\\_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=148&id=a7900f36-f81d-467f-b4b9-e2f97dcfc356&folder\\_name=Plano%20de%20Desenvolvimento%20Institucional%20\(PDI\)](http://ww2.uft.edu.br/index.php/documentos?option=com_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=148&id=a7900f36-f81d-467f-b4b9-e2f97dcfc356&folder_name=Plano%20de%20Desenvolvimento%20Institucional%20(PDI))> Acesso em 20 Abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020**. Palmas, 2016. Disponível em < [http://ww2.uft.edu.br/index.php/documentos?option=com\\_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=148&id=a7900f36-f81d-467f-b4b9-e2f97dcfc356&folder\\_name=Plano%20de%20Desenvolvimento%20Institucional%20\(PDI\)](http://ww2.uft.edu.br/index.php/documentos?option=com_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=148&id=a7900f36-f81d-467f-b4b9-e2f97dcfc356&folder_name=Plano%20de%20Desenvolvimento%20Institucional%20(PDI))> Acesso em 20 Abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. **Relatório de Avaliação Institucional 2013**. Comissão Própria de Avaliação. Palmas, 2014. Disponível em < [http://ww2.uft.edu.br/?option=com\\_jalfresco&view=jalfresco&id=ab4de842-b688-4dac-a209-4aead2e120fa&folder\\_name=CPA&last=1](http://ww2.uft.edu.br/?option=com_jalfresco&view=jalfresco&id=ab4de842-b688-4dac-a209-4aead2e120fa&folder_name=CPA&last=1)> Acesso em 20 Abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. **Relatório de Avaliação Institucional 2014**. Comissão Própria de Avaliação. Palmas, 2015. Disponível em < [http://ww2.uft.edu.br/?option=com\\_jalfresco&view=jalfresco&id=ab4de842-b688-4dac-a209-4aead2e120fa&folder\\_name=CPA&last=1](http://ww2.uft.edu.br/?option=com_jalfresco&view=jalfresco&id=ab4de842-b688-4dac-a209-4aead2e120fa&folder_name=CPA&last=1)> Acesso em 20 Abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. **Relatório de Avaliação Institucional 2015**. Comissão Própria de Avaliação. Palmas, 2016. Disponível em < [http://ww2.uft.edu.br/?option=com\\_jalfresco&view=jalfresco&id=ab4de842-b688-4dac-a209-4aeed2e120fa&folder\\_name=CPA&last=1](http://ww2.uft.edu.br/?option=com_jalfresco&view=jalfresco&id=ab4de842-b688-4dac-a209-4aeed2e120fa&folder_name=CPA&last=1) > Acesso em 20 Abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. **Relatório de Avaliação Institucional 2016**. Comissão Própria de Avaliação. Palmas, 2017. Disponível em < [http://ww2.uft.edu.br/?option=com\\_jalfresco&view=jalfresco&id=ab4de842-b688-4dac-a209-4aeed2e120fa&folder\\_name=CPA&last=1](http://ww2.uft.edu.br/?option=com_jalfresco&view=jalfresco&id=ab4de842-b688-4dac-a209-4aeed2e120fa&folder_name=CPA&last=1) > Acesso em 20 Abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. **Relatório de Gestão 2013**. Palmas, 2014. Disponível em < [http://ww2.uft.edu.br/?option=com\\_jalfresco&view=jalfresco&id=618d0193-be1a-43e8-93d3-afef6b739c0a&folder\\_name=Relat%C3%B3rios%20de%20Gest%C3%A3o&last=1](http://ww2.uft.edu.br/?option=com_jalfresco&view=jalfresco&id=618d0193-be1a-43e8-93d3-afef6b739c0a&folder_name=Relat%C3%B3rios%20de%20Gest%C3%A3o&last=1) > Acesso em 20 Abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. **Relatório de Gestão 2014**. Palmas, 2015. Disponível em < [http://ww2.uft.edu.br/?option=com\\_jalfresco&view=jalfresco&id=618d0193-be1a-43e8-93d3-afef6b739c0a&folder\\_name=Relat%C3%B3rios%20de%20Gest%C3%A3o&last=1](http://ww2.uft.edu.br/?option=com_jalfresco&view=jalfresco&id=618d0193-be1a-43e8-93d3-afef6b739c0a&folder_name=Relat%C3%B3rios%20de%20Gest%C3%A3o&last=1) > em Acesso em 20 Abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. **Relatório de Gestão 2015**. Palmas, 2016. Disponível em < [http://ww2.uft.edu.br/?option=com\\_jalfresco&view=jalfresco&id=618d0193-be1a-43e8-93d3-afef6b739c0a&folder\\_name=Relat%C3%B3rios%20de%20Gest%C3%A3o&last=1](http://ww2.uft.edu.br/?option=com_jalfresco&view=jalfresco&id=618d0193-be1a-43e8-93d3-afef6b739c0a&folder_name=Relat%C3%B3rios%20de%20Gest%C3%A3o&last=1) > Acesso em 20 Abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. **Relatório de Gestão 2016**. Palmas, 2017. Disponível em < [http://ww2.uft.edu.br/?option=com\\_jalfresco&view=jalfresco&id=618d0193-be1a-43e8-93d3-afef6b739c0a&folder\\_name=Relat%C3%B3rios%20de%20Gest%C3%A3o&last=1](http://ww2.uft.edu.br/?option=com_jalfresco&view=jalfresco&id=618d0193-be1a-43e8-93d3-afef6b739c0a&folder_name=Relat%C3%B3rios%20de%20Gest%C3%A3o&last=1) > Acesso em 20 Abr. 2018.

VERGARA, S, C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

## Sobre a organizadora

**Nathanni Marrelli Matos Mauricio** é graduada em Administração pela UFT, especialista em Gestão Pública pela FAEL, Mestra em Gestão de Políticas Públicas pela UFT, é administradora na UFT desde 2014.



**C**om a nova gestão pública o Estado passa a ser questionado quanto à eficiência, à eficácia e à efetividade de suas ações, e os servidores públicos devem buscar o aprimoramento pessoal através da capacitação, revertendo o conhecimento no exercício de suas funções.

Nesse contexto, foi pensada esta obra, uma coletânea que aborda temáticas emergentes da gestão pública por ocasião de pesquisas realizadas no mestrado do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, ambos na Universidade Federal do Tocantins.

Os textos resultam de estudos que buscaram responder criticamente sobre as tendências e perspectivas da administração pública.

Os temas abordados são os seguintes:

- a) *Accountability*;
- b) Gestão Social;
- c) Gestão de Projetos;
- d) Processos disciplinares na UFT;
- e) Assistência Estudantil na UFT.



9 788560 487660