

ORGANIZADORES

Camila Mossi de Quadros

Rodrigo Ramos da Cruz

Silvano Messias dos Santos

GESTÃO PÚBLICA

a visão dos Técnicos
Administrativos em Educação
das Universidades Públicas
e Institutos Federais



VOLUME **12**



Camila Mossi de Quadros
Rodrigo Ramos da Cruz
Silvano Messias dos Santos
Organizadores

GESTÃO PÚBLICA

A VISÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO
DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS E INSTITUTOS FEDERAIS

- VOLUME 12 -

Copyright © Pimenta Cultural, alguns direitos reservados.

Copyright do texto © 2026 os autores e as autoras.

Copyright da edição © 2026 Pimenta Cultural.

Esta obra é licenciada por uma Licença Creative Commons: *Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional* - (CC BY-NC-ND 4.0). Os termos desta licença estão disponíveis em: <<https://creativecommons.org/licenses/>>. Direitos para esta edição cedidos à Pimenta Cultural. O conteúdo publicado não representa a posição oficial da Pimenta Cultural.

CONSELHO EDITORIAL CIENTÍFICO

Doutores e Doutoradas

Adilson Cristiano Habowski

Universidade La Salle, Brasil

Adriana Flávia Neu

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Adriana Regina Vettorazzi Schmitt

Instituto Federal de Santa Catarina, Brasil

Aguimario Pimentel Silva

Instituto Federal de Alagoas, Brasil

Alaim Passos Bispo

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Alaim Souza Neto

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Alessandra Knoll

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Alessandra Regina Müller Germani

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Aline Corso

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Aline Wendpap Nunes de Siqueira

Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Ana Rosangela Colares Lavand

Universidade Federal do Pará, Brasil

André Gobbo

Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Andressa Wiebusch

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Andreza Regina Lopes da Silva

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Angela Maria Farah

Universidade de São Paulo, Brasil

Anísio Batista Pereira

Universidade do Estado do Amapá, Brasil

Antonio Edson Alves da Silva

Universidade Estadual do Ceará, Brasil

Antonio Henrique Coutelo de Moraes

Universidade Federal de Rondonópolis, Brasil

Arthur Vianna Ferreira

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Ary Albuquerque Cavalcanti Junior

Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Asterlindo Bandeira de Oliveira Júnior

Universidade Federal da Bahia, Brasil

Bárbara Amaral da Silva

Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Bernadette Beber

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Bruna Carolina de Lima Siqueira dos Santos

Universidade do Vale do Itajaí, Brasil

Bruno Rafael Silva Nogueira Barbosa

Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Caio Cesar Portella Santos

Instituto Municipal de Ensino Superior de São Manuel, Brasil

Carla Wanessa do Amaral Caffagni

Universidade de São Paulo, Brasil

Carlos Adriano Martins
Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil

Carlos Jordan Lapa Alves
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Caroline Chioquetta Lorenset
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Cássio Michel dos Santos Camargo
Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Faced, Brasil

Christiano Martino Otero Avila
Universidade Federal de Pelotas, Brasil

Cláudia Samuel Kessler
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Cristiana Barcelos da Silva.
Universidade do Estado de Minas Gerais, Brasil

Cristiane Silva Fontes
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Daniela Susana Segre Guertzenstein
Universidade de São Paulo, Brasil

Daniele Cristine Rodrigues
Universidade de São Paulo, Brasil

Dayse Centurion da Silva
Universidade Anhanguera, Brasil

Dayse Sampaio Lopes Borges
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Diego Pizarro
Instituto Federal de Brasília, Brasil

Dorame de Miranda Carvalho
Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil

Edson da Silva
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil

Elena Maria Mallmann
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Eleonora das Neves Simões
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Eliane Silva Souza
Universidade do Estado da Bahia, Brasil

Elvira Rodrigues de Santana
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Éverly Pegoraro
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

Fábio Santos de Andrade
Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Fabírcia Lopes Pinheiro
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Felipe Henrique Monteiro Oliveira
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Fernando Vieira da Cruz
Universidade Estadual de Campinas, Brasil

Gabriella Eldereti Machado
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Germano Ehlerl Pollnow
Universidade Federal de Pelotas, Brasil

Geymeesson Brito da Silva
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Giovanna Ofretorio de Oliveira Martin Franchi
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Handherson Leylton Costa Damasceno
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Hebert Elias Lobo Sosa
Universidad de Los Andes, Venezuela

Helciclever Barros da Silva Sales
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Brasil

Helena Azevedo Paulo de Almeida
Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Hendy Barbosa Santos
Faculdade de Artes do Paraná, Brasil

Humberto Costa
Universidade Federal do Paraná, Brasil

Igor Alexandre Barcelos Graciano Borges
Universidade de Brasília, Brasil

Inara Antunes Vieira Willerding
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Jaziel Vasconcelos Dorneles
Universidade de Coimbra, Portugal

Jean Carlos Gonçalves
Universidade Federal do Paraná, Brasil

Jocimara Rodrigues de Sousa
Universidade de São Paulo, Brasil

Joelson Alves Onofre
Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil

Jônata Ferreira de Moura
Universidade São Francisco, Brasil

Jorge Eschriqui Vieira Pinto
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Jorge Luís de Oliveira Pinto Filho
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Juliana de Oliveira Vicentini
Universidade de São Paulo, Brasil

Julierme Sebastião Moraes Souza
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Junior César Ferreira de Castro
Universidade de Brasília, Brasil

Katia Bruginski Mulik
Universidade de São Paulo, Brasil

Laionel Vieira da Silva
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Leonardo Pinheiro Mozdzenski
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Lucila Romano Tragtenberg
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Lucimara Rett

Universidade Metodista de São Paulo, Brasil

Manoel Augusto Polastrelhi Barbosa

Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Marcelo Nicomedes dos Reis Silva Filho

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil

Marcio Bernardino Sirino

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Marcos Pereira dos Santos

Universidad Internacional Iberoamericana del Mexico, México

Marcos Uzel Pereira da Silva

Universidade Federal da Bahia, Brasil

Maria Aparecida da Silva Santandel

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Maria Cristina Giorgi

Centro Federal de Educação Tecnológica

Celso Suckow da Fonseca, Brasil

Maria Edith Maroca de Avelar

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Marina Bezerra da Silva

Instituto Federal do Piauí, Brasil

Mauricio José de Souza Neto

Universidade Federal da Bahia, Brasil

Michele Marcelo Silva Bortolai

Universidade de São Paulo, Brasil

Mônica Tavares Orsini

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

Nara Oliveira Salles

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Neli Maria Mengalli

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Patricia Bieging

Universidade de São Paulo, Brasil

Patricia Flavia Mota

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Raul Inácio Busarello

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Raymundo Carlos Machado Ferreira Filho

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Roberta Rodrigues Ponciano

Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Robson Teles Gomes

Universidade Católica de Pernambuco, Brasil

Rodiney Marcelo Braga dos Santos

Universidade Federal de Roraima, Brasil

Rodrigo Amancio de Assis

Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Rodrigo Saruge Molina

Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Rogério Rauber

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Rosane de Fatima Antunes Obregon

Universidade Federal do Maranhão, Brasil

Samuel André Pompeo

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Sebastião Silva Soares

Universidade Federal do Tocantins, Brasil

Silmar José Spinardi Franchi

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Simone Alves de Carvalho

Universidade de São Paulo, Brasil

Simoni Urnau Bonfiglio

Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Stela Maris Vaucher Farias

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Tadeu João Ribeiro Baptista

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil

Taiza da Silva Gama

Universidade de São Paulo, Brasil

Tania Micheline Miorando

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Tarcísio Vanzin

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Tascieli Feltrin

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Tayson Ribeiro Teles

Universidade Federal do Acre, Brasil

Thiago Barbosa Soares

Universidade Federal do Tocantins, Brasil

Thiago Camargo Iwamoto

Universidade Estadual de Goiás, Brasil

Thiago Medeiros Barros

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Tiago Mendes de Oliveira

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Brasil

Vanessa Elisabete Raue Rodrigues

Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Vania Ribas Ulbricht

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Wellington Furtado Ramos

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Wellton da Silva de Fatima

Instituto Federal de Alagoas, Brasil

Yan Masetto Nicolai

Universidade Federal de São Carlos, Brasil

PARECERISTAS E REVISORES(AS) POR PARES

Avaliadores e avaliadoras Ad-Hoc

Alessandra Figueiró Thornton

Universidade Luterana do Brasil, Brasil

Alexandre João Appio

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Bianka de Abreu Severo

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Carlos Eduardo Damian Leite

Universidade de São Paulo, Brasil

Catarina Prestes de Carvalho

Instituto Federal Sul-Rio-Grandense, Brasil

Elisiene Borges Leal

Universidade Federal do Piauí, Brasil

Elizabeth de Paula Pacheco

Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Elton Simomukay

Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Francisco Geová Goveia Silva Júnior

Universidade Potiguar, Brasil

Indiamaris Pereira

Universidade do Vale do Itajaí, Brasil

Jacqueline de Castro Rimá

Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Lucimar Romeu Fernandes

Instituto Politécnico de Bragança, Brasil

Marcos de Souza Machado

Universidade Federal da Bahia, Brasil

Michele de Oliveira Sampaio

Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Pedro Augusto Paula do Carmo

Universidade Paulista, Brasil

Samara Castro da Silva

Universidade de Caxias do Sul, Brasil

Thais Karina Souza do Nascimento

Instituto de Ciências das Artes, Brasil

Viviane Gil da Silva Oliveira

Universidade Federal do Amazonas, Brasil

Weyber Rodrigues de Souza

Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Brasil

William Roslindo Paranhos

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Parecer e revisão por pares

Os textos que compõem esta obra foram submetidos para avaliação do Conselho Editorial da Pimenta Cultural, bem como revisados por pares, sendo indicados para a publicação.

COMISSÃO CIENTÍFICA

Parecerista – Avaliador de Conteúdo Textual

Alessandra Nascimento Souza
Universidade do Estado da Bahia – UNEB

Ana Cristina Gomes Santos
Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA

Angelúcia Muniz
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Euzebio Raimundo da Silva
Universidade do Estado da Bahia – UNEB

Gleydson da Paixão Tavares
Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC

Gustavo Cravo de Azevedo
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Maria Luiza Firmiano Teixeira
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Rafael Palhares Machado
Instituto Federal de Minas Gerais – IFMG

Robson da Silva Teixeira
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Robson Escotiel Silva Rocha
Instituto Federal de São Paulo – IFSP/Campus Cubatão

Tarcísio Martins dos Santos Lopes
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – IFNMG

Parecerista – Revisor de ABNT e Língua Portuguesa

Marivaldina Bulcão dos Santos
Universidade do Estado da Bahia – UNEB

Parecerista – Revisor de Língua Espanhola

Adriano Farias Soares
Universidade Federal do Oeste da Bahia – UFDB

Parecerista – Revisor de Língua Inglesa

Milena Cristina Correia de Moura
Universidade Federal de São Carlos – UFSCar

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

G393

Gestão Pública: a visão dos Técnicos Administrativos em Educação das universidades públicas e institutos federais / Organização Camila Mossi de Quadros, Rodrigo Ramos da Cruz, Silvano Messias dos Santos. – São Paulo: Pimenta Cultural, 2026.

Volume 12

Livro em PDF

ISBN 978-85-7221-583-1

DOI 10.31560/pimentacultural/978-85-7221-583-1

1. Gestão pública. 2. Educação superior. 3. Serviço público. 4. Gestão de pessoas. 5. Comunicação institucional. I. Quadros, Camila Mossi de (Org.). II. Cruz, Rodrigo Ramos da (Org.). III. Santos, Silvano Messias dos (Org.). IV. Título.

CDD: 351

Índice para catálogo sistemático:

I. Gestão pública

Simone Sales • Bibliotecária • CRB ES-000814/O

Direção editorial	Patricia Bieging Raul Inácio Busarello
Editora executiva	Patricia Bieging
Gerente editorial	Landressa Rita Schiefelbein
Assistente editorial	Ana Flávia Pivisan Kobata Júlia Marra Torres
Diretor de criação	Raul Inácio Busarello
Assistente de arte	Naiara Von Groll
Editoração eletrônica	Stela Tiemi Hashimoto Kanada
Estagiárias em editoração	Emanuelle Vitória Miranda da Silva Rayssa Santos Arrais
Imagens da capa	upklyak, Saidulm872 - Magnific.com
Tipografias	Swiss 721, Antarctic Headline, Belarius Sans
Revisão	Os autores, os organizadores e revisores parceristas
Organizadores	Camila Mossi de Quadros Rodrigo Ramos da Cruz Silvano Messias dos Santos

PIMENTA CULTURAL

São Paulo - SP

Telefone: +55 (11) 96766 2200

livro@pimentacultural.com

www.pimentacultural.com



2 0 2 6

SUMÁRIO

Apresentação..... 15

Camila Mossi de Quadros

Rodrigo Ramos da Cruz

Silvano Messias dos Santos

Prefácio 24

Jacqueline de Castro Rimá

Kátia Andrea Silva da Costa

Reinaldo Pereira de Aguiar

Capítulo 1

Psicólogo(a) escolar no Ensino Superior: experiências em universidades do Recôncavo da Bahia 31

*School psychologist in Higher Education: experiences
in universities in the Recôncavo of Bahia*

*Psicólogo/a escolar en la Educación Superior: experiencias
en universidades del Recôncavo da Bahia*

Dilson Lima Gonçalves

Milena Araújo Souza

Capítulo 2

Saúde mental universitária no interior: desafios, políticas e práticas em uma instituição federal do Oeste da Bahia 58

*University mental health in the countryside: challenges, policies,
and practices at a federal institution in Western Bahia*

*Salud mental universitaria en el interior: desafíos, políticas
y prácticas en una institución federal del Oeste de Bahía*

Giovanna Carla Sena Lacerda

Capítulo 3

Fronteras dissolvidas: hiperconectividade, produtivismo e o adoecimento de servidores públicos em instituições de ensino superior..... 72

Dissolved borders: hyperconnectivity, productivism, and the illness of public servants in higher education institutions

Fronteras disueltas: hiperconectividad, productivismo y la enfermedad de servidores públicos en instituciones de educación superior

Jarmeson Vidal de Oliveira

Janeson Vidal de Oliveira

Capítulo 4

Gestão da qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre as práticas atuais e as perspectivas futuras do Instituto Federal Baiano na perspectiva da Lei Federal nº 14.681/2023 87

Quality of life management at work: a study on current practices and future prospects at the Federal Institute Baiano in light of Federal Law Nº 14.681/2023

Gestión de la calidad de vida en el trabajo: un estudio sobre las prácticas actuales y las perspectivas futuras del Instituto Federal Baiano desde la perspectiva de la Ley Federal nº 14.681/2023

Cássio dos Santos Luz

Rosângela da Luz Matos

Capítulo 5

**Mediação e cultura de paz na gestão universitária:
análise do discurso da Comissão de Ética da
Universidade Federal de Uberlândia 129**

*Mediation and culture of peace in university management: discourse
analysis of the ethics committee of the Federal University of Uberlândia*

*Mediación y cultura de paz en la gestión universitaria:
análisis del discurso de la comisión de ética de
la Universidad Federal de Uberlândia*

Ígor Campos de Andrade

Capítulo 6

**Gestão de pessoas e inclusão em universidades
públicas: um olhar quantitativo sobre servidores com
deficiência na Universidade Federal de Santa Maria..... 162**

*People management and inclusion in public universities:
a quantitative look at employees with disabilities at UFSM*

*Gestión de personas e inclusión en universidades públicas: una
mirada cuantitativa a los empleados con discapacidad en la UFSM*

Bianca Spode Beltrame

Maria Beatriz Rodrigues

Capítulo 7

**Educação especial: Altas Habilidades e Superdotação,
desafios na identificação..... 200**

*Special education: High Abilities and Giftedness,
challenges in identification*

*Educación especial: Altas Capacidades y
Superdotaciones, retos en la identificación*

Roberta de Oliveira Leal

Bruno Tibiracá Nascimento

Capítulo 8

Causas para evasão de estudantes dos cursos superiores de tecnologia da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPECT) 220

Causes of student dropout in higher education technology degrees of the Federal Network for Professional, Scientific, and Technological Education (RFEPECT)

Causas de la deserción estudiantil de los cursos superiores de tecnología de la Red Federal de Educación Profesional, Científica y Tecnológica (RFEPECT)

Djair Araújo Santos

Capítulo 9

Auditoria, transparência e integridade: convergência estratégica para governança e valor público em IFES 257

Audit, transparency and integrity: strategic convergence for governance and public value in Federal Higher Education Institutions

Auditoría, transparencia e integridad: convergencia estratégica para la gobernanza y el valor público en Instituciones Federales de Educación Superior

Giovana Daniela de Lima Castro

Flávia Reis de Souza

Capítulo 10

Racionalidade e eficiência na gestão pública: um estudo de caso da centralização de compras no CCMN/UFRJ 293

Rationality and efficiency in public management: a case study of purchasing centralization at CCMN/UFRJ

Racionalidad y eficiencia en la gestión pública: un estudio de caso de la centralización de compras en el CCMN/UFRJ

Rafael da Silva Santos

Capítulo 11

**Eficiência das universidades federais do Nordeste:
uma análise comparativa a partir de indicadores do TCU..... 323***Efficiency of federal universities in Northeast Brazil:
a comparative analysis based on TCU indicators**Eficiencia de las universidades federales del Nordeste de Brasil:
un análisis comparativo a partir de indicadores del TCU*

Débora de Oliveira Lopes

Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra

Capítulo 12

**Planejar para contratar: a nova lei de licitações
e a transformação da gestão nas universidades
públicas e institutos federais 363***Planning to hire: the new bidding law and the transformation
of management in public universities and federal institutes**Planificación de la contratación: la nueva ley de
licitaciones y la transformación de la gestión en las
universidades públicas e institutos federales*

Annaline de Oliveira Falcão Lima

Tarcila Fernanda Silva dos Santos

Capítulo 13

**A análise legal e prática da modalidade Compra
Institucional nas universidades federais brasileiras:
reflexos da implementação 387***A legal and practical analysis of the institutional purchase modality
at brazilian federal universities: reflections on implementation**Análisis legal y práctico de la modalidad compra institucional en las
universidades federales brasileñas: reflejos de la implementación*

Edson Furtado Louzada

Adriano Venturieri

Gilberto de Miranda Rocha

Capítulo 14

Sustentabilidade ambiental nas universidades e institutos..... 424

Environmental sustainability in universities and institutes

Sostenibilidad ambiental en universidades e institutos

Kárytha Krystyny Melo da Silva

Nádia Batista Vieira

Alanna Santos Figueiredo

Sobre os organizadores 435

Sobre os autores 437

Índice remissivo..... 446

APRESENTAÇÃO

Camila Mossi de Quadros
Rodrigo Ramos da Cruz
Silvano Messias dos Santos

É com grande satisfação que apresentamos ao público o 12º volume da Coletânea “*Gestão Pública: a visão dos Técnicos Administrativos em Educação das universidades públicas e institutos federais – GPTAE*”.

A Coletânea GPTAE consolidou-se, ao longo dos anos, como um espaço de divulgação e valorização da produção acadêmica dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) no âmbito das instituições federais de ensino. Desde 2014, a Coletânea vem sendo publicada anualmente em formato de e-book, reunindo trabalhos que expressam a pluralidade de saberes, experiências profissionais e investigações científicas desenvolvidas por esses servidores. Trata-se de uma iniciativa que articula formação acadêmica, prática profissional e compromisso institucional, contribuindo de maneira efetiva para o fortalecimento da identidade científica e profissional dos TAEs no contexto da educação pública brasileira.

Ao longo de sua trajetória, a Coletânea GPTAE se destaca por incentivar a produção intelectual aplicada, voltada tanto para a reflexão teórica quanto para a proposição de soluções concretas aos desafios enfrentados na gestão universitária, nas políticas públicas educacionais e nos processos organizacionais. Assim, a Coletânea dialoga com os princípios da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, ao mesmo tempo em que reconhece o papel estratégico dos TAEs como agentes produtores de conhecimento, e não apenas como executores de rotinas administrativas.

Fruto de um esforço coletivo, o 12º volume da Coletânea GPTAE reafirma esse compromisso histórico com a socialização do conhecimento produzido pelos Técnicos Administrativos em Educação,

reunindo 14 trabalhos que refletem a diversidade temática, metodológica e institucional característica da coletânea. Este volume apresenta produções que dialogam com áreas como gestão pública, inovação, políticas educacionais, tecnologia, processos organizacionais e desenvolvimento institucional, entre outras, evidenciando o avanço das pesquisas e intervenções realizadas pelos autores.

O 1º capítulo, intitulado “Psicóloga(o) escolar no ensino superior: experiências em universidades do Recôncavo da Bahia”, de autoria de Dilson Lima Gonçalves e Milena Araújo Souza, discute sobre o processo de construção da identidade do(a) psicólogo(a) escolar e os desafios de sua prática profissional, tomando como referências experiências vivenciadas na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) e Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), instituições situadas em contextos territorialmente marcados pelo forte legado histórico-cultural, pela expressiva presença negra e produção de riquezas, em contrastes com a vulnerabilidade socioeconômica de suas populações. Os autores pontuam que, com a implementação das políticas de democratização do acesso e permanência no ensino superior, alinhadas às iniciativas de expansão e interiorização das universidades, a presença do profissional psicólogo(a) nas universidades mostra-se indispensável, especialmente no campo da assistência estudantil, para contribuir com a promoção da saúde mental, o fortalecimento da permanência acadêmica e o enfrentamento das múltiplas vulnerabilidades que atravessam as trajetórias acadêmico-formativas dos estudantes.

O 2º capítulo, assinado pela autora Giovanna Carla Sena Lacerda, intitulado “Saúde mental universitária no interior: desafios, políticas e práticas em uma instituição federal do Oeste da Bahia”, apresenta uma análise das práticas institucionais voltadas à promoção da saúde mental no contexto da Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), com ênfase nas ações desenvolvidas pelo Serviço de Psicologia para o acolhimento e acompanhamento dos estudantes. Segundo a autora, a promoção da saúde mental tem se configurado como uma necessidade

premente nas universidades diante do aumento significativo de casos de sofrimento psíquico entre estudantes, docentes e técnicos administrativos, e que instituições de ensino superior situadas em regiões interioranas, como é o caso da UFOB, apresentam desafios singulares. Nessa direção, sublinha a importância de compreender a saúde mental como eixo estruturante das políticas universitárias.

O 3º texto, nomeado “Fronteiras dissolvidas: hiperconectividade, produtivismo e o adoecimento de servidores públicos em instituições de ensino superior”, de autoria de Jarmeson Vidal de Oliveira e Janeson Vidal de Oliveira, analisa a questão da hiperconectividade no contexto do serviço público, explorando suas manifestações e implicações na saúde mental dos trabalhadores. Os autores afirmam que o acelerado e contínuo avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) nos últimos anos vem transformando a vida pessoal, os processos comunicacionais e as relações sociais, impactando o mundo do trabalho, e que a pandemia da Covid-19 aprofundou essa dinâmica, contribuindo para o esmaecimento das fronteiras entre trabalho e vida pessoal.

Na sequência, o 4º capítulo, intitulado “Gestão da qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre as práticas atuais e as perspectivas futuras do Instituto Federal Baiano na perspectiva da Lei Federal nº 14.681/2023”, se propõe a analisar a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação, investigando se as ações realizadas pela instituição de ensino escolhida possuem aderência com o que preconiza o referido dispositivo legal. Os autores, Cássio dos Santos Luz e Rosângela da Luz Matos, sustentam que a gestão da qualidade de vida no trabalho é uma dimensão imprescindível para o funcionamento e desenvolvimento de qualquer organização, e que a Lei Federal nº 14.681/2023 contribui para o enfrentamento do adoecimento ocupacional e da desvalorização histórica dos profissionais da educação, servindo para nortear as instituições de ensino no fortalecimento de ações voltadas à promoção da saúde integral, ao bem-estar e à prevenção do adoecimento de seus servidores.

O 5º capítulo, “Mediação e cultura de paz na gestão universitária: análise do discurso da Comissão de Ética da Universidade Federal de Uberlândia”, de autoria de Ígor Campos de Andrade, analisa o discurso da Comissão de Ética da referida instituição de ensino superior, enfatizando a regulamentação da mediação como estratégia de promoção da cultura de paz e de fortalecimento de uma gestão universitária orientada pela ética, democracia e diálogos. Sugere o autor que a Comissão de Ética, ao atuar na orientação, prevenção e mediação de conflitos, deve transcender o caráter normativo e punitivo, tendo em vista a importância de assumir a função pedagógica e formativa, contribuindo, assim, para o fortalecimento da cultura de diálogo, da escuta qualificada e resolução de tensões no ambiente universitário. Em linhas gerais, o texto fornece subsídios a gestores, servidores e pesquisadores interessados na resolução de conflitos nas instituições públicas de ensino.

O 6º capítulo, por sua vez, denominado “Gestão de pessoas e inclusão em universidades públicas: um olhar quantitativo sobre servidores com deficiência na Universidade Federal de Santa Maria”, de autoria de Bianca Spode Beltrame e Maria Beatriz Rodrigues, explora as relações de trabalho de servidores com deficiência na UFSM, com foco na percepção sobre acessibilidade, inclusão e o impacto do ambiente laboral. Para tanto, as autoras mapeiam quantitativamente a experiência desses servidores, identificando barreiras (arquitetônica, comunicacional, atitudinal, instrumental/digital, entre outras) enfrentadas no ambiente universitário; refletem sobre como as políticas institucionais são percebidas em sua capacidade de promover a inclusão, combater o capacitismo e favorecer o desenvolvimento profissional e o bem-estar dos servidores; e de que maneira a gestão de pessoas pode aprimorar suas práticas com vistas à promoção de uma cultura organizacional inclusiva e garantia de um ambiente laboral equitativo e significativo para esses profissionais.

O 7º capítulo, de autoria de Roberta de Oliveira Leal e Bruno Tibiracá Nascimento, nomeado “Educação especial: Altas Habilidades e Superdotação, desafios na identificação”, reflete sobre as dificuldades de identificar estudantes com AH/SD, especialmente em contextos

educacionais marcados por concepções e práticas pedagógicas pouco sensíveis à diversidade de perfis cognitivos e socioemocionais. As autoras evidenciam que a predominância de critérios centrados exclusivamente no desempenho acadêmico ou em testes padronizados tende a invisibilizar talentos em áreas como criatividade, liderança, artes ou habilidades psicomotoras, além de desconsiderar fatores culturais, socioeconômicos e contextuais, somando-se a esse cenário a carência de formação dos profissionais da educação para identificar Altas Habilidades/Superdotação, contribuindo para subidentificação, estigmatização ou interpretações equivocadas do comportamento desses estudantes. O texto leva-nos à conclusão de que a identificação de estudantes com AH/SD, na educação básica ou superior, demanda, entre outros aspectos, abordagens multidimensionais, assim como o fortalecimento de políticas institucionais e práticas inclusivas que assegurem o acolhimento, acompanhamento e pleno desenvolvimento desses sujeitos e de suas habilidades potenciais.

Na sequência, o 8º capítulo – Causas para evasão de estudantes dos cursos superiores de tecnologia da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) –, de Djair Araújo Santos, assume como objetivo explorar e analisar, a partir de uma revisão sistemática de literatura, o que a produção acadêmica brasileira (entre 2015 e 2025) revela a respeito dos motivos para a evasão nos cursos superiores de tecnologia da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT). O autor destaca que o ensino superior brasileiro vivenciou, nas últimas décadas, um processo significativo de expansão e democratização, possibilitando o acesso de grupos sociais historicamente excluídos desse nível de ensino; todavia, entendendo que o ingresso na universidade constitui apenas uma etapa da trajetória acadêmica, sublinha que os expressivos índices de evasão (que constitui um fenômeno complexo e multifatorial) têm preocupado as universidades brasileiras.

O 9º texto, com o título “Auditoria, transparência e integridade: convergência estratégica para governança e valor público em IFES”,

das autoras Giovana Daniela de Lima Castro e Flávia Reis de Souza, analisa como a atuação integrada da Auditoria Interna, da Unidade de Gestão da Integridade e da Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação pode fortalecer a governança pública e promover a geração de valor público sustentável em Instituições Federais de Ensino Superior. Para tanto, as autoras partem da premissa de que a integração entre mecanismos de controle interno, promoção da integridade e transparência ativa constitui uma estratégia institucional indispensável para enfrentar os desafios contemporâneos da administração pública, e defendem que a articulação entre essas instâncias contribui para o aprimoramento da maturidade organizacional, qualifica os processos de gestão de riscos e de prestação de contas, e amplia a capacidade institucional de produzir resultados alinhados ao interesse coletivo.

O 10º capítulo, “Racionalidade e eficiência na gestão pública: um estudo de caso da centralização de compras no CCMN/UFRJ”, de autoria de Rafael da Silva Santos, avalia, sob a ótica dos servidores técnico administrativos, a dinâmica de compras centralizadas implementada no Centro de Ciências Matemáticas e da Natureza da Universidade Federal do Rio de Janeiro. De acordo com o autor, a necessidade de aprimorar a eficiência na gestão dos recursos públicos constitui um desafio constante para a Administração Pública brasileira, e as universidades, que se veem frente à ampliação crescente das demandas sociais e recorrentes restrições orçamentárias, podem aprender umas com as outras, como propõe a pesquisa em tela, que compartilha desafios e possibilidades relacionadas à dinâmica de compras centralizadas da instituição estudada.

“Eficiência das Universidades Federais do Nordeste: uma análise comparativa a partir de indicadores do TCU” é o 11º capítulo, de autoria de Débora de Oliveira Lopes e Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra, cujo objetivo é analisar comparativamente a eficiência das universidades federais do Nordeste do Brasil, com base em indicadores estabelecidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU), no período de 2008 a 2019. A partir de Análise Envolvória de Dados (DEA),

modelo CCR, a pesquisa revela que, das nove universidades federais estudadas, apenas duas mantiveram eficiência durante todo o período, enquanto as demais apresentaram variações e defasagens em diferentes momentos. Segundo as autoras, a investigação evidencia a importância do uso de indicadores consistentes para o aprimoramento da gestão universitária e para o fortalecimento da Administração Pública.

O 12º capítulo, das autoras Annaline de Oliveira Falcão Lima e Tarcila Fernanda Silva dos Santos, intitulado “Planejar para contratar: a nova lei de licitações e a transformação da gestão nas Universidades Públicas e Institutos Federais”, busca analisar a gestão estratégica no âmbito da Administração Pública, notadamente nas Universidades Públicas e Institutos Federais, observando as inovações trazidas pela Lei Federal nº 14.133/2021. Como sugerem as autoras, a Lei de Licitações e Contratos Administrativos inaugura um novo marco que convoca as universidades e institutos federais a revisitar, à luz de novas diretrizes, seus processos de planejamento, governança e execução das contratações públicas, visando uma gestão orientada pela eficiência, transparência e estratégia organizacional, fundamentada em princípios como eficácia, economicidade e responsabilidade no uso dos recursos públicos: mudanças que, para além da legislação, demandam novos olhares sobre a qualificação dos servidores, a cultura organizacional e as práticas institucionais.

O 13º capítulo, “A análise legal e prática da modalidade Compra Institucional nas universidades federais brasileiras: reflexos da implementação”, de autoria de Edson Furtado Louzada, Adriano Venturieri e Gilberto de Miranda Rocha, dedica-se à análise e discussão sobre o Programa de Aquisição de Alimentos, modalidade Compra Institucional (PAA-CI), como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento local da Agricultura Familiar e a promoção da Sustentabilidade no âmbito das Universidades Federais brasileiras. Entre outros aspectos, o estudo do qual decorre o texto em pauta aponta possibilidades de caminhos para transformar as compras institucionais em ferramentas efetivas de desenvolvimento local sustentável, evidenciando a necessidade de superar

entraves de gestão e fortalecer a articulação entre universidades, agricultores e políticas públicas para realizar plenamente o potencial transformador do PAA-CI. Como sublinham os autores, a pesquisa compartilhada oferece contribuições diretas para a Administração Pública: “ao analisar o hiato entre o arcabouço normativo do PAA-CI e sua baixa execução nas Universidades Federais, o estudo ilumina as falhas de implementação que gestores públicos enfrentam rotineiramente”.

Para concluir, Kárytha Krystyny Melo da Silva, Nádia Batista Vieira e Alanna Santos Figueiredo assinam o 14º capítulo, intitulado “Sustentabilidade ambiental nas universidades e institutos”, o qual apresenta reflexões acerca da sustentabilidade ambiental no contexto das Instituições de Ensino Superior brasileiras, em diálogos com estudos que apontam avanços, desafios e tendências. As autoras sinalizam que a sustentabilidade, concebida como princípio que articula as dimensões ecológica, social e econômica, vem ocupando centralidade crescente nos debates e políticas institucionais em contextos universitários, principalmente após marcos internacionais como a Agenda 21 e a Declaração de Talloires, mas ressaltam que, embora haja esforços para a implementação de práticas ambientalmente sustentáveis, ainda persiste a fragmentação entre o discurso e a ação efetiva nas IES.

À luz do conjunto de textos apresentados, o 12º volume da Coletânea GPTAE reafirma-se como uma obra que transcende a simples reunião de produções acadêmicas, configurando-se como um espaço qualificado de diálogo, reflexão crítica e proposição de caminhos para o aprimoramento das instituições públicas de ensino. Os capítulos que compõem esta edição evidenciam a maturidade intelectual e metodológica dos Técnicos Administrativos em Educação enquanto sujeitos que pensam, investigam e intervêm sobre a realidade universitária, articulando teoria e prática a partir de seus lugares institucionais e de suas experiências profissionais concretas.

A diversidade temática que atravessa o volume – da saúde mental à governança, da gestão de pessoas à sustentabilidade, das políticas

educacionais às compras públicas – revela a amplitude dos campos de atuação dos TAEs e, sobretudo, a relevância estratégica de suas produções para o fortalecimento da gestão pública, da inovação institucional e da função social das universidades e institutos federais. Nesse sentido, a leitura desta coletânea constitui um convite ao reconhecimento do papel dos Técnicos Administrativos em Educação como produtores de conhecimento científico e agentes ativos da transformação institucional.

Convidamos você, leitor(a), a percorrer os capítulos que se seguem com olhar atento e reflexivo, reconhecendo neles não apenas relatos de pesquisa ou análises institucionais, mas expressões de um compromisso coletivo com a educação pública, com a ciência e com a construção de universidades mais justas, eficientes, inclusivas e socialmente referenciadas. A Coletânea GPTAE, mais uma vez, cumpre sua missão de dar visibilidade a saberes que nascem do cotidiano institucional e se projetam como contribuição relevante ao debate acadêmico e à gestão pública educacional.

PREFÁCIO

Jacqueline de Castro Rimá
Kátia Andrea Silva da Costa
Reinaldo Pereira de Aguiar

“Em educação, toda gestão é, antes de tudo, uma construção coletiva”. (Paulo Freire)

A educação pública é um dos pilares mais legítimos do Estado Democrático e só se sustenta pela dedicação cotidiana de seus trabalhadores. Os Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais em Educação personificam esse compromisso, exercendo um papel ético e político essencial à consolidação de instituições comprometidas com a justiça social e o bem comum. Os e-books desta coletânea, que chega agora ao 12º volume, revelam trajetórias de resistência, pesquisa e inovação, expressando o que Pierre Bourdieu reconhecia como a “luta simbólica por legitimidade e reconhecimento” no campo burocrático.

Nessa perspectiva, ao longo de mais de uma década, o projeto, ora denominado “GPTAE” ao qual intitula como “Gestão Pública: a visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais” tornou-se referência nacional, quicá internacional, ao valorizar o trabalho intelectual desses profissionais e ao ampliar sua visibilidade na gestão educacional. Denota-se que em cada publicação, reafirma-se que servir ao público é também um ato de formação humana e de transformação social. Os e-books até aqui publicados refletem esse compromisso coletivo.

Dessa forma, importante descrever os dados estatísticos que demonstram a amplitude e o impacto dessa trajetória. A seguir ilustra-se a repercussão do Projeto Gestão Pública: a visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais desde 2014:

**Quadro 1 – Dados estatísticos referentes às obras GPTAE
ao longo dos anos**

Edição – Ano	Trabalhos publicados	Autor(es)	Membros organizadores	Membros da Comissão Científica	Instituições públicas participantes
1ª – 2014	10	16	09	09	10
2ª – 2015	17	22	05	18	22
3ª – 2016	18	35	07	27	21
4ª – 2017	26	39	06	32	23
5ª – 2018	20	35	04	37	21
6ª – 2019	20	42	06	34	22
7ª – 2020	15	31	04	25	22
8ª – 2021	16	28	04	18	27
9ª – 2022	13	25	05	23	27
10ª – 2023	12	26	05	21	12
11ª – 2024	09	17	04	23	08
12ª – 2025	12	14	03	13	25

Fonte: elaboração dos autores a partir dos dados
fornecidos pela Comissão GPTAE (2025).

Observa-se que, ao longo das diferentes edições, os técnicos administrativos em educação assumiram papel central na produção intelectual, figurando como autores e autoras de inúmeros artigos e contribuindo de forma direta para a consolidação do projeto. A amplitude da participação é evidenciada pela presença de trabalhos provenientes de instituições de todas as regiões do país – do Norte ao Sul, do Leste ao Oeste, com a atuação desses profissionais também como membros da Comissão Científica e da Organização da Coletânea.

A coletânea “GPTAE” estabelece um elo entre o fazer profissional dos Técnicos-Administrativos em Educação e suas experiências

cotidianas nas universidades públicas e institutos federais, evidenciando o valor ético, político e social de sua atuação, conforme reconhecido recentemente pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). As produções aqui reunidas retratam o potencial e a competência desses profissionais na construção de uma educação pública crítica, democrática e socialmente comprometida.

Certos de que até o ano de 2023, a atuação dos Técnicos Administrativos em atividades de pesquisa e extensão ainda era limitada por interpretações jurídicas que restringiam tais funções à carreira docente, conforme previsão das Leis nº 12.772/2012 e nº 11.784/2008, reforçadas e massificadas nas regulamentações internas de algumas universidades públicas e institutos federais de educação básica, ensino técnico e tecnológico. Essa limitação, contudo, foi superada com a promulgação da Lei nº 14.695, de 10 de outubro de 2023, que modificou a Lei nº 11.091/2005, reconhecendo formalmente a possibilidade de os servidores técnico-administrativos coordenarem projetos de pesquisa e extensão, inclusive com percepção de bolsas vinculadas a essas atividades. Vejamos como consta da Lei:

Art. 8º São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações:

[...]

II – planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas e especializadas relativas às ações de pesquisa, extensão, inovação, gestão e assistência especializada nas Instituições Federais de Ensino; e

[...]

§ 3º As atribuições previstas no inciso II do caput deste artigo incluem a coordenação de projetos de pesquisa e extensão, cabendo a percepção de bolsas de pesquisa e extensão, pagas diretamente pelas Instituições Federais de Ensino, por agência oficial de fomento, por fundação de apoio devidamente

credenciada por Instituição Federal de Ensino ou por organismo internacional amparado por ato, tratado ou convenção internacional (Brasil, Lei nº 11.091/2005, Art. 8º).

Essa mudança representou um avanço histórico para a categoria, pois legitima o caráter formador, científico e intelectual do trabalho técnico-administrativo, reafirmando o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão nas Instituições Federais de Ensino, e nada mais, nada menos apenas positivando a realidade que acontece há anos nessas instituições, desde a sua criação e implementação no Brasil.

Mais do que uma alteração normativa, a legislação em vigência ou atual simboliza o reconhecimento de que o serviço público educacional é sustentado por múltiplos saberes e práticas interdependentes. Ao valorizar o papel dos técnicos administrativos como produtores de conhecimento, a lei reafirma a natureza pedagógica de seu trabalho e fortalece o compromisso coletivo com uma educação pública emancipadora, ética e transformadora.

O Estado brasileiro, em suas diferentes esferas, tem por missão ampliar as oportunidades coletivas e garantir o acesso equitativo aos direitos sociais. Entre esses direitos, a educação pública ocupa posição central, sustentada pelo compromisso ético e político de seus trabalhadores. Esta coletânea reafirma o papel dos Técnicos Administrativos em Educação como agentes fundamentais na consolidação de uma administração pública democrática, transparente e comprometida com o interesse social (Pascarelli Filho, 2011). As produções e publicações desses(as) trabalhadores(as) retratam que o serviço público não se limita à execução de rotinas administrativas, mas constitui um espaço de criação, inovação, reflexão e resistência cotidiana.

Nos volumes anteriores da série, emergiram quatro eixos que dão corpo ao pensamento coletivo destes profissionais: o serviço público, o fazer-dizer, as transformações políticas e sociais contemporâneas e a gestão pública. O primeiro reafirma o papel do Estado na promoção

do bem comum (Silva; Costa, 2014). O segundo expressa a potência intelectual de quem pensa o próprio trabalho como ato político e formativo (Costa, 2017). As transformações do século XXI exigem servidores críticos, capazes de atuar de modo ético e democrático diante das mudanças globais (Aguiar; Costa, 2019). A gestão pública, núcleo desta coletânea, reforça que a educação é o mais profundo ato político do Estado, condição essencial para o exercício da cidadania (Rimá; Costa; Aguiar, 2023).

O projeto “Gestão Pública: a visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais (GPTAE)” configura-se como rede pluriprofissional e multiterritorial de alcance nacional, dedicada à promoção do conhecimento e à valorização do servidor público como produtor de ciência e cultura. Como lembra Camila Quadros (2024), “somos todos educadores”. A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 2025) reafirma essa condição, reconhecendo que o trabalho técnico-administrativo é também um gesto pedagógico e político. Este 12º volume celebra, assim, o compromisso coletivo com uma educação pública, ética e emancipadora, sustentada pelo esforço e pela inteligência daqueles que fazem do serviço público um espaço de esperança e transformação social: afirmação que sintetiza o espírito coletivo deste projeto, no qual cada gesto administrativo carrega também um sentido pedagógico e político.

A presente coletânea reafirma o papel essencial dos Técnicos Administrativos em Educação na consolidação das universidades e dos institutos federais como espaços públicos de produção de conhecimento, formação cidadã e emancipação social. As reflexões reunidas nestes volumes expressam a riqueza e a complexidade do trabalho técnico-administrativo, revelando sujeitos que pensam, pesquisam e transformam suas práticas. Longe de se restringirem a funções instrumentais, esses profissionais evidenciam um compromisso intelectual e político com o aprimoramento da gestão pública e com a defesa de uma educação de qualidade socialmente referenciada.

Inspirada pela pedagogia de Paulo Freire, que nos recorda que “estudar, trabalhar e lutar são verbos que se cruzam nas trajetórias daqueles que fazem da educação espaço de esperança e transformação” (Freire, 2013), esta obra celebra a potência coletiva daqueles que constroem cotidianamente as instituições públicas de ensino. Cada texto reafirma o compromisso ético e social com uma educação pública democrática, equitativa e transformadora. Assim, este 12º volume da coletânea *Gestão Pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais* simboliza mais do que um registro acadêmico: é um gesto de resistência e reconhecimento do valor público do trabalho educativo.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Reinaldo Pereira de; COSTA, Kátia Andréa Silva da. **Gestão pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais**. Bauru, SP: Gradus, 2019.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.
- BRASIL. **LEI Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1996.
- BRASIL. **LEI Nº 11.091, DE 12 DE JANEIRO DE 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2005.
- COSTA, Kátia Andréa Silva da. **A gestão pública na visão dos técnicos administrativos em educação das Universidades Públicas e Institutos Federais**. São Carlos, SP: Pedro & João, 2017.
- FREIRE, Paulo. **Política e educação**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013.
- PASCARELLI FILHO, Mário. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança**. São Paulo: DVS Editora, 2011.
- QUADROS, Camila Mossi. **Gestão Pública: a visão dos técnicos-administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais** – GPTAE: volume 11. São Paulo: Pimenta Cultural, 2025.

RIMÁ, Jacqueline de Castro; COSTA, Kátia Andrea Silva da; AGUIAR, Reinaldo Pereira de. **Gestão pública**: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais: volume 10. São Paulo: Pimenta Cultural, 2024.

SILVA, Maria Aparecida da; COSTA, Kátia Andréa Silva da. **A gestão pública na visão dos técnicos administrativos em educação das Universidades Públicas e Institutos Federais** – volume 1. São Paulo: DigitalBooks, 2014.

Capítulo 1

**PSICÓLOGA(O) ESCOLAR
NO ENSINO SUPERIOR:
EXPERIÊNCIAS EM UNIVERSIDADES
DO RECÔNCAVO DA BAHIA**

*School psychologist in Higher Education: experiences
in universities in the Recôncavo of Bahia*

*Psicólogo/a escolar en la Educación Superior: experiencias
en universidades del Recôncavo da Bahia*

DOI: 10.31560/pimentacultural/978-85-7221-583-1.1

Dilson Lima Gonçalves
Milena Araújo Souza

Resumo:

A partir da implantação das políticas de democratização de acesso e permanência no ensino superior, bem como a expansão e interiorização das universidades, a presença do psicólogo escolar passa a ser peça chave nas instituições, atuando sobretudo na assistência estudantil. Estudos têm apontado maior vinculação a uma atuação pautada em modelos clínicos ou individualizantes, mas indicam o surgimento de práticas mais críticas e contextualizadas ante a fatores sociais, culturais, econômicos e institucionais e sua relação com o sujeito, numa perspectiva de desenvolvimento e conscientização. Neste artigo, buscamos contribuir com a discussão sobre a construção da identidade desses profissionais, as potencialidades e os desafios dessa atuação, apresentando relatos das experiências de psicólogos atuantes na UFRB e UNILAB, universidades federais presentes na região do Recôncavo Baiano, território de forte legado histórico-cultural, de marcante presença negra e de produção de riquezas, mas de contrastes presentes na vulnerabilidade socioeconômica da sua população. Nesse sentido, foi possível apontar práticas emergentes nesse campo de atuação, mas também a prevalência de uma abordagem pautada em atendimentos individuais, que no contexto do Recôncavo Baiano vincula-se mais à falta de redes de encaminhamento que contemplem a população socioeconomicamente vulnerável atendida, somada a elementos também apontados em outras produções, como o enviesamento de formação, a falta de direcionamentos legais para a atuação e as expectativas da comunidade e gestão acadêmica em relação ao papel do psicólogo. As discussões apresentadas neste artigo convergem assim para um quadro que retrata um lugar de atuação ainda em formatação.

Palavras-chave: Atuação. Identidade profissional. PNAES. Psicologia. REUNI.

Abstract:

Since the implementation of policies to democratize access and retention in higher education, as well as the expansion and regionalization of universities, the presence of the school psychologist has become a key element in institutions, especially working in student support. Studies have pointed to a stronger tendency towards work based on clinical or individualized models, but also indicate the emergence of more critical and contextualized practices in also social, cultural, economic and institutional factors and their connection to the individual, from a perspective of development and awareness. In this article, we aim to contribute to the discussion on the construction of the identity of these professionals, the potentialities, and the challenges of this role, for which we present reports of the experiences of psychologists working at UFRB and UNILAB, federal universities located in the Recôncavo Baiano region, a territory with a strong historical-cultural legacy, a significant black presence, and wealth production, but also contrasts reflected in the socioeconomic vulnerability of its population. In this sense, it was possible to point out emerging practices in this field of action, as well as the prevalence of an approach based on individual services, which in the context of Recôncavo Baiano is more linked to the lack of referral networks that include the socioeconomically vulnerable population served, in addition to elements also pointed out in other studies, such as biased training, lack of legal guidelines for practice, and the expectations of the community and academic management regarding the psychologist's role. The discussions presented in this article thus converge to a picture that portrays a field of practice still in development.

Keywords: *Practice. Professional identity. PNAES. Psychology. REUNI.*

Resumen:

A partir de la implementación de las políticas de democratización del acceso y la permanencia en la educación superior, así como la expansión e interiorización de las universidades, la presencia del psicólogo escolar se convierte en una pieza clave en las instituciones, actuando sobre todo en la asistencia estudiantil. Estudios han señalado una mayor vinculación a una actuación pautada en modelos clínicos o individualizantes, pero indican el surgimiento de prácticas más críticas y contextualizadas ante factores sociales, culturales, económicos e institucionales y su relación con el sujeto, en una perspectiva de desarrollo y concientización. En este artículo, buscamos contribuir a la discusión sobre la construcción de la identidad de estos profesionales, las potencialidades y los desafíos de esta actuación, para lo cual presentamos relatos de las experiencias de psicólogos actuantes en la UFRB y en la UNILAB, universidades federales presentes en la región del Recôncavo Baiano, territorio de fuerte legado histórico-cultural, de marcante presencia negra y de producción de riquezas, pero de contrastes presentes en la vulnerabilidad socioeconómica de su población. En ese sentido, fue posible señalar prácticas emergentes en ese campo de actuación, pero también la prevalencia de un abordaje pautado en atenciones individuales, que en el contexto del Recôncavo Baiano se vincula más a la falta de redes de derivación que contemplen a la población socioeconómicamente vulnerable atendida, sumada a elementos también señalados en otras producciones, como el sesgo de formación, la falta de direccionamientos legales para la actuación y las expectativas de la comunidad y gestión académica en relación con el papel del psicólogo. Las discusiones presentadas en este artículo convergen así hacia un cuadro que retrata un lugar de actuación aún en formación.

Palabras clave: Actuación. Identidad profesional. PNAES. Psicología. REUNI.

INTRODUÇÃO

Após a adoção de políticas públicas educacionais no Ensino Superior, com a implementação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, através do Decreto nº 6.096/2007, e do Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES estabelecido pelo Decreto nº 7.234/2010, o sistema público de educação superior brasileiro apresentou expressivo crescimento, com a criação de novas universidades e *campi* universitários, possibilitando a democratização de acesso e permanência ao ensino superior de pessoas historicamente excluídas, como as oriundas de escola pública, afrodescendentes, indígenas, pessoas com deficiência e em situação de vulnerabilidade socioeconômica e estudantes trabalhadores, entre outros.

Essa abertura para uma diversidade maior, além de alterar as estruturas das universidades, originou também novas demandas, criando novos espaços de inserção e a necessidade de contratação de profissionais de diferentes áreas de atuação, ingressos via concurso público. Especificamente, na assistência estudantil, com foco em garantir a permanência do estudante, foram contratados profissionais de Serviço Social, Psicologia, Pedagogia, entre outros.

Dessa forma, a presença do psicólogo, antes com atuação restrita à educação básica, passou a ser presença recorrente no ensino superior, principalmente no que tange à assistência estudantil, ao compor as equipes multiprofissionais.

Ao atuar na área de educação, o psicólogo começa a ser considerado como psicólogo escolar/educacional e é peça importante para o desenvolvimento do processo educativo, dedicando-se à mediação entre os processos de aprendizagem e as fases do desenvolvimento humano.

No entanto, sua atuação no ensino superior, por ser uma prática emergente, carece de uma melhor conceituação e caracterização, além

de uma efetiva formatação para lidar com os diversos contextos das universidades brasileiras, uma vez que as bases legais que demandam a existência desse profissional no atendimento ao público estudantil são ainda incipientes, acarretando atribuições e ações diversas. Inclusive a terminologia “escolar” ou “educacional” ainda é tema de disputa e adequação, considerando o recorte da Psicologia voltada para o apoio estudantil no contexto universitário. Para efeito deste artigo, optamos pelo termo “psicólogo escolar”, para situar a atuação deste predominantemente no contexto da assistência estudantil.

Dessa forma, este artigo pretende trazer reflexões sobre as potencialidades e desafios para atuação do psicólogo escolar no Ensino Superior, a partir dos relatos de experiências de psicólogos atuantes em universidades federais presentes na região do Recôncavo Baiano, uma região de grande protagonismo histórico-cultural, marcada pela vulnerabilidade socioeconômica da sua população e escassez de políticas públicas (UFRB, 2018).

Nesse território estão presentes a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB e a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB. Tanto a UFRB quanto a UNILAB são universidades públicas federais, concebidas a partir do REUNI e apresentam-se no formato de multicampia.

A UFRB, criada em 2005, é a principal instituição federal presente nessa região, possuindo sete centros de ensino distribuídos nas cidades de Amargosa, Cachoeira, Cruz das Almas, Feira de Santana, Santo Amaro e Santo Antônio de Jesus. O princípio fundamental da UFRB é a defesa da promoção da igualdade, através do conhecimento e da inclusão social por ter uma identidade forte ligada ao território do Recôncavo (UFRB, 2018).

Já a UNILAB, criada em 2010, tem uma configuração multicampi interestadual entre a Bahia, no município de São Francisco do Conde, e o Ceará, onde fica sua sede. Outra particularidade da UNILAB é fazer parte

de um acordo de cooperação entre países lusófonos, e, por esse motivo, além dos estudantes nacionais, receber um considerável número de estudantes internacionais, em especial do continente africano (Brasil, 2010).

Diante do exposto e como forma de alcançar o objetivo proposto, este artigo está distribuído em três capítulos. No primeiro capítulo, discute-se as bases legais e o processo de inserção do psicólogo como membro de uma equipe multiprofissional na assistência estudantil. No segundo capítulo, são abordados os conceitos referentes à Psicologia Escolar no ensino superior, considerando, a discussão com outros autores, acerca das possibilidades de atuação diante dos diversos contextos em que a assistência estudantil se apresenta. No terceiro capítulo são apresentados os relatos de psicólogos da UFRB e UNILAB, a partir da contextualização de suas atuações nas suas respectivas instituições.

POLÍTICAS PÚBLICAS DE ACESSO E PERMANÊNCIA NO ENSINO SUPERIOR E A BASE LEGAL PARA A INSERÇÃO DO PSICÓLOGO

Esta seção está destinada à apresentação da base legal para a atuação do psicólogo escolar na assistência estudantil das universidades federais, começando por um breve histórico das políticas públicas de acesso e permanência no Ensino Superior para, em seguida, apresentar a especificidade da atuação do psicólogo escolar, a partir da literatura encontrada.

O acesso à educação pública superior teve grande crescimento nas duas últimas décadas. Em 2007, com o objetivo de ampliar o acesso e a permanência na educação superior, o Governo Federal implantou o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, criando condições para que as universidades federais ampliassem a oferta de vagas por meio de reformas, reorganização e melhor aproveitamento de recursos humanos

e estruturas físicas, possibilitando ainda, a interiorização de instituições que oferecessem formação superior (Brasil, 2007; FONAPRACE, 2012).

O aumento de vagas nos cursos de graduação, a ampliação da oferta de cursos noturnos, a promoção de inovações pedagógicas e o combate à evasão foram algumas das ações contempladas pelo REUNI, que além de permitir o acesso ao Ensino Superior, tinham o propósito de diminuir as desigualdades sociais do país (Brasil, 2007; FONAPRACE, 2012).

No entanto, somente em 2010, com a implantação do Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES, a Assistência Estudantil, enquanto direito social, se consolidou com o objetivo de viabilizar a igualdade de oportunidades, contribuindo para a melhoria do desempenho acadêmico, a partir da promoção de recursos necessários para superação de obstáculos, além de possibilitar uma melhor adaptação dos estudantes ao ambiente acadêmico e reduzir o percentual de evasão (Brasil, 2010; FONAPRACE, 2012).

Ao reduzir as dificuldades de ordem socioeconômica e possibilitar aos estudantes condições melhores e menos desiguais, o PNAES passa a assumir um papel importante na promoção de uma política educacional inclusiva, que abrange todas as áreas dos direitos humanos (FONAPRACE, 2012).

A Lei nº 12.711, mais conhecida como Lei de Cotas, permitiu, também, a democratização do acesso ao sistema público de educação superior a partir da reserva de vagas para estudantes oriundos da rede pública e autodeclarados pretos, pardos e indígenas e pessoas com deficiência (Brasil, 2012).

Outra transformação vivenciada pela educação superior brasileira foi a inclusão do Exame Nacional do Ensino Médio – Enem, que é utilizado como mecanismo de acesso à educação superior e possibilita o ingresso de estudantes em diversas universidades de todo território nacional, através do Sistema de Seleção Unificada – Sisu.

Diante deste novo cenário, as universidades públicas vêm abrangendo camadas sociais mais heterogêneas que diversificam o perfil do estudante tanto pela sua condição socioeconômica, pela sua história de vida e pelas suas expectativas geradas ao ingressar no Ensino Superior (Igue; Bariani; Milanese, 2008).

Para os estudantes de origem socioeconômica vulnerável é preciso observar a trajetória desigual de escolarização, a qual promove condições diferentes de ensino e aprendizagem, além das diferentes condições materiais de manutenção e sobrevivência, em comparação com o público que tradicionalmente compunha anteriormente as universidades.

Pode-se, de fato, observar que essa democratização do acesso ao Ensino Superior não se fez acompanhar de uma democratização do acesso ao saber. Ou seja, estudantes com comprovada vulnerabilidade socioeconômica apresentam, principalmente, no primeiro ano, dificuldades de adaptação e necessidade de afiliação, conforme pondera Coulon (2017). O mesmo autor aponta que, atualmente, o problema não é mais entrar na universidade, mas permanecer nela e ter sucesso no percurso formativo.

Diante dos fatos relatados, surge a necessidade de contratação de um novo corpo técnico para atuação nas universidades. Momento em que a formação de equipes multiprofissionais se constitui como forma de acolher o novo perfil do estudante universitário e garantir a efetivação das políticas de acesso e permanência mencionadas.

Dentro do campo da Assistência Estudantil, essa equipe é caracterizada pela presença de profissionais de diversas áreas, mas prioritariamente, de assistentes sociais, psicólogos e pedagogos. E é junto a essa equipe que o psicólogo passa a ser peça essencial.

Silva (2020) pontua que entre outros profissionais, os psicólogos também foram responsáveis por materializar o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES. No entanto, a autora aponta que a

atuação desses profissionais é marcada por inúmeros desafios, enfatizando que essa deve se respaldar nos fundamentos da Psicologia Escolar e numa prática multiprofissional.

Apesar de não existirem, até o momento, diretrizes para a prática profissional do psicólogo no referido campo pelo Conselho Federal de Psicologia – CFP, um dispositivo legal que discorre sobre a atuação do psicólogo no contexto universitário é o Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, responsável por relacionar e descrever os cargos da carreira de técnico-administrativos em educação. Para os profissionais de Psicologia, o cargo denominado “psicólogo/área” é descrito sumariamente assim:

Estudar, pesquisar e avaliar o desenvolvimento emocional e os processos mentais e sociais de indivíduos, grupos e instituições, com a finalidade de análise, tratamento, orientação e educação; diagnosticar e avaliar distúrbios emocionais e mentais e de adaptação social, elucidando conflitos e questões e acompanhando o(s) paciente(s) durante o processo de tratamento ou cura; investigar os fatores inconscientes do comportamento individual e grupal, tornando-os conscientes; desenvolver pesquisas experimentais, teóricas e clínicas e coordenar equipes e atividades da área e afins. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (Brasil, 2005, p. 40).

É essa referência que está sempre presente nas descrições de atividades do cargo de psicólogo nos diversos editais de concursos realizados. Mesmo considerando que a descrição sumária busca abarcar todas as possibilidades de atuação de profissionais da Psicologia em instituições de ensino superior, como Psicologia Organizacional, Psicologia Hospitalar e a Psicologia Escolar, presente na assistência estudantil e foco deste artigo, é visível a presença de um referencial de atuação bastante generalista e pautado majoritariamente no modelo clínico, com o uso de termos e expressões como “análise”, “tratamento”, “diagnosticar e avaliar distúrbios emocionais e mentais”, “pacientes” e “cura”. Contudo, o mesmo documento ainda traz uma descrição de atividades típicas do cargo e nesse sentido é possível perceber tímidas

premissas para outras formas de atuação para além do modelo clínico, e que podem vir a se enquadrar em perspectivas mais ampliadas no contexto da assistência estudantil.

Nesse sentido, podem-se destacar atividades como assessoramento nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, atuação junto a equipes multiprofissionais, identificando e compreendendo os fatores psicológicos para intervir na saúde geral do indivíduo e a elaboração, implementação e acompanhamento de políticas nas áreas de psicologia escolar e social (Brasil, 2005).

É possível, então, observar que em ambos os decretos não se tem uma descrição mais orientativa sobre as atuações dos profissionais que compõem a assistência estudantil, como é o caso do psicólogo. Especialmente em relação à atuação do psicólogo no PNAES, mesmo sem uma categoria psicológica de fato expressa, essas orientações podem ser depreendidas em alguns trechos como, por exemplo, o desenvolvimento de ações de atenção à saúde, melhoria do desempenho acadêmico e a prevenção e redução da retenção e evasão (Brasil, 2010). Já no Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, como visto, as descrições até possibilitam interpretações para atuações mais ampliadas, mas se pautam bastante em um modelo clínico de forma mais clara e direta.

Essas bases legais para a atuação do psicólogo na assistência estudantil acabam por reforçar e contribuir para uma atuação clínica por parte desses profissionais, bem como as abordagens generalistas ou pouco orientativas desses dispositivos, ainda que permitam uma amplitude de atuação, não a estimula e nem a delimita com precisão, o que pode gerar dificuldades no manejo institucional e no respaldo das atribuições profissionais frente à comunidade na qual o psicólogo atua.

No entanto, percebe-se, pelas pesquisas encontradas, que os profissionais de Psicologia inseridos nesse contexto têm buscado uma melhor definição para a sua prática a fim de efetivar as políticas de acesso e permanência no ensino superior (Andrade; Teixeira, 2017;

Gomes, 2020; Imperatoni, 2017; Oliveira, 2016; Oliveira, 2017; Oliveira, 2019; Oliveira; Gomes, 2020; Ramos *et al.*, 2018; Santos, 2020; Silva, 2018; Silva, 2020; Souza; Alves; Machado, 2021).

Esse caminho perpassa pelo próprio esforço em ir criando uma identidade ao buscar construir novas formas de atuação, mas ainda com os desafios e complexidades das representações sociais que atravessam o fazer do psicólogo, mais especificamente do psicólogo escolar no ensino superior.

PSICOLOGIA ESCOLAR NO ENSINO SUPERIOR: ACHADOS DA LITERATURA

A Psicologia Escolar no Brasil enquanto campo de atuação esteve mais atrelada aos contextos da educação básica, com um instrumental pautado no atendimento psicológico individual ou em grupo, avaliação psicológica ou de desempenho e intervenção nos processos de ensino-aprendizagem (Sampaio, 2010). Um dado relevante que surgiu com a democratização de acesso e permanência ao ensino superior foi a criação de um espaço que oportunizou a inserção de profissionais de Psicologia nas instituições de educação superior. Estes profissionais precisaram inovar a sua prática, a partir da criação e reorganização de programas de atenção, além do desenvolvimento de novas abordagens para se pensar o atendimento e o acompanhamento ao estudante universitário. Nesse sentido, uma psicologia escolar crítica é apontada como uma possibilidade para atuar diante da complexidade do desenvolvimento psicológico dos participantes do espaço universitário, bem como a própria complexidade desses ambientes (Sampaio, 2010; Marinho-Araújo, 2016).

Conforme indica Sampaio (2010) e Marinho-Araújo (2016), umas das bases teóricas que podem subsidiar essa atuação advém da psicologia histórico-cultural que discorre sobre considerar com criticidade

os contextos ambientais, sociais, culturais, econômicos, institucionais e a interação do sujeito com eles, com foco mediador do seu desenvolvimento e conscientização.

De acordo com Marinho-Araújo (2016), as contribuições acadêmicas apresentam temáticas distintas de atuação do psicólogo no ensino superior, citando, por exemplo, as possibilidades de práticas realizadas por este profissional; serviços de orientação ao estudante universitário; formação docente; atuação do psicólogo frente às políticas acadêmicas e estudantis de ações afirmativas voltadas para a permanência dos estudantes; e atuação institucional da Psicologia ampliada coletivamente. Nesse sentido a autora também aponta que:

Ao trabalhar em prol da conscientização dos sujeitos, intervindo em complexos processos subjetivos nos diversos contextos institucionais e coletivos no interior das IES, o psicólogo escolar estará mediando com intencionalidade o desenvolvimento humano para muitos, abrangendo, na rede intersubjetiva institucional, uma ação política de transformação pessoal e social dos sujeitos – alunos, equipe pedagógica, família e demais atores socioinstitucionais (Marinho-Araújo, 2016, p. 204).

Percebe-se na defesa apresentada pelas autoras supracitadas um referencial que gera indicações de outros caminhos possíveis para uma atuação mais ampliada, crítica e transversalizada, mas deveras desafiante ao se considerar justamente as próprias diversidades e complexidades dos ambientes institucionais universitários brasileiros. Na tentativa de uma melhor compreensão, alguns trabalhos anteriores buscaram retratar um pouco sobre como vêm se desenvolvendo a Psicologia Escolar no ensino superior, enfatizando possibilidades práticas e as barreiras que se colocam.

Um das primeiras barreiras que se apresentam em relação ao papel do psicólogo no ensino superior é o desafio da construção da identidade profissional, considerando o fato de ainda ser um campo de atuação recente, que sofre seja pela falta de detalhamento de referenciais legais e pelo direcionamento das formações pautadas em modelos clínicos e tradicionais (Oliveira, 2016; Oliveira; Gomes, 2020).

Esses elementos, juntamente com as expectativas da comunidade acadêmica e da gestão institucional por uma atuação psicologizante e medicalizante, parecem reafirmar e conduzir a manutenção desses profissionais nas práticas individualizadas, como se fossem apenas terapeutas dentro das universidades, profissionais de ajustamento psicológico e/ou interventores em situações-problema, inclusive de problemas de aprendizagem do público estudantil. Em um levantamento feito por Oliveira e Gomes (2020) foi possível verificar que de fato prevalecem as atividades de cunho individual, ainda que com aparente criticidade sobre as práticas desenvolvidas. É comum na literatura apontamentos e relatos que versam sobre esse lugar do psicólogo, pois na prática tem ainda sido um lugar de atuação comum (Gomes, 2020; Libâneo; Pulino, 2018; Oliveira, 2016; Oliveira, 2019; Sampaio, 2010; Silva, 2018; Silva, 2020; Souza *et al.*, 2021).

No entanto, Silva (2020) pontua que é perceptível a necessidade de romper com os estereótipos em relação ao trabalho do psicólogo comumente conhecido pela sociedade, e propor novas possibilidades de atuação que comunguem com as demandas institucionais. De fato, já se detectam novas ações e práticas sendo implementadas pelos psicólogos atuantes nas universidades.

No estudo realizado por Oliveira (2016), que apresentou uma investigação a respeito da atuação do psicólogo na assistência estudantil de universidades federais mineiras, detectou-se na maioria das respostas dos entrevistados, um discurso que destaca o aporte à Educação a partir da perspectiva do atendimento ao estudante em suas diferentes modalidades de atuação: por meio de escuta psicológica, por meio da promoção à saúde e qualidade de vida e por meio dos projetos desenvolvidos em grupo, além de contribuir nas políticas de assistência estudantil e no próprio sistema educacional e institucional.

Nesse sentido, já não são tão raros em produções científicas os relatos de práticas emergentes em psicologia escolar no ensino superior nas quais se apresentam buscas em desviar totalmente ou parcialmente de um enfoque individualizante.

Para compreender melhor esse fenômeno, foi feito um levantamento, através do Google Acadêmico, de produções acadêmicas através dos termos “psicólogo” AND “ensino superior” OR “psicólogo escolar” AND “ensino superior” OR “psicólogo” AND “Universidade” OR “psicólogo escolar” AND “Universidade”. O período considerado foi de 2016 a 2021.

Do material encontrado, selecionamos aqueles que traziam práticas emergentes em psicologia escolar no ensino superior no âmbito da assistência estudantil e que não se enquadraram em práticas clínicas. No quadro 1, elencamos alguns desses achados.

Quadro 1 – Práticas emergentes em Psicologia Escolar no ensino superior encontradas na literatura

Práticas emergentes	Autores
Ações conjuntas e articuladas em equipes multiprofissionais	(Gomes, 2020; Silva, 2020; Souza <i>et al.</i> , 2021)
Palestras, projetos, oficinas e minicursos	(Gomes, 2020; Oliveira, 2016; Oliveira, 2019; Ramos <i>et al.</i> , 2018; Souza <i>et al.</i> , 2021)
Campanhas de promoção e prevenção de saúde	(Oliveira, 2019; Silva, 2020; Souza <i>et al.</i> , 2021)
Ações socioeducativas nas áreas de formação, cidadania, conhecimento e cultura	(Gomes, 2020; Souza <i>et al.</i> , 2021)
Parcerias com redes externas de apoio e encaminhamento	(Silva, 2020; Souza <i>et al.</i> , 2021)
Participação ou coordenação de projetos de extensão	(Oliveira; Gomes, 2020; Ramos <i>et al.</i> , 2018; Silva, 2020)
Parcerias com docentes e/ou com outros setores da instituição	(Silva, 2020; Souza <i>et al.</i> , 2021; Ramos <i>et al.</i> , 2018)
Acolhimento e recepção de estudantes ingressantes	(Gomes, 2020; Oliveira, 2019)
Cine-debates	(Souza <i>et al.</i> , 2021)

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Apesar das dificuldades, os caminhos de construção da identidade do psicólogo escolar nas universidades demonstram indícios de novas trilhas e configurações. Ao que parece, ainda que de forma geral se mantenham as debatíveis práticas individualizadas, as próprias críticas, incômodos e apontamentos por parte de pesquisadores do tema e dos próprios profissionais atuantes têm sido fundamentais nessa proposta coletiva de construção de uma identidade de atuação. Nesse sentido, cabe muito considerar os contextos institucionais, locais e regionais e o perfil de público que cada universidade possui e como isso se reflete nas atuações dos psicólogos.

Na tentativa de contribuir com essa discussão, relatamos no próximo capítulo algumas experiências de dois psicólogos atuantes em universidades presentes na região do Recôncavo da Bahia. Os relatos e as perspectivas que seguem dão conta dos olhares desses profissionais técnico administrativos em educação, autores deste artigo e imbricados no desafio da construção e da reflexão sobre o fazer da(o) psicóloga(o) ao longo de uma década em uma atuação voltada para estudantes presentes na referida região do interior baiano, com suas mais diversas origens e multiplicidade de marcadores sociais.

SER PSICÓLOGA(O) EM UNIVERSIDADES FEDERAIS NO RECÔNCAVO BAIANO: RELATOS DE EXPERIÊNCIAS

O Recôncavo Baiano é um território caracterizado por seu pujante papel na história do Brasil, por sua diversidade cultural e religiosa, com influência indígena e africana, mas também marcado pela vulnerabilidade socioeconômica de sua população e pela escassez de políticas públicas. Nesse contexto, a presença das universidades, mesmo que relativamente recente, se apresenta como instrumento de promoção de igualdade ao defender a inclusão social através do conhecimento.

Caracterizada por ser uma universidade pública multicampi, a UFRB tem seus sete centros de ensino localizados em seis municípios diferentes, com uma abrangente distribuição na região, que inclusive batizou seu nome. Com a chegada dos primeiros profissionais, para atuar na assistência estudantil, criou-se a Pró-reitoria de Políticas Afirmativas e Assuntos Estudantis – PROPAAE. A PROPAAE foi a primeira Pró-reitoria criada com o propósito de articular, formular e implementar as políticas e práticas de democratização relativas ao ingresso e permanência estudantil no ensino superior, numa universidade federal brasileira (Colen; Jesus, 2021).

Também presente no Recôncavo, através do Campus dos Malês, a UNILAB iniciou suas atividades presenciais em 2014. Do ponto de vista dos servidores, a chegada em um campus com apenas quatro meses de funcionamento já foi por si só uma tarefa desafiadora e de um verdadeiro desbravamento para todos que tiveram essa experiência. No entanto, por suas características institucionais a UNILAB apresenta algumas outras camadas de desafios que vão se somando: primeiramente a própria interiorização, que sem dúvida tem sido importante e necessária para a democratização e valorização regional, mas que também traz consigo grandes dificuldades para sua implementação.

Um segundo desafio se dá por conta da configuração de uma multicampia interestadual, representada por uma distância de mais de 1000 km entre seus campi do Ceará, onde fica a sede, e o campus dos Malês em São Francisco do Conde, na Bahia, o que se torna um elemento peculiar no sentido da integração da comunidade universitária, da comunicação e da gestão. Além dessas camadas soma-se a internacionalização universitária, sua principal característica, presente na missão institucional, e que é representada essencialmente pela destinação de até 50% das vagas de graduação para estudantes de países lusófonos, especialmente do continente africano.

Sendo assim, um dos primeiros entraves, e que têm ressonância com relatos de outros psicólogos nessa posição (Gomes, 2020;

Libâneo; Pulino, 2018; Silva, 2018; Oliveira, 2016; Oliveira, 2019; Silva, 2020; Souza *et al.*, 2021), é justamente a tendência à uma atuação no modelo clínico e falta de referências concretas para delimitação de atribuições e atuação. Na UNILAB, ainda que de forma geral os outros profissionais também estivessem buscando seus formatos de atuação naquele recente campus, foi perceptível uma tendência ao enquadramento da Psicologia como solucionadora de problemas, transtornos e desajustes estudantis.

Em contrapartida, na UFRB já se iniciavam as primeiras discussões acerca da necessidade de se pensar um novo fazer para psicólogos inseridos no contexto da Educação Superior, como forma de evitar a reprodução de modelos clínicos e individualizantes. No entanto, a representação social que outros atores da instituição faziam do psicólogo estava diretamente caracterizada pelo estereótipo do psicólogo clínico, dificultando, dessa forma, o andamento das discussões.

É comum que os cursos de Psicologia tenham uma formação mais direcionada a área da Psicologia Clínica em detrimento às demais áreas de atuação e, isso, além de muitas das vezes limitar as possibilidades de atuação, também dificulta o conhecimento da sociedade sobre as diferentes áreas de atuação do psicólogo.

Na UNILAB, o psicólogo ingressou ainda recém-formado, sendo alocado na assistência estudantil e apesar de uma boa aproximação das discussões da psicologia social, comunitária e histórico cultural, também vinha dessa formação que foi prioritariamente pautada em modelo clínico, convergindo com as expectativas da comunidade estudantil e da gestão universitária. Contudo, a primeira barreira que se coloca e que de fato moldou inicialmente a atuação foi a falta de espaços adequados para atendimento individual, o que limitou bastante essa atuação nos primeiros três anos, nos quais houve uma tentativa de inserção em perspectivas grupais e sócio-comunitárias.

Nesse sentido, houve tempo para reativar e buscar atuar de formas mais coletivas e integradas, ainda que a demanda individualizada estivesse sempre presente. Nesse ponto, o fato de trabalhar com uma comunidade estudantil multicultural e de realidades contextuais internacionais desconhecidas foi sem dúvida um grande dificultador, mas ao mesmo tempo motivador a buscar estudar, entender, compreender e, sobretudo, aprender com eles. Houve então uma intensificação no sentido de promover espaços de conscientização da política estudantil, grupos de acolhimento ao migrante diante dos choques culturais, grupos de apoio e escuta psicológica, cine debates e rodas de conversa diversas. Também foi um período marcado por atuações em equipes multiprofissionais, realizando eventos de recepção aos ingressantes, promoção de saúde e visitas domiciliares, comunitárias e interinstitucionais.

Em 2016, o psicólogo teve o desafio de fazer parte de uma comissão para o construção e estabelecimento de um observatório da vida estudantil, que mais tarde chamaria OBSERVE, ficando então como um dos responsáveis pelo projeto no Campus dos Malês, sendo sem dúvida uma experiência muito rica, podendo conhecer de forma mais ampla as problemáticas estudantis, estudar, pesquisar e debater com docentes, discentes e outros servidores as inquietudes, desafios e sugestões para a melhoria na vida estudantil.

A ausência de infraestrutura adequada para atendimentos individuais também foi um ponto levado em consideração após a chegada dos profissionais na UFRB, juntando-se às discussões iniciadas acerca da necessidade de construção de um novo fazer da Psicologia no Ensino Superior. Agregando-se aos fatos já mencionados, ainda foram levadas em consideração as especializações e as experiências profissionais das psicólogas na época, que estavam relacionadas ao contexto da Psicologia Social e da Saúde Mental, atuando em equipes multiprofissionais.

Portanto, as discussões caminharam para a necessidade de oferta de ações de caráter preventivo e informativo que chegassem aos

mais variados contextos em que os discentes estão inseridos, especificando que a atuação do psicólogo, na UFRB, teria como objetivo a promoção do alívio ao sofrimento psíquico do estudante, ao proporcionar-lhe melhor qualidade de vida, auxiliando-o na melhora do seu rendimento acadêmico e/ou nas suas relações interpessoais, contribuindo, dessa forma, para a permanência universitária.

Atualmente, a atenção psicológica aos discentes da UFRB, composta por cinco psicólogos, acontece de forma individual ou grupal, nas modalidades: de plantão psicológico, de grupos psicoeducativos, de acompanhamento interdisciplinar com a equipe multiprofissional, das colaborações intersetoriais e de parcerias com diferentes atores da comunidade acadêmica. É necessário pontuar que as principais queixas trazidas estão relacionadas a sinais e sintomas de ansiedade, humor deprimido, dificuldades de relacionamento, adaptação e acadêmicas.

No Campus dos Malês da UNILAB, a demanda por atendimentos individuais, que sempre foi presente, foi se tornando mais intensa com o crescimento do número de estudantes ao longo dos anos. Assim, após os três primeiros anos de atuação na UNILAB, depois de muitas solicitações por parte do psicólogo, finalmente foi concedido um espaço mais adequado e privativo para sistematizar um atendimento individualizado, estabelecendo turnos de plantões psicológicos, onde foi possível canalizar parte da demanda por apoio psicossocial.

Depois do espaço físico de trabalho conquistado, as outras ações mencionadas continuam acontecendo, mas sempre numa disputa de agenda com as demandas individuais, considerando o fato do referido Campus possuir apenas um psicólogo.

De forma similar, na UFRB o crescente número de discentes matriculados contrastava-se com o reduzido número de profissionais e isso intensifica a necessidade do acolhimento individual. Há o entendimento, portanto, que a realização de atendimentos individuais, embora não deva ser a única via de ação, se torna imprescindível.

Nesse sentido, chama a atenção o fato de que em ambas as instituições os profissionais de psicologia sofreram com a falta de estrutura adequada para atendimentos individuais, ao mesmo tempo em que eram requisitados e demandados a atuar dessa forma pela gestão e pela comunidade estudantil.

Com a chegada da pandemia da Covid-19, em ambas as instituições as ações grupais sofreram impacto devido à suspensão das atividades presenciais, e o atendimento individual remoto surgiu como opção, com uma estranheza inicial, mas que logo gerou adaptação. Na UFRB, foi criado um grupo de extensão com docentes do curso de Psicologia para acolhimento da crescente demanda. Na UNILAB o atendimento remoto foi articulado com maior integração entre os distantes campi e outras iniciativas em saúde mental que surgiram em projetos de extensão, grupos e eventos virtuais, com a participação de docentes e outros profissionais.

No entanto, como é possível observar, a demanda por atendimento clínico é sempre presente e requisitada pela comunidade acadêmica nos mais diversos contextos, tanto da UNILAB quanto da UFRB. Esse fato inquieta a ambos os profissionais que buscam compreender como lidar de fato com isso e os motivadores da demanda, com o intuito de buscar soluções para lidar com esse complexo direcionamento de atuação. Dentre os possíveis fatores apresentados, consideramos que a falta de vagas na rede de encaminhamento gratuito para atendimento psicológico seja um dos grandes pressionadores por atendimentos individuais dentro do contexto universitário na UNILAB e UFRB, tendo em vista que ambas possuem um público estudantil com diversos marcadores de vulnerabilidade, com forte presença da população negra, incluindo migrantes internacionais africanos, interseccionando-se com a vulnerabilidade econômica, sendo grande parte desse público inclusive beneficiários de bolsas e auxílios pecuniários através dos programas de assistência estudantil.

A dificuldade em encaminhar os estudantes para serviços ambulatoriais especializados em cuidados em saúde mental é um grande

desafio para a permanência dos estudantes, sobretudo, aqueles que precisam de psicoterapia, ou mesmo um cuidado em saúde mental mais multiprofissional. A UFRB possui um Serviço de Psicologia, que está vinculado ao Centro de Ciências da Saúde, onde ocorre o curso de Psicologia, localizado no município de Santo Antônio de Jesus e que oferta psicoterapia como uma das modalidades de atendimento. No entanto, possui grande demanda, já que também atende a comunidade externa, e o deslocamento de estudantes dos centros de ensino dos outros municípios, para realização de atendimento, acaba sendo na maioria das vezes inviável. Em ambas instituições, os estudantes com demandas psicológicas mais complexas, ao serem encaminhados para a Rede de Apoio Psicossocial – RAPS da região, acabam muitas vezes retornando e solicitando atendimento junto à assistência estudantil, afirmando que não havia vagas ou mesmo que as queixas não são contempladas pelos serviços.

Como mencionado anteriormente, a maioria dos estudantes em situação comprovada de vulnerabilidade socioeconômica não podem pagar por psicólogos particulares, não possuem planos de saúde ou até mesmo não podem pagar seu deslocamento para outra região ou para cidades de outras regiões que tenham maior oferta de serviços psicológicos gratuitos, gerando, assim, uma demanda interna, inclusive com lista de espera.

Essa situação, juntamente com a fragilidade no sentido de normativas legais, referenciais técnicos de atuação da psicologia escolar universitária, somada à representação social do psicólogo enquanto profissional clínico, tem sido forte barreira para a fluidez de outras potencialidades da atuação do psicólogo escolar universitário atuante no Recôncavo da Bahia. Dessa forma, as características e particularidades da UFRB e UNILAB, os contextos que as envolvem, juntamente com ainda recente atuação e carência de um melhor delineamento teórico e legal, multiplicam desafios para atuação do psicólogo escolar universitário.

Do ponto de vista das referências legais e das suas fragilidades para subsidiar de forma detalhada a atuação do psicólogo escolar na assistência estudantil no ensino superior, uma proposta possível é buscar através da autonomia universitária construir um referencial dinâmico interno de atuação a ser pactuado com os demais profissionais e com a gestão, entendendo que o decreto delega a execução das ações de assistência estudantil às Instituições Federais de Ensino Superior – IFES “considerando suas especificidades, as áreas estratégicas de ensino, pesquisa e extensão e aquelas que atendam às necessidades identificadas por seu corpo discente” (Decreto nº 7.234, 2010). Uma experiência nesse sentido foi relatada por Oliveira (2017), que informa a existência de um documento interno que referencia a atuação dos profissionais atuantes na assistência estudantil, e que fora construído de forma coletiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os apontamentos apresentados convergem para um quadro que retrata um lugar de atuação ainda em formatação para os psicólogos escolares no ensino superior. Ao longo da última década em que a presença desse profissional se tornou recorrente nas IFES, houve também muita desorientação acerca da identidade de uma práxis e seu relacionamento com os demais atores institucionais. Soma-se a isso as particularidades locais, regionais e institucionais, apontadas nos diversos relatos como potencializadoras das dificuldades, mas às vezes também como delineadoras de um perfil profissional específico.

Ao que parece, o caminho de buscar compreender as particularidades do ambiente em questão pode se tornar um elemento fundamental para o profissional em psicologia construir a sua atuação. Para isso é imprescindível refletir atenciosamente sobre as diversas propostas e provocações teóricas apontadas, conhecer outras experiências profissionais, mas sobretudo conhecer o perfil, as demandas e características da população atendida.

Nesse sentido, as mudanças e novas perspectivas de atuação ao mesmo tempo em que alentam a “solidão” profissional do psicólogo escolar na educação superior, apontam também que ainda há um caminho longo a se trilhar na construção dessa identidade profissional no Brasil.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. M. J.; TEIXEIRA, M. A. P. Áreas da política de assistência estudantil: relação com desempenho acadêmico, permanência e desenvolvimento psicossocial de universitários. **Avaliação**, Campinas, v. 22, n. 2, p. 512-528, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/wqhZ5Km7XCbNbPTRwQrjP6x/?lang=pt>. Acesso em: 15 maio 2022.

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. Brasília, DF, 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm. Acesso em: 14 maio 2022.

BRASIL. **Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010**. Institui o Plano Nacional de Assistência Estudantil. Brasília, DF, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm. Acesso em: 14 maio 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.289, de 20 de julho de 2010**. Dispõe sobre a criação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB. Brasília, DF, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12289.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2012.289,%20DE%2020. Acesso em: 02 jul. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012**. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio. Brasília, DF, 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm. Acesso em: 14 maio 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Coordenação Geral de Gestão de Pessoas. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005**. Plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação - Descrição do Cargo. Brasília, DF, 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2022.

COLEN, N. S.; JESUS, R. E. Desafios de uma pró-reitoria de ações afirmativas e assuntos estudantis em uma universidade negra. **Cadernos Cajúina**, Teresina, v. 6, n. 3, p. 95-110, set./dez. 2021. Disponível em: <https://cadernoscajuina.pro.br/revistas/index.php/cadcajuina/article/view/495>. Acesso em: 14 maio 2022.

COULON, A. O ofício de estudante: a entrada na vida universitária. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 1239-1250, out./dez. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/Y8zKhQs4W7NYgbCtzYRP4Tb/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 maio 2022.

FONAPRACE – FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS E ESTUDANTIS. **Revista Comemorativa 25 Anos: histórias, memórias e múltiplos olhares**. [S. l.], 2012. Disponível em: http://www.fonaprace.andifes.org.br/site/wp-content/uploads/2016/05/1_51_fc3b3rum-nacional-dos-prc3b3-reitores-de-assuntos-estudantis-e-comunitc3a1rios-25-anos3.pdf. Acesso em: 14 jun. 2022.

GOMES, L. M. L. S. **Psicologia, assistência estudantil e ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2020. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/jspui/handle/riufal/6948>. Acesso em: 14 jun. 2022.

IGUE, E. A.; BARIANI, I. C. D.; MILANESI, P. V. B. Vivência acadêmica e expectativas de universitários ingressantes e concluintes. **Psico-USF**, Itatiba, v. 13, n. 2, p. 155–164, jul./dez. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusf/a/yY7PbXW4mZW73jR9PVyZBQp/?lang=pt>. Acesso em: 16 maio 2022.

IMPERATONI, T. K. A trajetória da assistência estudantil na educação superior brasileira. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 129, p. 285-303, maio/ago. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sssoc/a/dRhv5KmwLcXjJf6H6qB7FsP/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 11 jun. 2022.

LIBÂNEO, L. C.; PULINO, L. H. C. Z. A atividade criadora do psicólogo escolar na educação superior. **Psicologia Escolar e Educacional**, Maringá, v. 22, n. 2, p. 395-401, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pee/a/SndWCVBmZYgCVPj7PK7wJqm/?lang=pt>. Acesso em: 15 jun. 2022.

MARINHO-ARAUJO, C. M. Inovações em Psicologia Escolar: o contexto da educação superior. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 33, n. 2, p. [não paginado], abr./jun. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/b6GMzyhCtHhBC4PkrhLNx/?lang=pt>. Acesso em: 11 jun. 2022.

OLIVEIRA, A. A. S.; GOMES, L. M. L. S. A psicologia nos contextos de desigualdade: ações em debate na assistência estudantil. **Revista Psicologia Política**, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 611-626, jan./abr. 2020. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X202000300012&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 14 maio 2022.

OLIVEIRA, A. B. **O Psicólogo na assistência estudantil**: interfaces entre psicologia, saúde e educação. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2016. Disponível em: <http://www.pgpsi.ip.ufu.br/sites/pgpsi.ip.ufu.br/files/Anexos/Bookpage/Aparecida%20Beatriz%20de%20Oliveira.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2022.

OLIVEIRA, F. M. **Psicologia Escolar e Educacional no Ensino Superior**: atuação do psicólogo no atendimento à queixa escolar da UFPI. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2019.

OLIVEIRA, R. C. N. **Avaliação do Serviço de Psicologia da Assistência Estudantil no Instituto Federal do Ceará**. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/28432>. Acesso em: 14 jun. 2022.

RAMOS, F. P. *et al.* Intervenções psicológicas com universitários em serviços de apoio ao estudante. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Florianópolis, v. 19, n. 2, p. 221-232, jul./dez. 2018. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902018000200010. Acesso em: 19 maio 2022.

SAMPAIO, S. M. A Psicologia na educação superior: ausências e percalços. **Revista em Aberto**, Brasília, v. 23, n. 83, p. 95-105, jul./set. 2010. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2459>. Acesso em: 10 maio 2022.

SANTOS, D. G. R. **Atendimento psicológico no ensino superior**: um estudo sobre o perfil psicossocial dos estudantes na Universidade Federal do Agreste de Pernambuco. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/40512>. Acesso em: 15 maio 2022.

SILVA, L. A. P. **Possibilidades de atuação do psicólogo na assistência estudantil universitária**: interfaces entre as ações afirmativas e a promoção da permanência dos estudantes. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia) – Universidade Federal de Campina Grande, João Pessoa, 2018. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/14927>. Acesso em: 15 maio 2022.

SILVA, T. F. C. Desafios da atuação do psicólogo na Assistência Estudantil em uma universidade federal. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, São João del-Rei, v. 15, n. 4, p. 1-17, out./dez. 2020. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-89082020000400008&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 14 jun. 2022.

SOUZA, J. G.; ALVES, F. O.; MACHADO, B. Z. Considerações sobre a prática clínica da psicologia no ensino superior. **Revista da SPAGESP**, Ribeirão Preto, v. 22, n. 1, p. 129-144, jan./abr. 2021. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-29702021000100010&lng=pt&tlng=pt](<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=>.

Capítulo 2

**SAÚDE MENTAL
UNIVERSITÁRIA NO INTERIOR:
DESAFIOS, POLÍTICAS E PRÁTICAS
EM UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DO OESTE DA BAHIA**

*University mental health in the countryside: challenges, policies,
and practices at a federal institution in Western Bahia*

*Salud mental universitaria en el interior: desafíos, políticas
y prácticas en una institución federal del Oeste de Bahía*

DOI: 10.31560/pimentacultural/978-85-7221-583-1.2

Giovanna Carla Sena Lacerda

Resumo:

Este artigo apresenta uma análise das práticas institucionais voltadas à promoção da saúde mental no contexto da Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), com ênfase nas ações do Serviço de Psicologia. Aborda-se também os desafios enfrentados pelos universitários no contexto interiorano, a existência (ou ausência) de políticas de prevenção e cuidado, propondo práticas para o fortalecimento do bem-estar no ambiente universitário.

Palavras-chave: Saúde mental. Ensino superior. Apoio estudantil. Políticas institucionais. Psicologia universitária.

Abstract:

This article presents an analysis of institutional practices aimed at promoting mental health in the context of the Federal University of Western Bahia (UFOB), focusing on the actions of the Psychology Service. It also addresses the challenges faced by university students in the countryside, the existence (or lack) of prevention and care policies, and proposes effective practices to strengthening well-being in the university environment.

Keywords: *Mental health. Higher education. Student support. Institutional policies. University psychology.*

Resumen:

Este artículo presenta un análisis de las prácticas institucionales orientadas a la promoción de la salud mental en el contexto de la Universidad Federal del Oeste de Bahía (UFOB), con énfasis en las acciones del Servicio de Psicología. También se abordan los desafíos enfrentados por los universitarios en el contexto del interior, la existencia (o ausencia) de políticas de prevención y cuidado, y se proponen prácticas efectivas para fortalecer el bienestar en el entorno universitario.

Palabras clave: Salud mental. Educación superior. Apoyo estudiantil. Políticas institucionales. Psicología universitaria.

INTRODUÇÃO

A promoção da saúde mental em instituições de ensino superior tem se configurado como uma necessidade premente diante do aumento significativo de casos de sofrimento psíquico entre estudantes, docentes e técnicos administrativos. O ambiente universitário, destinado à formação acadêmica e ao desenvolvimento científico, impõe uma série de exigências emocionais e cognitivas que, somadas a fatores sociais, culturais e econômicos, podem contribuir para o adoecimento mental dos sujeitos que o compõem (Gomes *et al.*, 2023).

Dentre os quadros mais prevalentes nesse contexto, destacam-se a ansiedade, a depressão, os ataques de pânico, e em situações mais graves, comportamentos autolesivos e ideação suicida. Tais manifestações são frequentemente associadas à sobrecarga acadêmica, à competitividade, à insegurança em relação ao futuro profissional e à ausência de suporte emocional. Esses fatores se tornam ainda mais complexos quando inseridos na realidade das universidades localizadas em regiões interioranas, como a Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), onde as limitações de acesso a serviços especializados e a fragilidade das redes comunitárias de apoio ampliam a vulnerabilidade da população acadêmica (Mattos; Rodrigues, 2024).

Este capítulo insere-se no eixo temático “Políticas e ações institucionais voltadas à promoção da Saúde Física e Mental de Estudantes, Professores e Técnicos Administrativos em Educação (TAEs)”, e tem como objetivo apresentar e analisar as ações desenvolvidas pelo Serviço de Psicologia da UFOB, destacando suas estratégias de cuidado com a saúde mental da comunidade universitária. Com base em dados institucionais e na literatura científica recente, busca-se compreender como tais ações contribuem para a permanência dos estudantes na universidade e para a criação de um ambiente mais acolhedor, saudável e promotor de bem-estar.

Inicialmente, o capítulo descreve os principais serviços oferecidos pelo setor de psicologia da instituição, como o acolhimento individual, a produção de materiais psicoeducativos e a realização de atividades coletivas voltadas ao fortalecimento emocional. Em seguida, são discutidos os desafios enfrentados pelos estudantes no contexto interiorano, como a distância da família, a dificuldade de adaptação, a solidão e a insegurança financeira, aspectos que influenciam diretamente na saúde mental e no desempenho acadêmico.

Posteriormente, realiza-se uma análise das políticas institucionais existentes, com ênfase no Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), discutindo seus limites e potencialidades no enfrentamento das desigualdades sociais e na garantia de condições adequadas de permanência. Também são abordadas as lacunas estruturais da universidade, como a ausência de espaços de convivência e a carência de políticas integradas de promoção da saúde mental.

Com base nesse diagnóstico, são apresentadas recomendações e propostas para o fortalecimento das ações institucionais, incluindo a ampliação da equipe multiprofissional, a oferta de grupos terapêuticos e a implementação de uma política intersetorial e permanente de cuidado emocional. Além disso, destaca-se a relevância da infraestrutura esportiva como aliada no enfrentamento do sofrimento psíquico, considerando a prática de atividades físicas como promotora de bem-estar, socialização e qualidade de vida.

Por fim, o capítulo reforça a importância de compreender a saúde mental como um eixo estruturante das políticas universitárias e não apenas como uma demanda pontual ou emergencial. A experiência do Serviço de Psicologia da UFOB, aqui sistematizada, oferece subsídios relevantes para a construção de uma universidade mais humana, inclusiva e comprometida com o desenvolvimento integral de seus estudantes e servidores.

DESENVOLVIMENTO

AÇÕES DESENVOLVIDAS PELO SERVIÇO DE PSICOLOGIA DA UFOB

Na Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), o Serviço de Psicologia tem desempenhado papel essencial no enfrentamento das demandas de saúde mental da comunidade acadêmica. Dentre as ações implementadas, destaca-se o acolhimento psicológico individual com duração de 50 minutos, voltado à escuta qualificada e à orientação pontual sobre saúde mental e autocuidado. Além disso, são elaborados e divulgados, periodicamente, e-mails institucionais com dicas de organização dos estudos, estratégias para manejo de estresse e prevenção de recaídas em quadros ansiosos ou depressivos (UFOB, 2024).

Outra ação importante é a realização de palestras abertas à comunidade acadêmica, com temáticas como “Como estudar melhor e ter qualidade de vida na universidade” e “Estratégias emocionais para lidar com a pressão acadêmica”. Essas atividades buscam promover o bem-estar e favorecer a permanência dos estudantes na instituição, como recomendado pelas diretrizes do PNAES (Brasil, 2010).

DESAFIOS ENFRENTADOS POR ESTUDANTES NO CONTEXTO INTERIORANO

A realidade dos estudantes em instituições localizadas no interior do país, como a UFOB, apresenta especificidades que agravam os fatores de risco para a saúde mental. Muitos discentes vivenciam a experiência de estar longe da família, o que gera sentimentos de solidão e dificuldade de adaptação (Oliveira; Vêras, 2023). Essa condição é agravada pela carência de habilidades sociais e pela dificuldade de

construir redes de apoio, resultando em aumento da vulnerabilidade emocional (Soares *et al.*, 2023).

Além disso, os desafios econômicos enfrentados pelos discentes constituem fator determinante. Estudantes em situação de vulnerabilidade social acumulam preocupações relacionadas à moradia, alimentação e transporte, o que impacta diretamente seu desempenho acadêmico e bem-estar psíquico (Marques *et al.*, 2026).

ANÁLISE DAS POLÍTICAS INSTITUCIONAIS EXISTENTES

Embora o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) preveja ações de apoio à permanência estudantil, a infraestrutura da UFOB ainda é insuficiente. A ausência de espaços de lazer e convivência, como quadras poliesportivas e áreas de integração, limita as possibilidades de promoção da saúde física e mental no cotidiano universitário (Brasil, 2010; Gomes *et al.*, 2023).

Além disso, observa-se a inexistência de uma política institucional consolidada voltada à promoção da saúde mental de forma interdisciplinar e contínua. A fragmentação das ações entre setores e a ausência de investimentos estruturais revelam a urgência de estratégias coordenadas e sustentáveis (Gomes *et al.*, 2023).

PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES

Para enfrentar os desafios relatados, recomenda-se a ampliação da equipe de psicologia da UFOB e a criação de grupos terapêuticos com foco em habilidades sociais, manejo da ansiedade e enfrentamento das pressões acadêmicas. Essas ações estão alinhadas com as práticas sugeridas por autores como Soares (2023), que destaca a eficácia de intervenções grupais na promoção da saúde emocional em contextos universitários.

Outra proposta é a institucionalização de uma Política de Saúde Mental da UFOB, com diretrizes integradas entre as Pró-reitorias, centros acadêmicos e instâncias de representação estudantil. A criação de espaços físicos adequados para atividades esportivas, culturais e de convivência também é essencial como forma de prevenção e estímulo ao bem-estar (Gomes *et al.*, 2023).

A IMPORTÂNCIA DO PNAES NA PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL UNIVERSITÁRIA

O Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), instituído pelo Ministério da Educação em 2010, representa uma das principais políticas públicas voltadas à garantia da permanência de estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica no ensino superior público federal. O programa contempla ações como assistência à moradia, alimentação, transporte, saúde, inclusão digital e apoio pedagógico, sendo um instrumento estratégico para mitigar desigualdades e reduzir o abandono escolar (Brasil, 2010).

Estudos indicam que o PNAES, ao mitigar vulnerabilidades materiais (moradia, alimentação, transporte), contribui para a permanência e a redução de riscos de evasão em instituições federais, criando condições estruturais para o bem-estar estudantil. Quando condições básicas de vida são garantidas, tende-se a observar melhor desempenho acadêmico e menor sofrimento psíquico entre os discentes, conforme evidenciam análises sobre o programa e pesquisas que relacionam saúde mental e rendimento escolar (Machado; Oliveira; Freitas, 2021).

No entanto, a execução do PNAES enfrenta desafios estruturais. Em muitas universidades, incluindo a UFOB, a carência de orçamento e a falta de infraestrutura dificultam a plena execução das ações previstas. A ausência de acompanhamento psicológico regular vinculado ao programa, bem como a inexistência de uma articulação integrada

entre assistência social, saúde e setor pedagógico, limita o alcance do impacto esperado (Machado; Oliveira; Freitas, 2021).

A INFRAESTRUTURA ESPORTIVA COMO PROMOTORA DE SAÚDE MENTAL

A literatura científica tem demonstrado a importância da prática esportiva como fator protetivo para a saúde mental, especialmente entre jovens universitários. A atividade física regular está associada à regulação da ansiedade, à melhora da autoestima e à produção de neurotransmissores como a serotonina e a dopamina, responsáveis pela sensação de bem-estar e pelo equilíbrio emocional (Rodrigues *et al.*, 2025).

De acordo com Oliveira e Vêras (2023), a prática de esportes em grupo também favorece o desenvolvimento de habilidades sociais, o senso de pertencimento e a integração ao ambiente acadêmico, funcionando como mecanismo preventivo ao isolamento e à depressão. Além disso, atividades físicas estruturadas contribuem para a redução do estresse decorrente das exigências acadêmicas e da pressão por desempenho.

Entretanto, a UFOB enfrenta limitações severas em sua infraestrutura esportiva. A ausência de quadras poliesportivas e espaços adequados para a prática regular de exercícios físicos compromete as possibilidades de implementação de programas de saúde integrados. Segundo relatório institucional da própria universidade (UFOB, 2024), há uma demanda recorrente dos estudantes por espaços de lazer, esporte e convivência, o que revela a urgência de investimentos nessa área como estratégia de promoção de saúde física e mental.

A articulação entre políticas de assistência estudantil e o investimento em infraestrutura esportiva deve ser entendida como uma necessidade e não um luxo. Instituições que conseguiram integrar ações de apoio financeiro, cuidado psicológico e oferta de espaços de

socialização apresentam melhores indicadores de permanência estudantil e saúde emocional, como demonstrado em pesquisa de Ferreira, Sanabria e Cintra (2023).

PERSPECTIVAS FUTURAS E FORTALECIMENTO DAS POLÍTICAS INSTITUCIONAIS

Diante do exposto, evidencia-se a necessidade de fortalecimento do PNAES com foco não apenas na assistência econômica, mas também na saúde mental e emocional dos estudantes. Isso exige uma abordagem mais integrada entre os setores da universidade, com planos de ação que contemplem apoio pedagógico e psicológico contínuo, infraestrutura adequada e formação de redes de apoio entre os estudantes.

A promoção da saúde mental deve ser incorporada como eixo estruturante das políticas institucionais, incluindo a criação de comissões permanentes, a formação de servidores em saúde emocional e a participação ativa dos estudantes na construção das soluções. A universidade do futuro precisa ser não apenas um espaço de formação intelectual, mas também de cuidado, pertencimento e bem-estar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A promoção da saúde mental no ensino superior, especialmente em instituições públicas situadas em regiões interioranas, configura-se como um desafio urgente e complexo. A experiência do Serviço de Psicologia da Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB) revela tanto os avanços quanto os limites de ações institucionais voltadas ao cuidado emocional da comunidade acadêmica. As práticas de acolhimento psicológico, orientação individual, campanhas educativas e palestras têm

se mostrado eficazes na escuta das demandas emergentes e na promoção de estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico.

No entanto, a análise das condições estruturais e das políticas institucionais evidencia que tais ações, embora relevantes, ainda são insuficientes frente à complexidade dos desafios enfrentados por estudantes, especialmente aqueles em situação de vulnerabilidade socioeconômica. A ausência de uma política institucional integrada e contínua de saúde mental, aliada à carência de espaços de convivência e de atividades físicas e culturais, compromete o impacto de longo prazo das iniciativas existentes.

Dessa forma, torna-se imprescindível o fortalecimento do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), com ampliação de recursos e articulação entre os setores acadêmicos, administrativos, de saúde e assistência social. A criação de uma política interna de saúde mental, com diretrizes claras, participação estudantil e equipe multiprofissional ampliada, deve ser uma prioridade para garantir a permanência qualificada no ensino superior.

Promover saúde mental no ambiente universitário não pode ser entendido como um esforço isolado de um setor, mas como uma responsabilidade coletiva e estratégica da instituição. É necessário compreender que a universidade não forma apenas profissionais, mas cidadãos, e que o bem-estar emocional é um fator determinante para o sucesso acadêmico, a inclusão social e a construção de uma sociedade mais justa e saudável. Assim, investir em cuidado, acolhimento e prevenção é também investir na missão essencial da universidade pública brasileira.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010.** Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 20 jul. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm. Acesso em: 22 set. 2025.

BRASIL. **Portaria Normativa nº 39, de 12 de dezembro de 2007**. Institui o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES. Brasília, DF: MEC, 2007. Disponível em: https://www.normasbrasil.com.br/norma/portaria-39-2007_348259.html. Acesso em: 22 set. 2025.

FERREIRA, N. I. O.; SANABRIA, D. C.; CINTRA, R. F. O esporte e o lazer no Programa Nacional de Assistência Estudantil. **Licere – Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer**, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p. 1-28, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/licere/article/download/45726/37416/157757>. Acesso em: 22 set. 2025.

GOMES, L. M. L. de S. *et al.* Saúde mental universitária: ações e intervenções voltadas para os estudantes. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 44, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/wpFT8qpYkFN3JgWS5XD9qJD/>. Acesso em: 22 set. 2025.

MACHADO, G. C.; OLIVEIRA, C. A.; FREITAS, T. A. Avaliação do impacto dos benefícios de assistência estudantil sobre o desempenho acadêmico: o caso da Universidade Federal do Rio Grande. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 55, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/1091>. Acesso em: 22 set. 2025.

MARQUES, E. M. I. *et al.* Saúde mental de estudantes universitários: um levantamento com estudantes da área de saúde no interior de Minas Gerais. **Revista Internacional de Educação Superior (RIESup)**, Campinas, v. 12, 2026. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8678924>. Acesso em: 22 set. 2025.

MATTOS, R. M.; RODRIGUES, A. M. Saúde mental de estudantes universitários: um estudo de caso das políticas de assistência estudantil da Universidade de Taubaté (2014-2024). **Psicologia Escolar e Educacional**, Campinas, v. 28, n. 2, 2024. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-44272024000200011&script=sci_arttext. Acesso em: 22 set. 2025.

OLIVEIRA, R. A.; VÉRAS, R. M. Bem-estar psicológico de estudantes universitários da graduação: fatores de risco, fatores de proteção e estratégias de cuidado em saúde mental. **Aprender – Cadernos de Filosofia e Psicologia da Educação**, Vitória da Conquista, v. 17, n. 27, p. 143-167, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/39334>. Acesso em: 22 set. 2025.

RODRIGUES, Y. M.; SANTOS, R. F.; OLIVEIRA, P. T. Depressão, ansiedade e estresse em universitários e sua relação com variáveis acadêmicas no contexto pós-pandemia de COVID-19. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 59, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cent/a/y9jqPBmpRXxd6yk843Z3Fjq/>. Acesso em: 22 set. 2025.

SOARES, A. B.; PEREIRA, N. S.; SILVA, L. O.; COSTA, A. B. Ansiedade no ambiente acadêmico: concepções de estudantes universitários e estratégias de enfrentamento. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 203-215, 2023. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v24n2/1679-3390-rbop-24-02-0203.pdf>. Acesso em: 22 set. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA. **Relatório Institucional do Serviço de Psicologia**. Barreiras: UFOB, 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA. **Serviço de Psicologia**: relatório de atividades institucionais 2024. Barreiras: UFOB, 2024.

Capítulo 3

**FRONTEIRAS DISSOLVIDAS:
HIPERCONECTIVIDADE, PRODUTIVISMO
E O ADOECIMENTO DE
SERVIDORES PÚBLICOS EM
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

*Dissolved borders: hyperconnectivity, productivism, and the
illness of public servants in higher education institutions*

*Fronteras disueltas: hiperconectividad, productivismo y la enfermedad
de servidores públicos en instituciones de educación superior*

DOI: 10.31560/pimentacultural/978-85-7221-583-1.3

Jarmeson Vidal de Oliveira

Janeson Vidal de Oliveira

Resumo:

A hiperconectividade, acelerada pela pandemia, desfaz fronteiras entre trabalho e vida pessoal, causando estresse e esgotamento. A ausência de regulamentação clara sobre o direito à desconexão transfere a responsabilidade para o indivíduo, aumentando o sofrimento psíquico. Apesar do projeto de lei em tramitação, falta legislação específica para servidores públicos. Recomenda-se fortalecer normativas internas, suporte psicológico e criar políticas de limitação de contatos fora do horário de trabalho, inspirado em experiências europeias.

Palavras-chave: Equilíbrio Trabalho-Vida. Saúde mental. Estresse Ocupacional. Instituições Acadêmicas. Ciência, Tecnologia e Sociedade.

Abstract:

Hyperconnectivity, accelerated by the pandemic, blurs the boundaries between work and personal life, causing stress and burnout. The absence of clear regulation regarding the right to disconnect shifts the responsibility to the individual, increasing psychological suffering. Despite the bill under consideration, there is a lack of specific legislation for public servants. It is recommended to strengthen internal regulations, provide psychological support, and create policies to limit contacts outside of working hours, inspired by European experiences.

Keywords: *Work-Life Balance. Mental Health. Occupational Stress. Academic Institutions. Science, Technology and Society.*

Resumen:

La hiperconectividad, acelerada por la pandemia, difumina las fronteras entre el trabajo y la vida personal, causando estrés y agotamiento. La ausencia de una regulación clara sobre el derecho a la desconexión transfiere la responsabilidad al individuo, aumentando el sufrimiento psíquico. A pesar del proyecto de ley en trámite, falta legislación específica para los servidores públicos. Se recomienda fortalecer las normativas internas, el apoyo psicológico y crear políticas para limitar los contactos fuera del horario laboral, inspirándose en experiencias europeas.

Palabras clave: Equilibrio Trabajo-Vida. Salud Mental. Estrés Ocupacional. Instituciones Académicas. Ciencia, Tecnología y Sociedad.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o rápido avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) transformou drasticamente a vida pessoal, a comunicação e as relações sociais, impactando igualmente o mundo do trabalho. Essas tecnologias possibilitam uma conexão contínua dos trabalhadores, voluntária ou não, em qualquer horário e local, superando barreiras geográficas e oferecendo acesso rápido a vastas informações. Além disso, promovem a comunicação instantânea, mantendo o trabalhador permanentemente disponível, o que leva ao esmaecimento das fronteiras entre o espaço e o tempo de trabalho. O termo “hiperconectividade”, cunhado para descrever a disponibilidade constante dos indivíduos para se comunicar a qualquer momento, resulta em um estado de “conectividade” que, paradoxalmente, compromete a conexão com a vida pessoal e extrapola limites laborais tradicionais (Carrilho, 2023; Magrini, 2019).

A pandemia de COVID-19 aprofundou abruptamente essa dinâmica, forçando a adaptação a novas formas de comunicação e trabalho, transportando o ambiente laboral para o lar e invadindo a esfera pessoal (Ferreira, 2024). A discussão sobre o tema, embora crescente, ainda se concentra excessivamente no âmbito do direito do trabalho privado, com uma notável lacuna no que tange aos servidores públicos da universidade, especialmente os servidores que não foram atingidos com a possibilidade de exercício do trabalho em *home office*, que são frequentemente invisibilizados nas pesquisas acadêmicas. Este artigo busca, portanto, lançar luz sobre as vivências desses profissionais, que lidam com um produtivismo crescente, limitação de recursos e a ampliação de demandas burocráticas em um ambiente de adoecimento emergente.

A escolha deste tema emerge da observação direta e da experiência profissional em uma universidade pública, onde a cultura da

hiperconectividade se manifesta de forma intensa. Observa-se que a cultura da disponibilidade constante, intensificada pela hiperconectividade, impacta negativamente a saúde mental dos servidores públicos, gerando um estado de esgotamento, estresse e violência neuronal sistêmica, como aponta Han (2015).

Não tratamos aqui apenas da discussão acerca de como as tecnologias afetam a vida das pessoas na atualidade, mas como essa nova cultura do estar disponível a todo o tempo através desses elementos, como o celular e suas mais diversas formas de manter comunicação, um computador pessoal disponível no ambiente residencial do servidor, um tablet que deveria servir em muitos momentos de lazer, são acessados pelo ambiente de trabalho, mesmo num momento em que o servidor não está a serviço, roubando o pouco tempo em que o mesmo tem para se dedicar a outras atividades.

Argumenta-se que a ausência de normativas claras e de suporte institucional efetivo sobre o direito à desconexão agrava este cenário, transferindo para o indivíduo a responsabilidade de gerenciar limites cada vez mais tênues entre a vida profissional e pessoal. A submissão a essa disponibilidade constante, muitas vezes disfarçada de autonomia, torna-se uma fonte de sofrimento psíquico que precisa ser urgentemente debatida e enfrentada (Bauman, 2014).

Para desenvolver o argumento proposto, propomo-nos aprofundar a análise da hiperconectividade no contexto do serviço público, explorando suas manifestações e consequências para a saúde mental dos trabalhadores. Apresentando exemplos e dados que ilustram o fenômeno, com o suporte de referencial teórico de autores como Dejours (2023), Bauman (2014) e Han (2015), para justificar as ideias e conclusões. Ao mesmo tempo, a partir da exploração do tema, traremos recomendações para a promoção do direito à desconexão e a proteção da saúde mental dos servidores públicos no ambiente universitário.

A NECESSIDADE DE DEBATE

A INTRUSÃO TECNOLÓGICA

A hiperconectividade no ambiente de trabalho, especialmente no setor público, manifesta-se de diversas formas, muitas vezes sutis, mas com impactos profundos na saúde mental dos servidores. A constante disponibilidade, impulsionada pelo avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), leva a um cenário onde as fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal se tornam cada vez mais fluidas. Como aponta Carrilho (2023), essa conexão contínua, voluntária ou não, em qualquer horário e local, supera barreiras geográficas e oferece acesso rápido a vastas informações, mas, paradoxalmente, compromete a conexão com a vida pessoal e extrapola limites laborais tradicionais.

Um exemplo claro dessa dinâmica é a expectativa de resposta imediata a e-mails, mensagens em aplicativos de comunicação e chamadas telefônicas, mesmo fora do horário de expediente. Magrini (2019, p. 20) descreve o conceito de “always-on” e “readily accessible”, onde o indivíduo está permanentemente conectado e acessível. Essa onipresença digital transfere a disciplina e o gerenciamento do trabalho para o próprio indivíduo, que se vê na obrigação de entregar resultados, arcando com os custos diversos dessa entrega através dos dispositivos digitais. Bauman (2014) argumenta que a não disponibilidade pode ser percebida como uma falha grave, e a submissão a essa lógica é vivenciada como liberdade ou autonomia, quando, na verdade, é uma forma de controle.

A pandemia de COVID-19 exacerbou essa realidade. Ferreira (2024) destaca que o ambiente físico de trabalho foi transportado para o lar, mantendo uma certa normalidade no que tange ao trabalho, mas gerando uma invasão do ambiente familiar, que não pertence à esfera laboral do indivíduo. Essa fusão de espaços e tempos intensificou a

multitarefa, levando a um processo de atenção mais rasa e a um volume excessivo de atividades, o que Han (2015) descreve como uma “violência neuronal e sistêmica”. A cobrança por hiperprodutividade, nesse contexto, gera esgotamento e sofrimento psíquico, como evidenciado pelo aumento de casos de fadiga mental, ansiedade, estresse e melancolização do trabalhador, conforme Carneiro Júnior e Cardoso (2023) observaram durante a pandemia.

No âmbito das universidades públicas, a situação é ainda mais complexa. Observamos que a dinâmica de trabalho, já marcada por produtivismo e limitação de recursos, foi intensificada. A invisibilidade dos servidores que não estão em regime de *home office* e a falta de estudos específicos sobre seu adoecimento nesse contexto são preocupantes. Pimenta de Devotto *et al.* (2020, p. 3) ressaltam que o adoecimento é causado por demandas de trabalho frequentes e contínuas, resultando em esgotamento dos recursos físicos, emocionais e mentais. A pressão exercida na educação durante a pandemia, com o aumento do acesso aos profissionais fora do turno de aula ou trabalho, e a intensificação das atividades administrativas, com mais reuniões e a implementação de novas ferramentas digitais, exigiram maior flexibilidade e tempo dos servidores (Rosa; Souza Júnior; Zumstein, 2022).

O VÁCUO NORMATIVO

A discussão da hiperconectividade laboral ainda está concentrada no direito, sobretudo quando se trabalha com o direito à desconexão, que, apesar de não haver normativa clara que explicita o assunto, passou a ser mais discutida a partir da pandemia de COVID-19. Tratamos para além do volume de atividades, uma vez que se espera que com mais acesso à comunicação e a ferramentas digitais, o servidor passe também a produzir mais, num espaço para além do ambiente físico de trabalho. Não existe regra – leia-se resoluções ou leis – quando se agenda uma reunião, que poderá ser em qualquer turno, invadindo

sábados e, muitas vezes, o domingo, se desconectando totalmente das necessidades do servidor, de horários dedicados a outras atividades e à convivência familiar.

Apesar da carência desse tipo de normativa, o Projeto de Lei nº 4567/2021, de autoria do então Deputado Federal Marcelo Freixo (PSB/RJ), em trâmite, propõe alterar a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) com a intenção de instituir o direito à desconexão do trabalhador e do funcionário público, regulando o uso de ferramentas digitais após a jornada diária e em dias que não sejam úteis.

A proposta, em seu texto, diz que “O trabalhador tem direito à desconexão, sendo vedada a exigência de usar ferramentas tecnológicas para fins laborais, de responder e-mails, mensagens ou atender ligações telefônicas após a jornada de 8 (oito) horas diárias e 44 (quarenta e quatro) horas semanais”, para em seguida apresentar também outros casos, que são o do trabalhador com banco de horas ou jornada diferenciada, após esse período e no período de descanso remunerado, intrajornada, férias ou outros casos de interrupção da jornada.

Apesar de serem, em tese, com a aprovação, normas de imediata aplicação, a proposta ainda abre a hipótese de que os demais entes regulem suas situações específicas. Assim, por exemplo, de acordo com o trabalho exercido por cada categoria, o Município pode regular de forma que se respeite a norma maior, mas também que se organize para o caso específico. No entanto, como dissemos, a proposta ainda está em tramitação.

Embora o amparo ao trabalhador, de forma dispersa, ainda se baseie nas garantias constitucionais relacionadas à saúde e segurança no ambiente laboral, a regulamentação específica, como a Consolidação das Leis do Trabalho, regra que está vigente no momento, muitas vezes se volta apenas ao trabalhador em teletrabalho, com larga deficiência quando se trata de servidores públicos, a exemplo do que acontece na discussão sobre a abordagem da Norma Regulamentadora nº 1

(NR1), que recentemente incluiu a prevenção de riscos psicossociais no ambiente de trabalho, com o objetivo de promover a saúde mental dos trabalhadores. Tal norma, apesar de abrangente, pouco é discutida no âmbito do serviço público.

Dentre tantos outros aspectos que podem ser levantados na discussão, tratamos aqui também do uso de instrumentos pessoais para a comunicação, adquiridos com recursos próprios e que deveriam ser utilizados na vida privada. O celular se torna quase um *call center* institucional, replicado nos diversos aplicativos de comunicação instantânea, nos quais se recebe mensagens escritas, fotos, figuras, mensagens de áudio e todas as possíveis formas de contato, a qualquer hora do dia, sob o véu da comunicação rápida.

Ao mesmo tempo que não se mede mais um fluxo de trabalho, em razão das facilidades digitais da modernidade, e não se precifica instrumentos pessoais no uso institucional, tão pouco se discute a remuneração dos horários em que o servidor, que deveria estar em momento pessoal, mas que se dedica a um melhor acompanhamento do trabalho.

O TRABALHADOR

Dejours (2023) enfatiza a centralidade do trabalho no funcionamento psíquico, afirmando que:

[...] nenhuma organização do trabalho, nenhuma instituição, nenhuma empresa, nenhum sistema, nenhum exército funciona por si mesmo ou pelo simples fato que haja força de um lado e obediência de outro. Se os homens e as mulheres que trabalham obedecessem e fossem perfeitamente submissos, o sistema entraria em pane. As coisas funcionam porque homens e mulheres trazem seu zelo ao sistema (Dejours, 2023, p. 9).

A análise da centralidade do trabalho no funcionamento psíquico, conforme destacado por Dejours (2023), encontra respaldo em estudos contemporâneos que evidenciam a complexa relação entre o zelo

profissional e o bem-estar dos trabalhadores. Pesquisas recentes sobre psicodinâmica do trabalho demonstram que o engajamento subjetivo dos trabalhadores é fundamental para o funcionamento organizacional, mas também pode gerar sobrecarga psíquica quando não há suporte institucional adequado (Mendes; Araújo, 2012).

No cenário europeu, a European Foundation (2021) destaca que, embora não exista legislação específica sobre o direito à desconexão na União Europeia, diretivas sobre segurança e saúde no trabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal servem de base. Alguns países, como a França, já promulgaram legislação específica, e houve um aumento no número de acordos coletivos relacionados ao tema. A pesquisa da European Foundation (2021) revelou que 80% dos trabalhadores remotos recebem comunicações relacionadas ao trabalho fora do horário, e cerca de 75% são contatados por colegas fora do horário todos os dias ou em alguns dias. Os motivos para responder a esses contatos incluem sentir-se responsável pelas tarefas (82%), desejar estar “por dentro das coisas” (75%), expectativa (75%), medo de impacto negativo (61%) e perspectiva de melhor progressão na carreira (50%). Esses percentuais reforçam o zelo com que os profissionais tratam o trabalho, mas também a pressão implícita para a disponibilidade constante.

No Brasil, coincidindo com o período apontado (após a pandemia por COVID-19), dados apontam que houve aumento expressivo no número de benefícios por incapacidade temporária associados à saúde mental, indo de 201 mil em 2022 para 472 mil em 2024, no qual podemos destacar afastamentos por estresse, com 28,6%, ansiedade, com 27,4%, episódios depressivos, com 25,1%, e depressão recorrente, com 8,46% (Nações Unidas Brasil, 2025).

Essa perspectiva ressalta a importância de compreender o processo de trabalho e suas correlações com a vida privada, buscando um espaço onde o servidor possa se desconectar do ambiente de trabalho e se dedicar a outras atividades. A abordagem deve ser múltipla, considerando a revolução tecnológica, a pressão por adaptação

e a necessidade de amparo institucional para a saúde mental dos servidores públicos.

No contexto específico do serviço público, a implementação de políticas que reconheçam tanto o valor do zelo profissional quanto a necessidade de preservação da saúde mental dos servidores torna-se imperativa. Estudos sobre burnout e estresse ocupacional em servidores públicos demonstram que o apoio organizacional adequado pode mitigar os impactos negativos do estresse ocupacional, especialmente quando há expectativas de disponibilidade e comunicação (Bakker; Demerouti, 2007). A experiência europeia, mencionada pela Fundação Europeia (2021), oferece diretrizes importantes, mas cada contexto nacional deve desenvolver abordagens específicas que considerem suas particularidades culturais e organizacionais. Assim, a busca pelo equilíbrio entre o comprometimento profissional e a preservação do bem-estar individual representa um desafio contemporâneo que exige ações coordenadas entre legisladores, gestores públicos e profissionais da saúde ocupacional, reconhecendo que o zelo do trabalhador, embora essencial, não pode ser explorado de forma ilimitada sem consequências para a saúde mental e a sustentabilidade organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A hiperconectividade, embora traga benefícios inegáveis em termos de acesso à informação e comunicação instantânea, impõe desafios significativos à saúde mental dos servidores públicos, especialmente no contexto universitário. A cultura da disponibilidade constante, exacerbada pela pandemia de COVID-19, borra as fronteiras entre a vida profissional e pessoal, levando a um estado de esgotamento, estresse e sofrimento psíquico. A ausência de um arcabouço legal robusto e de políticas institucionais claras sobre o direito à desconexão agrava essa situação, transferindo para o indivíduo a responsabilidade de gerenciar

uma carga de trabalho e uma expectativa de disponibilidade que muitas vezes ultrapassam os limites saudáveis.

Considerando essas análises e tudo o mais que já foi dito até aqui, importante frisar que há meios que soam mais adequados na vida desse servidor em horário de descanso, onde não deveriam estar disponível ao trabalho, como: a criação de janelas de comunicação de horário padronizado, sob pena de compensação; a criação de políticas internas de canais de contato, restringindo o uso de sistemas de resposta automática; criação de regras para convocações e contatos em horários tais; instituição oficial de escala de plantão, remunerando esse período disponível; avaliação e organização de níveis de ergonomia digital; treinamentos conjuntos e diretrizes para que se apresentem limites.

É imperativo que as instituições públicas, em particular as universidades, reconheçam a urgência dessa questão e implementem medidas efetivas para proteger a saúde mental de seus servidores. Isso inclui a criação de normativas internas que garantam o direito à desconexão, a promoção de uma cultura organizacional que valorize o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e a oferta de suporte psicológico e programas de bem-estar. A experiência de países europeus, que já avançam na legislação e em acordos coletivos sobre o tema, pode servir de inspiração para o desenvolvimento de soluções adaptadas à realidade brasileira, mas sempre é necessário que haja ampliação da escuta ao servidor, a fim de evitar que o arcabouço seja construído sem a participação dos maiores interessados em resolver o problema.

O que é certo e nos parece claro é que ainda há muito a se avançar na matéria, muito embora reste evidente que há diversas possibilidades de avanço, não carecendo apenas de leis, mas principalmente de vontade administrativa que regule essas situações e proteja esses servidores.

Em última análise, a proteção da saúde mental dos servidores públicos não é apenas uma questão de bem-estar individual, mas um

fator crucial para a sustentabilidade e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Reconhecer e enfrentar os impactos da hiperconectividade é um passo fundamental para construir ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e humanos.

REFERÊNCIAS

BAKKER, A.; DEMEROUTI, E. The Job Demands-Resources model: State of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007. Disponível em: <https://peopleful.io/Job-Demands-Resource-Model-research.pdf>. Acesso em: 10 jul 2025.

BAUMAN, Zygmunt. **Vigilância líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.

BRASIL. **Projeto de Lei 4567/2021**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, para instituir o direito à desconexão do trabalhador e do funcionário público, para regular o uso de ferramentas digitais após a jornada diária e após os dias úteis. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao/?idProposicao=2313317>. Acesso em: 20 jul. 2025.

BRASIL. **Portaria n. 3.214, de 08 de junho de 1978, alterada pela portaria n. 6.730, de 09 de março de 2020**. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho/pt-br/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/ctpp-nrs/nr-1>. Acesso em: 10 jul. 2025.

CARNEIRO JUNIOR, J. A.; CARDOSO, M. L. M. “Sinto que estou sempre a falhar”: o dano existencial decorrente da hiperconexão do teletrabalhador docente. **Educação e Pesquisa**, v. 49, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/VgLSMqq5Vj5Sd5k4BhXYpwj/>. Acesso em: 1 maio. 2025.

CARRILHO, S.; GABRIEL, H.; BRAEKEL, J. V.; PEREIRA, S.; AMARAL, T. Hiperconectividade e direito à desconexão. **Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional online**, [S. l.], v. 15, 2023. Disponível em: <https://www.rpso.pt/hiperconectividade-e-direito-a-desconexao/>. Acesso em: 04 abril 2025.

DEJOURS, C. Centralidade do trabalho e saúde mental. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S. l.], v. 26, 2023. Disponível em: <https://revistas.usp.br/cpst/article/view/213340>. Acesso em: 4 maio 2025.

EUROPEAN FOUNDATION. **Right to disconnect:** exploring company practices. Publications Office of the European Union: Luxemburgo, 2021.

FERREIRA, D. Meio ambiente do trabalho pós-pandemia: impactos da virtualização e da hiperconexão laboral e o direito à desconexão. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 12, 2024.

HAN, B-C. **Sociedade do cansaço**. Tradução: Enio Paulo Giachini. Petrópolis: Vozes, 2015.

MAGRANI, E. **Entre dados e robôs:** ética e privacidade na era da hiperconectividade. Porto Alegre: Arquipélago, 2019.

MARTINS, J. G. A.; MARTINS, N. L. A. Teletrabalho, bem-estar e direito à desconexão: breves reflexões sobre possíveis medidas de controle da hiperconexão e manutenção do bem-estar psicoemocional do teletrabalhador. **Revista do Programa Trabalho Seguro**, [S. l.], n. 1, p. 271-288, 2023. Disponível em: <https://revistaps.tst.jus.br/pts/article/view/14>. Acesso em: 1 maio 2025.

MENDES, A. M.; ARAUJO, L. K. R. **Clínica psicodinâmica do trabalho:** o sujeito em ação. Curitiba: Juruá, 2012.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Brasil:** afastamentos por problemas de saúde mental aumentam 134%. Nações Unidas no Brasil, 17 abr. 2025. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/292926-brasil-afastamentos-por-problemas-de-sa%C3%BAde-mental-aumentam-134>. Acesso em: 24 set. 2025.

PIMENTA DE DEVOTTO, R.; OLIVEIRA, D. S.; OLIVEIRA, M. Z.; FREITAS, C. P. P.; VAZQUEZ, A. C. S. **Guia de bem-estar no trabalho em tempos de pandemia para profissionais em home office**. Porto Alegre: PUCRS/Rio de Janeiro: PUC-Rio/Porto Alegre: UFCSPA, 2020.

ROSA, R. C. M.; SOUZA JUNIOR, J. C.; ZUMSTEIN, L. S. O tecnoestresse e as consequências da hiperconectividade para a educação. **Cadernos da FUCAMP**, v. 21, n. 50, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2712>. Acesso em: 1 maio 2025.

Capítulo 4

**GESTÃO DA QUALIDADE
DE VIDA NO TRABALHO:
UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS
ATUAIS E AS PERSPECTIVAS
FUTURAS DO INSTITUTO FEDERAL
BAIANO NA PERSPECTIVA DA LEI
FEDERAL Nº 14.681/2023**

*Quality of life management at work: a study on current
practices and future prospects at the Federal Institute
Baiano in light of Federal Law Nº 14.681/2023*

*Gestión de la calidad de vida en el trabajo: un estudio sobre las
prácticas actuales y las perspectivas futuras del Instituto Federal
Baiano desde la perspectiva de la Ley Federal nº 14.681/2023*

DOI: 10.31560/pimentacultural/978-85-7221-583-1.4

Cássio dos Santos Luz
Rosângela da Luz Matos

Resumo:

A gestão da qualidade de vida no trabalho é um assunto de fundamental importância em qualquer organização. É preciso fomentar o debate e ampliar os conceitos e práticas sobre essa temática. Uma legislação sancionada em 2023 pode ser considerada uma importante ferramenta nesse aspecto, apresentando-se como uma resposta governamental. Entretanto, para que uma Lei seja implementada muitos esforços precisam ser empregados. A fim de contribuir com as discussões, o objetivo dessa pesquisa foi investigar se as ações realizadas pela instituição de ensino escolhida guardam relação com o que preconiza a Lei Federal nº 14.681/2023, que institui a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação. A pesquisa é de abordagem qualitativa, e a investigação se apoiou na análise de documentos públicos e de livre acesso, disponíveis no site da instituição escolhida: o Instituto Federal Baiano (IF BAIANO). Após o emprego de procedimentos de análise de conteúdo, o resultado da pesquisa identificou 282 iniciativas e as classificou em categorias retiradas da lei supracitada. Uma análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças foi conduzida para dar visibilidade e apoiar a definição de futuras estratégias.

Palavras-chave: Gestão. Qualidade de vida no trabalho. Saúde. Bem-estar. Valorização dos profissionais da educação.

Abstract:

Managing quality of life at work is a matter of fundamental importance in any organization. It is necessary to encourage debate and expand concepts and practices on this topic. Legislation enacted in 2023 can be considered an important tool in this regard, presenting itself as a government response. However, for a law to be implemented, many efforts must be made. In order to contribute to the discussions, the objective of this research was to investigate whether the actions carried out by the chosen educational institution are related to what is recommended by Federal Law No. 14,681/2023, which establishes the Policy on Well-being, Health, and Quality of Life at Work and the Valorization of Education Professionals. The research has a qualitative approach, and the investigation was based on the analysis of publicly available documents, accessible on the website of the chosen institution: The Baiano Federal Institute (IF BAIANO). After using content analysis techniques, the research results identified 282 initiatives and classified them into categories derived from the aforementioned law. An analysis of strengths, weaknesses, opportunities, and threats was conducted to provide visibility and support the definition of future strategies.

Keywords: *Management. Quality of work life. Health. Well-being. Appreciation of education professionals.*

Resumen:

La gestión de la calidad de vida en el trabajo es un tema de fundamental importancia en cualquier organización. Es necesario fomentar el debate y ampliar los conceptos y prácticas sobre esta temática. Una ley aprobada en 2023 puede considerarse una herramienta importante en este sentido, presentándose como una respuesta gubernamental. Sin embargo, para que una ley se aplique, es necesario realizar muchos esfuerzos. Con el fin de contribuir a los debates, el objetivo de esta investigación fue investigar si las acciones llevadas a cabo por la institución educativa elegida guardan relación con lo que establece la Ley Federal n.º 14.681/2023, que instituye la Política de Bienestar, Salud y Calidad de Vida en el Trabajo y Valorización de los Profesionales de la Educación. La investigación tiene un enfoque cualitativo y se basó en el análisis de documentos públicos y de libre acceso, disponibles en el sitio web de la institución elegida: El Instituto Federal Baiano (IF BAIANO). Tras emplear procedimientos de análisis de contenido, el resultado de la investigación identificó 282 iniciativas y las clasificó en categorías extraídas de la ley mencionada anteriormente. Se realizó un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para dar visibilidad y apoyar la definición de estrategias futuras.

Palabras clave: Gestión. Calidad de vida en el trabajo. Salud. Bienestar. Valorización de los profesionales de la educación.

INTRODUÇÃO

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, estão inseridas em um contexto cada dia mais competitivo, onde as novas dinâmicas de trabalho e as tecnologias ditam um ritmo acelerado, a cobrança por qualidade se torna cada vez mais constante e mais esforços precisam ser empregados para o alcance dos objetivos.

Entretanto, a exigência de elevação da produtividade cobra seus custos. Pessoas não são máquinas e a cobrança excessiva pode gerar reflexos na saúde física e mental, resultando em baixa estima, sentimento de desvalorização e queda de desempenho, gerando prejuízos tanto para organização quanto para seus servidores.

Estratégias precisam ser traçadas para combater esse cenário que penaliza o trabalhador. Pensando, inclusive, naqueles que trabalham com educação e que são responsáveis não só por educar, mas também por acolher, cuidar de outros, assessorar e garantir o bom funcionamento das instituições públicas de ensino nos seus diversos departamentos.

Se faz necessário garantir que esses profissionais da educação se sintam valorizados e que tenham todas as condições para desenvolverem bem suas atividades, buscando o equilíbrio entre aspectos da vida pessoal e a laboral. Assim, a gestão das instituições deve investir recursos de tempo, orçamento e outros que estiverem a disposição para promover não só qualidade de vida no trabalho, mas para cuidar de seus colaboradores com uma visão holística.

Em atenção a essas demandas, em 2023, foi dada uma resposta governamental. Uma nova legislação que criou a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação, através da Lei Federal nº 14.681/2023 (Brasil, 2023).

Esse instrumento legal tem potencial de se tornar um marco importante na busca por ambientes escolares mais saudáveis, humanizados e

prósperos. Vislumbra-se a possibilidade de que os profissionais da educação, quer trabalhem na atividade-fim ou estejam atuando na atividade-meio, sejam vistos primeiro como pessoas e não apenas enxergados como agentes públicos que devem inexoravelmente executar a função para a qual foram contratados.

Todavia, implementar uma legislação não é tarefa simples. Muito embora as leis tenham muita força, sempre existe um perigo latente de que novas legislações caiam no esquecimento e não cheguem a produzir os efeitos planejados.

Como preparação para superar os desafios que cercam a implementação de uma legislação, e conscientes do papel da pesquisa científica de encontrar respostas e fomentar debates importantes na sociedade, uma pesquisa foi conduzida para realizar um diagnóstico que revelasse quais iniciativas uma instituição de ensino já realizava dentro da perspectiva da referida lei, lançada em 2023. Ademais, foram verificadas quais seriam as perspectivas futuras dessa aplicação, ou seja, que fatores uma instituição deveria se atentar para garantir o efetivo cumprimento das medidas estabelecidas no texto legal.

O problema de pesquisa formulado foi o seguinte: quais ações ou iniciativas que o IF BAIANO tem realizado nos últimos seis anos, que vão ao encontro do que preconiza a Lei Federal nº 14.681/2023, que institui Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação?

O Instituto Federal Baiano (IF BAIANO) foi, portanto, escolhido como a instituição de ensino a ser pesquisada. A investigação foi documental e a análise feita em documentos publicados exclusivamente no *site* da instituição com acesso livre ao público em geral. Sendo essa uma das limitações do estudo, considerando que não houve consulta a outros documentos de acesso restrito.

Face ao exposto, o objetivo geral do estudo foi: investigar quais ações o IF BAIANO executou na gestão da qualidade de vida no trabalho,

saúde, bem-estar, valorização dos profissionais e as perspectivas futuras sob a ótica da Lei Federal nº 14.681/2023. Entre os objetivos específicos: 1) identificar ações documentadas no *site* do Instituto Federal Baiano com potencial de promover impacto nas quatro categorias da Lei Federal nº 14.681/2023 que são: bem-estar, saúde, qualidade de vida no trabalho ou valorização dos profissionais da educação; 2) classificar as ações e iniciativas encontradas em categorias de acordo com os conceitos, objetivos e diretrizes da Lei; e 3) apresentar um relatório de diagnóstico baseado na análise da Matriz *Swot*, identificando através da matriz as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da gestão da qualidade de vida no órgão analisado.

Essa pesquisa foi desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), na modalidade profissional. O estudo se enquadra na temática Política de valorização dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais.

O presente texto apresenta um detalhamento dessa pesquisa, e foi organizado partindo da apresentação da Lei 14.681/2023. Para ampliar o entendimento da legislação e oferecer um suporte para sua aplicação, uma pesquisa bibliográfica é apresentada na sequência, acerca dos seguintes temas: Bem-Estar, Saúde, Qualidade de vida no trabalho (QVT), Valorização dos Profissionais e Gestão de Pessoas. Por fim, explica-se a metodologia empregada, seguida pela explanação dos resultados do estudo.

APRESENTAÇÃO DA LEI FEDERAL Nº 14.681/2023

Em 18 de setembro de 2023 foi sancionada a Lei Federal nº 14.681, que institui a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação. Uma legislação

com foco em questões humanizadas, como a harmonia entre os profissionais, incentivo aos cuidados com a saúde, equilíbrio entre vida laboral e pessoal, além do foco na promoção de experiências educativas.

Sua organização, tamanho reduzido e a ausência de uma linguagem predominantemente jurídica tornam a leitura mais simples. Além disso, o conteúdo é distribuído em apenas oito artigos, trazendo quatro conceitos, dez diretrizes e seis objetivos. Suas principais ideias são direcionadas para a implantação de estratégias de gestão que beneficiem os trabalhadores da área de educação. Os quatro conceitos trazidos auxiliam os gestores a terem um entendimento mais homogêneo sobre assuntos que talvez não lhes sejam tão comuns. Esses conceitos são: qualidade de vida no trabalho, bem-estar no trabalho, saúde integral e valorização do profissional da educação.

Sobre a qualidade de vida no trabalho, entende-se como: “conjunto de normas, diretrizes e práticas que integram as condições, a organização, os processos de trabalho, as práticas de gestão e as relações socioprofissionais, com a finalidade de alinhar as necessidades e o bem-estar dos servidores à missão institucional” (Brasil, 2023, art. 2, inc. I).

Bem-estar no trabalho, o segundo conceito apresentado na referida lei, é explicado da seguinte forma: “a percepção de emoções positivas e o sentimento de satisfação do trabalhador com relação à organização e às condições de trabalho, às práticas de gestão, ao envolvimento afetivo com o desenvolvimento de suas tarefas e às possibilidades de reconhecimento simbólico” (Brasil, 2023, art. 2, inc. II).

A questão da saúde integral, por sua vez, também é uma das definições apresentadas para o correto entendimento e aplicação da Lei, assim traduzido: “[...] visão integrada do trabalhador como um ser biopsicossocial, com demandas nas diversas áreas da vida, incluída a do trabalho” (Brasil, 2023, art. 2, inc. III). Importante sublinhar que, referente ao tema saúde, o destaque vai para o uso do termo biopsicossocial que trata da junção de estratégias de cuidado com o biológico, o psicológico e o lado social do ser humano.

Por fim, a valorização do profissional da educação é o último conceito colocado nesse instrumento legal e que faz referência à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

[...] em consonância com o art. 67 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, reconhecimento institucional, por meio da implementação de condições ambientais e relacionais, que contribui para a realização profissional, o aprimoramento das relações socioprofissionais e a ampliação das competências profissionais (Brasil, 2023, art. 2, inc. IV).

As diretrizes dessa política pública são encontradas no artigo 4º da Lei nº 14.681/2023, e estabelece os princípios que irão nortear a sua aplicação. As dez diretrizes são:

I – Estabelecimento de relações interpessoais no trabalho com foco na mediação e na harmonia entre o profissional e seus pares e entre o profissional e seus superiores e subordinados;

II – Engajamento dos trabalhadores da instituição com foco no planejamento participativo e em ações direcionadas e integradas que visem à contínua melhoria das condições de trabalho, por meio de práticas de gestão e de relações de trabalho harmônicas;

III – Implementação de medidas de proteção à saúde integral e de orientação quanto aos protocolos a serem adotados no caso de riscos e de agravos que possam comprometer a saúde dos profissionais da educação;

IV – Viabilização de ações de educação permanente que visem à promoção da saúde e à prevenção ao adoecimento no trabalho dos profissionais da educação;

V – Promoção de ações educativas e de formação que possibilitem aos trabalhadores a reflexão e a consciência crítica a respeito da responsabilidade social, ética e ambiental;

VI – Promoção do desenvolvimento de competências individuais e organizacionais por meio de atividades de capacitação e qualificação que possibilitem o desenvolvimento pessoal e profissional;

VII – Estabelecimento de plano organizacional que desenvolva ações para educação e para inclusão social dos trabalhadores com deficiência e que lhes garanta as condições de trabalho essenciais às necessidades laborais;

VIII – Estímulo ao equilíbrio entre as atividades profissionais, os cuidados com a saúde e a vida pessoal dos trabalhadores;

IX – Estímulo ao desenvolvimento contínuo do aprendizado; e

X – Promoção da troca de experiências pedagógicas entre os profissionais da educação, inclusive mediante programas de mentoria profissional para os novos profissionais da educação (Brasil, 2023^a, cap. II, art. 4, inc. I-X).

Os objetivos que essa política busca atingir são seis e podem ser encontrados no 5º artigo do texto legal:

I – Promover a saúde integral por meio de ações que potencializem os fatores de proteção organizacionais, pessoais e sociais para o aumento do bem-estar, da saúde, da qualidade de vida e da produtividade, considerados as condições, os processos, os contextos de trabalho, o perfil e as necessidades específicas dos profissionais da educação, bem como o número de jornadas laborais efetivamente realizadas, em casa e no trabalho, e a adequação da carga horária e do número de alunos em sala de aula;

II – Reduzir os índices de falta ao trabalho, absenteísmo, e de baixo desempenho decorrente de problemas físicos ou emocionais, presenteísmo, mediante a construção de estratégias de enfrentamento coletivo desses fenômenos, considerados os diversos agentes envolvidos e o combate às causas do adoecimento;

III – Fomentar a formação continuada com vistas à valorização do trabalhador na perspectiva da promoção da saúde e do aperfeiçoamento das suas competências pessoais e profissionais;

IV – Promover a autonomia e a participação ativa por meio da melhoria do clima organizacional e dos processos de trabalho, com vistas a incentivar a corresponsabilidade, o envolvimento, a autonomia, a criatividade e a inovação;

V – Estabelecer a importância do bem-estar no ambiente laboral, do lazer e da vida social, mediante vivências caracterizadas,

entre outras, por experiências lúdicas, culturais, esportivas e práticas integrativas de saúde; e

VI – Considerar as diretrizes, os objetivos, as metas e as estratégias de implementação da Política para assegurar o cumprimento dos planos nacionais, estaduais, distritais e municipais de educação (Brasil, 2023^a, cap. III, art. 5, inc. I-VI).

A partir da leitura dos objetivos, nota-se que apesar da preocupação com a vida social dos trabalhadores, o texto não esconde seu alvo de combater e minimizar os prejuízos que possam surgir em virtude das faltas ao trabalho e a queda de desempenho dos profissionais.

Na concepção de Pilatti e Ferreira (2024), existem alguns desafios para a efetiva aplicação dessa legislação, e os principais são: falta de orçamento específico, a dificuldade de acompanhar a execução da Lei, resistência à mudança dentro das organizações e a falta de critérios de punibilidade bem definidos.

O sucesso no enfrentamento aos possíveis desafios que surgirem durante a implantação da política dependerá bastante da habilidade do corpo diretivo das instituições envolvidas e do compromisso que eles assumirem com o incremento da qualidade de vida e bem-estar de seus comandados, buscando oportunidades de valorizá-los.

BEM-ESTAR

Para Ferreira (2011), a qualidade de vida no trabalho deve ser analisada a partir da identificação dos fatores que geram bem-estar ou mal-estar no ambiente laboral. O autor define ambos, relacionando com os sentimentos percebidos pelos indivíduos:

O bem-estar no trabalho é um sentimento agradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados

ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegria, amizade, ânimo, confiança, conforto, disposição, eqüidade, equilíbrio, estima, felicidade, harmonia, justiça, liberdade, prazer, respeito, satisfação, segurança, simpatia. A vivência duradoura deste sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de promoção da saúde nas situações de trabalho e indica a presença de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (Ferreira, 2011, p. 179).

Relacionando-se com as emoções negativas, o sentimento de mal-estar deve ter suas causas eliminadas pela organização, visto que, de acordo com Ferreira (2011), afetam a saúde e o desempenho do trabalhador:

O mal-estar no trabalho é um sentimento desagradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do mal-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: aborrecimento, antipatia, aversão, constrangimento, contrariedade, decepção, desânimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embaraço, incômodo, indisposição, menosprezo, ofensa, perturbação, repulsa, tédio. A vivência duradoura deste sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de risco para a saúde nas situações de trabalho e indica a ausência de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (Ferreira, 2011, p. 181).

Já na concepção de Nahas (2017), o bem-estar se liga à qualidade de vida no trabalho, na medida que o profissional exerce sua atividade com dignidade, é feliz na sua vida e consegue a realização de seus sonhos. O autor sugere um modelo baseado em cinco pontos: boa alimentação, combate ao estresse, relações harmoniosas, prática de exercícios físicos e atitude preventiva, o chamado de “pentágulo do bem-estar” (Nahas, 2017, p. 25).

Para a Organização Mundial da Saúde (OMS), o bem-estar é um recurso tão importante quanto a saúde para a vida do homem, e sofre influência de fatores sociais e econômicos (OMS, 2025). Quando presente no ambiente de trabalho, o bem-estar promove positividade e

aumenta a resiliência dos profissionais. Assim, as organizações devem perseguir um ambiente favorável, onde as relações sejam harmônicas e o trabalhador se sinta livre para expressar suas ideias sem preconceitos.

SAÚDE

O conceito de saúde evoluiu e sofreu muitas influências e modificações através dos anos. Ainda assim, esse é um conceito pouco conhecido pela população, que costuma lembrar de saúde apenas no momento da doença.

Em 1948, a Organização Mundial da Saúde (OMS) assim definiu saúde: “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade” (OPAS, 2018).

Essa importante definição esclarece que ter saúde não se trata apenas de não estar doente ou acamado, mas amplia a concepção, propagando a ideia de que existe todo um conjunto de cuidados que vai além da questão física, abrangendo também o mental e social.

Entre os diversos eventos e acontecimentos que influenciaram o entendimento atual do que é saúde estão: a declaração de Alma-Ata, que reforçou entre outros aspectos a necessidade de que diversos atores sociais e econômicos, e não somente a própria área de saúde, se conscientizassem de seu papel no compromisso de praticar a atenção a saúde, sendo um documento redigido durante a Conferência Internacional sobre Cuidados Primários de Saúde na cidade de Alma-Ata, no ano de 1978, e que estabeleceu dez itens prioritários, entre eles a meta de saúde para todos no ano 2000 (Mendes, 2004); e a Carta de Ottawa, que também surgiu para contribuir com a missão de promover saúde para todos, resultado da Primeira Conferência Internacional sobre Promoção da Saúde, que ocorreu em Ottawa no Canadá, no ano de 1986, sendo um documento que trouxe importante

conceituação de promoção a saúde e frisando a importância da capacitação dos envolvidos.

Promoção da saúde é o nome dado ao processo de capacitação da comunidade para atuar na melhoria de sua qualidade de vida e saúde, incluindo uma maior participação no controle deste processo. Para atingir um estado de completo bem-estar físico, mental e social os indivíduos e grupos devem saber identificar aspirações, satisfazer necessidades e modificar favoravelmente o meio ambiente. A saúde deve ser vista como um recurso para a vida, e não como objetivo de viver. Nesse sentido, a saúde é um conceito positivo, que enfatiza os recursos sociais e pessoais, bem como as capacidades físicas. Assim, a promoção da saúde não é responsabilidade exclusiva do setor saúde, e vai para além de um estilo de vida saudável, na direção de um bem-estar global (OMS, 1986, p. 1).

A 8ª Conferência Nacional de Saúde foi realizada no Brasil em 1986, após o período da ditadura militar, no mesmo ano em que ocorreu a conferência na cidade de Ottawa. Participaram representantes da sociedade civil, além de profissionais e gestores da área de saúde, sendo um marco no país. As discussões que ali ocorreram foram importantes para estabelecer o compromisso do Estado em ofertar saúde como um direito para todos, garantido na Constituição Federal, lançada pouco depois, em 1988 (Buss, 1991; Buss; Carvalho, 2009).

Atualmente, a preocupação com a saúde mental dos trabalhadores está cada vez mais latente. Dados recentes, coletados junto ao Ministério da Previdência Social, dão conta que em 2024 os afastamentos por esse motivo cresceram, sendo 478.328 licenças concedidas, um aumento de 68% em relação ao ano de 2023. Nesse número estão inseridos, por exemplo, ocorrências por ansiedade, psicose, esquizofrenia e depressão (Casemiro; Moura, 2025).

Considerando que as novas formas de trabalho trazem consigo também novas formas de adoecimento, é preciso traçar estratégias para prevenir que os profissionais da área de educação sejam demasiadamente castigados com essas questões.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para a Organização Mundial da Saúde (OMS), a qualidade de vida tem a ver com a percepção que o homem tem de si próprio, de sua vida e de fatores diversos que conversam com o alcance de seus objetivos e expectativas (OMS, 2025b). Seguindo essa linha, é preciso investigar como o trabalho interfere nesse contexto, verificando a importância nos níveis de satisfação da vida do sujeito.

Muitas teorias foram escritas para explicar como se dá o comportamento humano, e ainda outras se destacam ao tratar especificamente da matéria qualidade de vida no trabalho.

TEORIAS MOTIVACIONAIS

A teoria da hierarquia das necessidades humanas foi apresentada em 1943, por Abraham Maslow. Essa teoria é comumente vista em forma de pirâmide e propõe que o ser humano vai em busca de alcançar as demandas que ainda não foram satisfeitas, indo da base ao topo da pirâmide, passando por cinco etapas na seguinte ordem: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização (Lacombe; Heilborn, 2008; Motta; Vasconcelos, 2006).

A teoria X e Y, de Douglas McGregor, trata-se de outro estudo sobre a motivação humana. O autor traz dois pontos de vista do indivíduo no ambiente de trabalho. A visão X enxerga o trabalhador de um ângulo pessimista e considera que o homem só trabalha por obrigação, que sua única motivação é o dinheiro, e ainda considera que o profissional só faz o mínimo que lhe é exigido, por isso necessita de supervisão constante e um conjunto de regras rígidas para que possa produzir

resultados (Robbins, 2005). Em oposição, a teoria Y assume que o trabalhador pode sim ter satisfação no seu trabalho e um alinhamento com os objetivos organizacionais. Esse cenário retrata o profissional de maneira positiva e o considera digno de receber confiança, liberdade e autonomia. A supervisão não precisa ser tão rígida e a delegação de tarefas e responsabilidades é vista com bons olhos (Maximiano, 2015; Robbins, 2005).

A teoria dos dois fatores foi bastante difundida por Frederick Herzberg. Ela destaca que os fatores motivacionais, também conhecidos como intrínsecos, envolvem os níveis de responsabilidade que o indivíduo detém e o grau de relevância das atividades que ele desenvolve, sendo esses elementos capazes de trazer satisfação pessoal e realização ao trabalhador (Maximiano, 2015). Por outro lado, os fatores higiênicos ou extrínsecos são aqueles que Herzberg relacionou com o ambiente de trabalho e as condições as quais o trabalhador está submetido. Nessa perspectiva encontram-se aspectos relacionados a questão salarial, a estrutura física do local de trabalho, além do tipo de gestão. Quando esses elementos são ausentes ou insuficientes, eles podem levar à desmotivação (Gil, 2007; Maximiano, 2015).

A teoria da equidade, por sua vez, criada em 1965 por J. Stacy Adams, debate a importância de valorizar as pessoas de maneira igualitária, pois considera que os indivíduos têm a tendência de realizar comparações, levando em conta seu desempenho e remuneração, e o que está sendo recebido pelos seus colegas ou até mesmo pelo que é praticado fora da organização. Existindo a percepção de injustiça ou disparidade, os reflexos na motivação e no desempenho do trabalhador serão visíveis (Bergue, 2020).

À parte as teorias motivacionais, existem outras que foram escritas especificamente para tratar da temática qualidade de vida no trabalho. Entre seus principais autores estão: Richard Walton, Nadler e Lawler; Hackman e Oldham; Werther e Davis.

MODELO DE QVT – RICHARD WALTON

Richard Walton é reconhecido como um dos principais e mais clássicos autores a escrever sobre qualidade de vida no trabalho. Sua teoria é abrangente e suas discussões iniciaram quando o assunto ainda era muito pouco abordado (Fernandes, 1996).

Para o autor, muitos trabalhadores em diversos níveis hierárquicos e de formação sofrem com problemas no ambiente de trabalho que geram frustração e insatisfação, ocasionando prejuízos para os trabalhadores e elevando os custos operacionais das empresas (Walton, 1973).

A principal contribuição de Walton é um estudo que apresenta um modelo que se apoia na investigação de oito diferentes dimensões, para análise e avaliação da qualidade de vida no trabalho, e pode ser visto no Quadro 1:

Quadro 1 – As oito dimensões da Qualidade de Vida de Walton

Dimensão	Principais Indicadores
1 – Compensação adequada e justa	Salário; oferta e demanda no mercado de trabalho;
2 – Condições de trabalho saudáveis e seguras	Carga horária; segurança da estrutura física; limites de idade;
3 – Aproveitamento e desenvolvimento das capacidades humanas	Autonomia; múltiplas habilidades; informações sobre a atividade; planejamento;
4 – Oportunidades de crescimento e Segurança	Cursos; desenvolvimento pessoal; promoções; estabilidade;
5 – Integração social na organização do trabalho	Ausência de pré-conceitos; igualdade; relações interpessoais;
6 – Constitucionalismo na organização	Liberdade de expressão; equidade; privacidade;
7 – Trabalho e o espaço total de vida	Tempo para a família; equilíbrio entre vida e trabalho;
8 – Relevância social do trabalho na vida	Responsabilidade social; ética.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa de Walton (1973).

Essas oito dimensões podem ser assim analisadas:

- **Compensação justa e adequada:** está relacionada com a remuneração que o empregado recebe. Os valores devem ser compatíveis com o que se pratica em outras organizações. A diferença de salário dentro da própria organização é um dos pontos que não deve ser desprezado, visto que pode gerar insatisfação e disputas internas.
- **Condições de trabalho saudáveis e seguras:** uma dimensão que analisa, entre outros aspectos, as advertências dos sindicatos, a correta aplicação da carga horária dentro dos limites legais, observa ainda pagamentos adicionais como adicionais noturnos, periculosidade insalubridade, horas extras e outros. Os limites de idade também são fatores importantes e que devem ser considerados, não atribuindo trabalhos demasiadamente desgastantes para idosos, gestantes ou menores na condição de aprendizes ou de estágio.
- **Aproveitamento e desenvolvimento das capacidades humanas:** nessa perspectiva o empregador precisa superar a dinâmica de desqualificação do trabalho, que ocorre quando este é muito mecanizado, especializado ou altamente controlado. O empregado anseia por usar todas as habilidades que possui e deve ser incluído, por exemplo, no planejamento de suas tarefas e não só na execução. É preciso conferir autonomia ao trabalhador e garantir que ele conheça as etapas do processo de trabalho no qual está inserido, compreendendo sua relevância.
- **Oportunidades de crescimento e segurança:** dimensão que destaca o desejo do profissional de subir na vida, através do estudo, das possibilidades de formação profissional e da ampliação de suas capacidades. O aproveitamento de cada uma de suas novas competências deve ser analisado por parte da organização na qual o trabalhador atua. O profissional também deseja se sentir seguro e estável do ponto de vista financeiro.

- Integração social na organização do trabalho: essa quinta dimensão acontece quando o trabalhador sabe que está inserido num contexto sem preconceitos, onde se sente livre para expressar suas ideias. As chefias e a organização também devem propiciar uma boa experiência de vivência em comunidade, redes de apoio e suporte emocional.
- Constitucionalismo na organização: essa faceta da teoria de Walton diz respeito a regimentos internos, garantias e direitos que muitas vezes dependem da luta sindical. Aqui se acham direitos como: privacidade dentro e fora do ambiente de trabalho, tratamento igualitário, além da liberdade do profissional para se expressar e discordar livremente.
- Trabalho e o espaço total de vida: busca pelo equilíbrio junto com a definição de limites, tendo a compreensão de que caso o trabalhador se empenhe demasiadamente ao trabalho reflexos poderão ser sentidos nas suas relações familiares, na sua saúde mental e em outros aspectos de vida. Excesso de horas extras pode ser um bom exemplo do foco dessa perspectiva.
- A relevância social do trabalho na vida: responde pela maneira como o trabalhador nota a relevância da sua organização perante a sociedade, incluindo a forma como ele observa, os produtos, o marketing, os entregas e outros aspectos. Uma boa avaliação desses pontos elevará a autoestima do trabalhador, de maneira oposta, caso princípios éticos estejam ausentes, seu nível de envolvimento com a corporação tende a diminuir.

MODELO DE QVT – NADLER E LAWLER

Nadler e Lawler (1983) organizaram sua teoria sobre qualidade de vida no trabalho em quatro grupos:

- Solução participativa de problemas: onde enxergam a necessidade de envolvimento dos trabalhadores das diversas áreas da instituição, para que juntos busquem soluções para o enfrentamento dos problemas organizacionais;
- Restruturação do trabalho: que representa a importância de ressignificar os processos de trabalho, para promover agilidade, enriquecimento das tarefas e relações mais harmônicas;
- Sistema de recompensas inovadoras: aplicação de benefícios que superem a barreira financeira, o que exige bastante criatividade dos gestores; e
- Melhoria do ambiente de trabalho: relacionado com os diversos parâmetros dentro da organização, tais como o ambiente físico, mobília, carga horária, regimentos, entre outros aspectos.

MODELO DE QVT – HACKMAN E OLDHAM

Hackman e Oldham (1974, 1975) criaram um modelo de diagnóstico que analisa a satisfação dos trabalhadores e acreditam que quando bem executado pode ser capaz de influenciar nas taxas de absenteísmo, rotatividade, motivação e desempenho dos profissionais na organização. Para os autores, três condições psicológicas precisam ser alcançadas para tal:

- Percepção de significância do trabalho: ocorre quando o empregado percebe que a sua tarefa possui real valor e que requer pleno uso de suas habilidades e capacidades, logo, ele se identifica com ela e tende a se sentir mais motivado;
- Percepção de responsabilidade com os resultados do trabalho: acontece quando o empregado sente que possui total autonomia para desempenhar suas funções, tal sentimento passa a impactar positivamente em sua rotina, elevando sua performance e satisfação; e

- Conhecimento do resultado do trabalho: se dá quando, por exemplo, o trabalhador recebe um retorno (feedback) da organização referente ao seu desempenho e compreende de fato o que está produzindo e o que aquilo entrega para a sociedade. A sensação trazida por esse conhecimento tende a resultar na redução dos índices de absenteísmo e rotatividade.

MODELO DE QVT – WERTHER E DAVIS

O modelo proposto por Werther e Davis (1983) está bastante relacionado ao projeto do cargo, ou seja, o conjunto de habilidades desejadas para determinada função dentro da organização, sendo esses os aspectos que mais influenciariam a qualidade de vida no trabalho. Os autores dividem em três os fatores que afetam os trabalhadores (ambientais, organizacionais e comportamentais), assim explicados:

- Fatores ambientais: são aqueles mais relacionados ao ambiente externo, como a tecnologia, a sociedade, governos, economia e a cultura (Werther; Davis, 1983);
- Fatores organizacionais: se relacionam com as normas da organização, sua missão (razão de existir), visão (onde quer chegar) e seus valores (princípios), além dos seus cargos, organograma e estrutura (Werther; Davis, 1983); e
- Fatores comportamentais: são os pertencentes ao indivíduo e são influenciados pela motivação do trabalhador, suas necessidades e nível de satisfação com a organização e com sua atividade (Werther; Davis, 1983).

Avaliar esses três fatores de maneira conjunta, definindo estratégias para promoção de melhorias, é uma das missões dos profissionais que atuam na gestão de pessoal.

VALORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

Na concepção de Dutra (2013, p. 171), a valorização dos profissionais está ligada diretamente ao sistema de recompensas adotado pela instituição: “Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho”.

Para Davenport (2001), é preciso exercitar a reciprocidade dentro das organizações. Isso pode ser feito financeiramente, ou através de formas de reconhecimento, capacitação e oportunidades de crescimento. Quando o trabalhador sente que a empresa tem buscado formas de valorizá-lo, ele será mais propenso a querer retribuir, fazendo isso por se comprometer cada vez mais com os objetivos da organização.

A organização tem várias formas de concretizar a recompensa, desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio, de uma carta ou de um prêmio, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores. A questão chave no processo de valorização está nos critérios a serem utilizados para tanto; esses critérios devem ser coerentes entre si e consistentes no tempo, caso contrário, corremos o risco de reconhecermos duas pessoas de forma diferente ou intensidade diferente por contribuições semelhantes (Dutra, 2013, p. 172).

Nesse ponto, se faz necessário que os gestores consigam pensar em formas que vão além de recompensas financeiras, usem de criatividade para valorizar o trabalho de seus colaboradores, mesmo que de maneira mais simples.

Gatti (2012), analisando especificamente o setor de educação, enxerga que existe bastante campo para melhora, e acredita que é preciso aprimorar a estrutura das carreiras para que elas sejam usadas verdadeiramente como instrumentos de valorização.

Caminhar nessa direção implica assumir, não apenas no discurso, novas perspectivas que reconheçam o valor social e humano da educação, para além de seu valor para o desenvolvimento da economia nacional. [...] Essa valorização no setor público – que sem dúvida passa pela remuneração condigna, mas também por outros aspectos relativos às condições de trabalho – tornou-se lema, uma vez que tem seus impactos na qualidade da educação escolar ofertada nas redes públicas de ensino. [...] Não resta dúvida de que o país não pode mais postergar o aumento dos investimentos nos sistemas de educação pública e na melhoria das condições de trabalho, de carreira e de remuneração de seus professores. A emergência, nas sociedades contemporâneas, das necessidades de reconhecimento social e do senso de injustiça estendem a problemática da valorização dos professores da educação básica para além das questões remuneratórias, embora estas sejam parte importante nesse processo (Gatti, 2012b, p. 108-109).

Para que tudo isso aconteça é necessário que as empresas se tornem cada vez mais humanizadas. De modo sintético, humanizar o ambiente de trabalho significa promover relações democráticas no cotidiano de trabalho, o que traz repercussão direta na valorização dos trabalhadores, inclusive para a construção de vínculos significativos entre esses e a instituição de trabalho, conforme explicam Vergara e Branco (2001):

Entende por empresa humanizada aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam a construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual. Ao focalizar o ambiente, essas ações buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias, enfim, o que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa (Vergara; Branco, 2001, p. 21-22).

Modificar paradigmas históricos não é tarefa simples, entretanto, cada vez mais os trabalhadores querem estar onde se sentem bem e

valorizados. As organizações que não entenderem que o ato de gerir pessoas precisa ser cada vez mais estratégico e seguirem acreditando que apenas oferecer bons salários é o suficiente, tendem a perder muitos profissionais.

Muitas organizações possuem setor específico para conduzir esses assuntos, que costumava ser conhecido como setor de recursos humanos. Entretanto, esse departamento era mais focado em administrar rotinas mais burocráticas. A partir do final do século XX, o termo “gestão de pessoas” passou a ser mais comum, atualizando também as atribuições (Gil, 2007). Destaca-se também o surgimento do termo “colaborador” para se referir aos profissionais. Na visão de Leme (2008), o colaborador difere do empregado tradicional, principalmente no quesito mentalidade.

O uso dessa expressão pressupõe uma cooperação maior e o estabelecimento de uma parceria entre contratante e contratados. Esse trabalhador moderno se preocupa em como fazer mais que o básico do que lhe é exigido, mostrando interesse no crescimento da organização.

Todas essas mudanças, foram resultado de contribuições de diversas áreas do conhecimento, sendo possível notar traços vindos de movimentos como: administração científica, escola das relações humanas, abordagem sociotécnica, entre outras abordagens.

A administração científica foi uma abordagem que buscou combater a desvalorização da administração como campo do saber, tentando mostrar que administrar não é puro empirismo, que também existiam teorias e técnicas. O maior defensor desse ideal foi Frederick Winslow Taylor, que objetivou trazer uma aparência de cientificidade ao tema (Maximiano, 2015).

No início do século XX, Taylor divulgou o livro *Princípios da Administração Científica*, onde defendeu que os trabalhadores fossem observados e estudados, para que se definisse inclusive quais seriam os movimentos mais eficientes para a execução de cada uma de suas

tarefas dentro das fábricas, o chamado estudo de tempos e movimentos (Taylor, 1990). Esse estudo sofreu muitas críticas, pois se baseava na premissa que o trabalhador era preguiçoso e desinteressado, que não produzia bem sem supervisão, e que o dinheiro era seu único motivador (Tragtenberg, 1971).

Christophe Dejours (1992), especialista em medicina do trabalho e psicanalista, alerta para os perigos que as práticas difundidas pela teoria da administração científica pode trazer e chama atenção para a preocupação com a saúde mental dos empregados:

[...] é preciso assinalar as repercussões do sistema Taylor na saúde do corpo. Nova tecnologia de submissão, de disciplina do corpo, a organização científica do trabalho gera exigências fisiológicas até então desconhecidas, especialmente as exigências de tempo e ritmo de trabalho. O esgotamento físico não concerne somente aos trabalhadores braçais, mas ao conjunto dos operários da produção de massa. Ao separar, radicalmente, o trabalho intelectual do manual, o sistema Taylor neutraliza a atividade mental dos operários (Dejours, 1992, p. 18-19).

A escola das relações humanas foi um movimento que ficou marcado pelos estudos conduzidos pelo professor George Elton Mayo, na fábrica da empresa Western Electric. A pesquisa ficou conhecida como experiência de *Hawthorne*. Essa abordagem estabelece uma crítica aos princípios estabelecidos pela administração científica, pois conclui que o trabalhador se dedica ao máximo no seu trabalho, e indica ainda que a retribuição financeira não é a única coisa que importa, considerando fatores psicológicos e sociais como motivadores relevantes (Motta; Vasconcelos, 2006). Outra conclusão da pesquisa foi que pelo fato de o trabalho nas fábricas ser extremamente especializado, as atividades acabavam se tornando repetitivas. Tal fato poderia ser a causa geradora de alguns distúrbios sociais, mostrando, assim, a importância de se agregar valor e sentido ao trabalho (Bertero, 1968).

A abordagem sociotécnica, por sua vez, iniciou com os estudos de Eric L. Trist e leva em conta tanto os aspectos técnicos (maquinário,

equipamentos, tecnologia e outros) como aspectos sociais, tais como as pessoas, a cultura organizacional, interações sociais e comportamentos (Biazzi Júnior, 1994). Essa abordagem considera que cada tarefa deve ser pensada de modo a aproveitar da melhor maneira possível as qualidades de cada pessoa. Isso significa valorizar seus conhecimentos e respeitar os valores de cada indivíduo. Espera-se, como resultado, incremento na produtividade, qualidade e autonomia (Biazzi Júnior, 1994).

METODOLOGIA

Foi realizada uma investigação em meio aos documentos disponíveis na área aberta do *site* do Instituto Federal Baiano (IF BAIANO) para identificar as ações ou iniciativas relacionadas com os temas da Lei Federal 14.681/2023. Tratou-se de uma pesquisa documental, de abordagem qualitativa e natureza exploratória, tendo a análise de conteúdo como metodologia para análise dos dados coletados.

A pesquisa documental seguiu o fluxo sugerido por Gil (2010), que apresenta seis etapas a serem executadas:

- A) Formulação do problema;
- B) Elaboração do plano de trabalho;
- C) Identificação das fontes;
- D) Localização das fontes e obtenção do material;
- E) Análise e interpretação dos dados;
- F) Redação do relatório (Gil, 2010, p. 65).

O plano de trabalho foi definido e executado em três grandes etapas. O primeiro passo foi realizar uma investigação no portal eletrônico da instituição escolhida, coletando as iniciativas que o órgão realizou no marco temporal de 01/01/2019 a 05/06/2024. O segundo passo compreendeu a análise e classificação das iniciativas encontradas,

de acordo com as quatro categorias mencionadas da Lei 14.681/2023 (bem-estar, saúde, qualidade de vida no trabalho e valorização dos profissionais da educação).

O Quadro 2, elaborado para servir como referência durante a etapa de coleta e classificação, mostra as subcategorias criadas para melhor organização e interpretação dos dados.

Quadro 2 – Quadro de referência para classificação de ações

Categorias	Cód.	Subcategorias	Ações
C1 - Bem-Estar	C1-1	Reconhecimento simbólico	Divulgação de publicações e fatos relevantes dos servidores, agradecimentos, reconhecimento públicos e similares.
	C1-2	Envolvimento afetivo	Dados representativos, divulgação de feitos institucionais (exceto os que destacam a ação de discentes).
	C1-3	Experiências lúdicas, culturais e esportivas	Jogos internos para os servidores, competições, exposições, feiras culturais e similares.
	C1-4	Inclusão Social	Comissões e normas internas relacionadas.
C2 - Saúde	C2-1	Ações de educação (Promoção à saúde)	Rodas de conversa, cartilhas, etc.
	C2-2	Medidas de proteção à saúde	Protocolos sanitários e similares.
	C2-3	Outros cuidados com a saúde	Prestação de contas de despesas médicas e outras informações relacionadas a saúde.
C3 - Qualidade de Vida no Trabalho	C3-1	Normas e Diretrizes	Direitos, normas e procedimentos internos, externos e similares.
	C3-2	Práticas de Gestão	Avaliações institucionais, incentivos, adesão a programas e similares.
	C3-3	Processos de Trabalho	Normatizações de processos de trabalho e similares.
	C3-4	Responsabilidade social, ética e ambiental	Normas e eventos de conscientização social, ética ou ambiental.

Categorias	Cód.	Subcategorias	Ações
C4 - Valorização do Profissional da Educação	C4-1	Troca de experiências	Encontros entre setores, encontros entre profissionais e similares.
	C4-2	Ampliação das competências	Cursos, capacitações, treinamentos, mentorias, oficinas e similares.
	C4-3	Condições ambientais	Concursos, reformas, adequações no ambiente, construções e similares.
	C4-4	Planejamento participativo	Pesquisas e consultas ao público interno, etc.

Fonte: Criado pelo autor com dados extraídos da Lei Federal nº 14.681/2023.

Nesse segundo passo cada ação encontrada recebeu um código, sendo listada em planilha do *Microsoft Excel* seguindo a seguinte sequência: A001, A002, A003, e assim por diante. O programa *Mendeley Reference Manager* também foi utilizado para auxiliar a geração das referências em virtude do grande número de documentos.

O terceiro e último passo do plano de trabalho foi apresentar um relatório de diagnóstico, que além de revelar as práticas atuais da instituição, traçou as perspectivas futuras com auxílio da Matriz *SWOT*, uma ferramenta de planejamento estratégico que lista as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças encontradas.

Quanto à identificação, localização e obtenção do material, o *corpus* de análise compreendeu 1.334 documentos, todos disponíveis no site <http://www.ifbaiano.edu.br>, para livre acesso ao público. Entre esses estavam: Resoluções do Conselho Superior, Relatórios de Gestão, a Página de notícias do portal, Seção de informes, as Cartas de Serviço ao cidadão, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a Página dedica a informações para os servidores.

A análise e interpretação dos dados foi executada usando procedimentos de análise de conteúdo que se refere a “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”, na perspectiva

de Bardin (2016, p. 40). Basicamente, a análise de conteúdo busca analisar qualquer tipo de mensagem e identificar códigos associados a elas. Assim, é possível verificar quais códigos mais aparecem no texto, para que posteriormente aconteçam as interpretações e associações.

De acordo com Bardin (2061), as principais etapas da análise de conteúdo são três:

- I. A pré-análise, que é a primeira etapa, onde existe a definição e o primeiro contato com o material que será utilizado na pesquisa. Nessa etapa foi realizada a chamada leitura flutuante, uma técnica que tem o objetivo de realizar uma leitura superficial para identificar quais documentos são de fato relevantes para o estudo.
- II. A exploração do material é a segunda etapa, onde os documentos são olhados mais a detalhadamente. Nessa etapa foram definidas e buscadas as chamadas unidades de registro ou unidades de contexto, que são palavras-chave, verbos, frases ou até mesmo assuntos inseridos nos documentos que possuíssem relação com o tema pesquisado. Assim, o material foi explorado buscando unidades de registro ou de contexto que revelasse ações ou iniciativas, realizadas ou divulgadas no *site* da instituição escolhida, considerando as quatro categorias da Lei nº 14.681/2023, já mencionadas.
- III. O tratamento dos dados é a última das três principais etapas da análise de conteúdo. Aqui foram feitas inferências, que se trata da realização de ligações lógicas, para que os dados brutos se transformassem em informação. A expectativa é compreender melhor o fenômeno em estudo, a partir, por exemplo, da análise de frequência de cada uma das categorias pesquisada.

A Redação do Relatório, última etapa da pesquisa documental, conforme proposição de Gil (2011), já mencionada no plano de trabalho, resultou em um documento que além de apresentar os resultados encontrados na pesquisa também trouxe um resumo da Lei Federal

nº 14.681/2023. Para compor o relatório, ainda foi elaborado um Calendário 2025, que contempla feriados nacionais, estaduais (Bahia), campanhas de saúde e informações sobre as datas comemorativas de diversas profissões. Essa ferramenta foi desenvolvida com a proposta de auxiliar os que trabalham na gestão de pessoas com sugestões de datas para o planejamento de ações de prevenção ao adoecimento, homenagens, palestras e valorização.

RESULTADOS OBTIDOS

Após a coleta dos dados, 282 ações foram encontradas, listadas em planilha do programa Microsoft Excel e classificadas em categorias. A seguir estão os principais resultados.

PRÁTICAS ATUAIS POR CATEGORIA

Após a análise dos dados, 64 ações foram agrupadas na categoria Bem-estar. Algumas principais foram: jogos dos servidores, notas de pesar, celebração do aniversário de criação dos campi, entre outras.

As ações de comemoração veiculadas no *site* frequentemente destacavam experiências exitosas e de transformação de vida de alunos e servidores, com ênfase na maneira como os trabalhadores se empenham no cumprimento de suas funções, valorizando-os. Esse tipo de reconhecimento está alinhado com o conceito de bem-estar apresentado pela Lei nº 14.681/2023.

II – bem-estar no trabalho: a percepção de emoções positivas e o sentimento de satisfação do trabalhador com relação à organização e às condições de trabalho, às práticas de gestão, ao envolvimento afetivo com o desenvolvimento de suas tarefas e às possibilidades de **reconhecimento simbólico** (Brasil, 2023a, art. 2, inc. II, grifo nosso).

De acordo com o modelo de gestão da qualidade de vida criado por Hackman e Oldham (1974, 1975), nota-se que dar destaque e prestigiar o trabalho do servidor pode ser uma prática muito positiva. Para os autores, é possível diminuir as taxas de absenteísmo e rotatividade, e também incrementar o desempenho a partir de algumas condições. Nesse caso, duas se destacam. Uma delas é a percepção da significância do trabalho, e a divulgação no *site* demonstra a importância da atividade que cada servidor presta à instituição. Além disso, a outra condição atendida acontece quando o trabalhador toma conhecimento dos resultados do seu trabalho, o que transforma a iniciativa em um *feedback* (Hackman; Oldham, 1974, 1975).

Outra condição descrita por Hackman e Oldham (1974, 1975) é quando o trabalhador tem o conhecimento dos resultados do trabalho, o qual pode vir através de um retorno (*feedback*) por parte da chefia. Nesse caso, a divulgação pública por parte do órgão dá um prestígio ainda maior às ações executadas pelos servidores.

A distribuição das ações de bem-estar por subcategorias pode ser vista na Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição das ações na Categoria C1 – Bem-Estar

Código	Subcategorias	Quantidade	Percentual
C1-1	Reconhecimento simbólico	17	27%
C1-2	Envolvimento afetivo	31	48%
C1-3	Experiências lúdicas, culturais e esportivas	7	11%
C1-4	Inclusão Social	9	14%
TOTAL		64	100%

Fonte: Luz (2025, p. 80).

Na categoria Saúde, o processo analítico resultou na identificação e classificação de 40 iniciativas, entre as quais se sobressaem: campanha de mobilização e luta contra o HIV (dezembro vermelho), ressarcimento à saúde suplementar, podcast sobre psicologia, saúde

mental e qualidade de vida, live no Instagram sobre cuidados com a saúde mental, entre outras.

A categoria de saúde foi a que menos teve ações identificadas (40). Se comparada, por exemplo, com a categoria Valorização dos profissionais da educação, que foi a que mais recebeu ações (110), existe uma diferença entre as duas de 175%.

A distribuição das ações de saúde por subcategorias pode ser vista na Tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição das ações na Categoria C2 – Saúde

Código	Subcategorias	Quantidade	Percentual
C2-1	Ações de educação (Promoção a saúde)	14	35%
C2-2	Medidas de proteção à saúde	15	38%
C2-3	Outros cuidados com a saúde	11	28%
TOTAL		40	100%

Fonte: Luz (2025, p. 82).

Foi possível notar que a instituição investe em diversas formas inovadoras de se comunicar e alertar o público interno, como *Lives* e *Podcasts*. Para Dina Czeresnia (1999), a utilização de diferentes meios de comunicação para realizar o enfrentamento a questões de saúde é importante.

Não se pode trabalhar de forma adequada e prática na construção da ideia de promoção da saúde sem enfrentar duas questões fundamentais e interligadas: a necessidade de um pensamento filosófico e a consequente reconfiguração da educação (comunicação) nas práticas de saúde (Czeresnia, 1999, p. 708, tradução nossa).

Sobre a Qualidade de vida no trabalho, terceira categoria de análise, identificamos 68 ações. Entre as principais iniciativas estavam: reestruturação de processos, programa de gestão do teletrabalho, horário especial de servidor com deficiência e mapeamento de processos.

Entre as iniciativas identificadas, percebe-se a preocupação da instituição de oferecer melhores condições de trabalho, para que os servidores exerçam suas atividades da melhor maneira possível.

Através de iniciativas como a do programa de gestão do teletrabalho, onde o servidor pode atuar de dentro de sua casa e ações como o horário especial para o servidor com deficiência, a organização deixa claro que entende que nos dias atuais o servidor busca o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. Evidencia ainda que entende que não é só através de recompensas financeiras que a motivação do indivíduo acontece.

A distribuição das ações de qualidade de vida no trabalho por subcategorias pode ser vista na Tabela 3.

Tabela 3 – Distribuição das ações na Categoria C3 – QVT

Código	Subcategorias	Quantidade	Percentual
C3-1	Normas e Diretrizes	32	47%
C3-2	Práticas de Gestão	13	19%
C3-3	Processos de Trabalho	14	21%
C3-4	Responsabilidade social, ética e ambiental	9	13%
TOTAL		68	100%

Fonte: Luz (2025, p. 85).

Valorização dos profissionais da educação, a quarta e última categoria de análise, recebeu a vinculação de 110 ações. Entre as principais iniciativas destacamos: reestruturação e ampliação da rede de telecomunicações no campus Teixeira de Freitas, contribuições para elaboração do PDI 2020-2024, curso de capacitação gerencial na administração pública, e o Encontro de Pedagogos(as) e Técnicos(as) em Assuntos Educacionais.

Medidas concretas se fazem necessárias para valorizar o servidor de fato. Muito embora, mimos e lembranças possam representar

formas simbólicas de demonstrar valorização, é preciso avançar e efetivar ações que realmente sejam significativas.

A distribuição das ações de valorização por subcategorias pode ser vista na Tabela 4.

Tabela 4 – Distribuição das ações na Categoria C4 – Valorização

Código	Subcategorias	Quantidade	Percentual
C4-1	Troca de Experiências	64	58%
C4-2	Ampliação das Competências	28	25%
C4-3	Condições Ambientais	10	9%
C4-4	Planejamento Participativo	8	7%
TOTAL		110	100%

Fonte: Luz (2025, p. 87).

Observando as ações adotadas pelo IF BAIANO, na categoria “valorização dos profissionais da educação”, que envolveram cursos, encontros de categorias profissionais, reestruturações no espaço físico, entre outras, podemos concluir que ações representativas de fato têm acontecido.

PERSPECTIVAS FUTURAS (ANÁLISE SWOT)

Os pontos fortes ou *Strengths* são fatores internos, identificados na pesquisa, que demonstram acertos na atuação do IF BAIANO. Entre eles podemos destacar:

- Criação de uma Coordenação de Qualidade de Vida: o fato de existir no organograma uma coordenação dedicada ao tema demonstra que existe planejamento e preocupação em beneficiar os trabalhadores;
- Alto número de ações de desenvolvimento: foi identificado constante uso do *site* institucional para promover cursos e ações de

desenvolvimento. Essa estratégia encontra alinhamento com o que preconiza a Lei Federal nº 14.681/2023, considerando que a promoção de ações educativas é uma das diretrizes da política de valorização; e

- Atuação em todas as categorias previstas na lei: a pesquisa revelou que o Instituto pesquisado já atua em todas as quatro dimensões da nova política (bem-estar, saúde, qualidade de vida no trabalho e valorização dos profissionais da educação) e a manutenção desse cenário deve ser uma das perspectivas de atuação do órgão.

Pontos fracos ou *Weaknesses* são fatores internos sobre os quais o órgão possui certa medida de atuação e que podem ser melhorados. As principais fraquezas identificadas:

- Necessidade de melhorias no *site*: identificar especificamente ações relacionadas a qualidade de vida no trabalho dentro do portal do IF BAIANO se mostrou uma tarefa complexa. Por isso, destacamos a necessidade de otimização do *site*, o que seria possível criando uma página específica para concentração das ações de QVT, ou mesmo criando marcadores específicos nas matérias, com os temas relacionados com a política de valorização; e
- Ausência de uma programação anual de iniciativas: não foi identificado no site um planejamento, seja ele mensal, semestral ou anual, das ações que o órgão se prepara para executar. A criação de uma programação no futuro poderá gerar expectativa no público, possibilitando maior participação da comunidade nas ações.

Oportunidades ou *Opportunities* (na sigla SWOT) são fatores externos que podem afetar de maneira positiva a gestão da qualidade de vida do trabalho na instituição. Destacamos a principal delas: valorização dos profissionais, através da criação da Lei Federal nº 14.681/2023, uma oportunidade valiosa de valorizar o trabalho dos técnicos e docentes de Institutos e Universidades Federais. A nova legislação se firma

como uma base legal para o desenvolvimento de diversas ações e investimentos. A organização deve se aproveitar dessas possibilidades, executando ações que fortaleçam a qualidade de vida.

Retomando a teoria defendida por Werther e Davis, o Instituto deve analisar os fatores ambientais, organizacionais e comportamentais para identificar a necessidade dos trabalhadores e determinar seus próximos passos.

Ameaças ou *Threats*, por sua vez, representam fatores externos, questões fora do controle da instituição, que podem afetar negativamente a qualidade de vida no trabalho. Entre as ameaças identificadas estão:

- Contingenciamento de recursos: o constante bloqueio de recursos financeiros por parte do Governo Federal pode inviabilizar ações que já estejam programadas. Essa ameaça foge do controle do órgão e, muitas vezes, muito pouco pode-se fazer a respeito; e
- Afastamentos por questões de saúde mental: o crescimento no número de afastamentos ameaça tanto a saúde dos trabalhadores como o bom funcionamento de diversos setores dentro das unidades de ensino. Os afastamentos podem ser longos e realizar a recomposição da força de trabalho pode ser algo demorado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo investigar quais ações o Instituto Federal Baiano já vinha desenvolvendo e que vão ao encontro do que preconiza a Lei Federal nº 14.681/2023. Conclui-se que a resposta ao problema de pesquisa inicialmente proposto foi alcançada, considerando que o principal objetivo do estudo era identificar quais ações já ocorriam dentro do órgão que poderiam ser enquadradas como iniciativas de fomento ao Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação.

Os objetivos alcançados com esse estudo podem ser separados em duas partes. Primeiro, as contribuições da pesquisa para a administração pública como um todo. Na sequência, estão os aportes que trazem maior benefício especificamente para a instituição estudada.

Entre as principais contribuições do estudo para a administração pública em geral, estão:

- Fomento das discussões sobre a aplicação da Lei, para que se torne amplamente conhecida, seja objeto de pesquisas e discussões para que seja implementada considerando as necessidades dos beneficiários. A visibilidade será um instrumento que pressionará os gestores a aplicarem as diretrizes da Lei, beneficiando os profissionais da educação através da construção de espaços de trabalho, em condições seguras e de saúde, com valorização do trabalho e dos trabalhadores; e
- Contribuir com a ampliação da visão do que são iniciativas de promoção a qualidade de vida. Se a qualidade de vida no trabalho (QVT) já foi sinônimo apenas da aplicação de algumas técnicas de ginástica laboral, nos dias atuais já não pode o ser mais. A própria política instituída pela Lei Federal nº 14.681/2023 traz junto ao conceito de QVT os ideais de bem-estar, saúde integral e valorização dos profissionais da educação. Essa combinação de conceitos revela o caráter político do texto da lei. Bem-estar e saúde também são direitos que reafirmam o valor positivo do trabalho para a vida social contemporânea.

Entre os resultados que mais beneficiam especialmente o órgão analisado, apontamos três contribuições principais:

- Relatório de identificação de ações: o relatório apresenta de maneira sucinta a legislação e resume as principais teorias que podem compor o entendimento dos gestores. Uma leitura atenta servirá para extrair informações sobre a Lei e sobre a própria instituição;

- Visão geral de categorias menos trabalhadas: após a aplicação dos procedimentos de classificação das 282 atividades encontradas dentro das quatro categorias da Lei (bem-estar, saúde integral, qualidade de vida no trabalho e valorização dos profissionais da educação) e das subcategorias que foram definidas, a visualização de quais as áreas são menos trabalhadas fica evidente; e
- Calendário de valorização: uma ferramenta desenvolvida para auxiliar aqueles que trabalham com gestão de pessoas. Ultrapassando seu simples propósito de identificar datas e feriados, esse material sugere quando devem ser executadas campanhas de saúde de acordo com definições do Ministério da Saúde. Ademais, exibe datas comemorativas que fazem menção às principais profissões e carreiras presentes em instituições de ensino públicas.

Entendemos que existe campo para ampliação deste estudo no âmbito da instituição. Surge-se estudos para verificar a efetividade de cada uma das 282 ações identificadas, considerando que a pesquisa não se debruçou em examinar minuciosamente os possíveis prejuízos que podem advir da baixa concentração de ações em determinadas categorias, visto que é a gestão do órgão que deve definir quais são as prioridades de acordo com o planejamento institucional, o que pode significar inclusive maiores investimentos e aplicação de esforços em áreas específicas.

Ademais, a aplicação de questionários junto aos trabalhadores revela-se apropriada para mensurar os níveis de satisfação e identificação das causas de mal-estar e bem-estar nos diferentes ambientes de trabalho do Instituto, configurando-se uma estratégia importante antes da definição de ações futuras. Acreditamos ainda que a realização de entrevista com os gestores, em cada uma das unidades da instituição, seria capaz de revelar ainda outras ações isoladas, ampliando os resultados já encontrados. Acrescenta-se que aprofundar o estudo para além do campo documental, aproximando-se, por exemplo, mais dos

agentes situados na ponta final de todo o processo, contribuiria para a validação dos resultados obtidos e sua ampliação.

Entendemos também que esse estudo pode ser replicado e aprimorado por outras organizações públicas de educação, utilizando-se do procedimento metodológico apresentado ou adotando outros possíveis caminhos.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BERTERO, C. O. Algumas observações sobre a obra de G. Elton Mayo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 8, n. 27, p. 73-95, 1968. b. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901968000200003&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 12 nov. 2023.
- BLAZZI JÚNIOR, F. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 30-37, 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/BPL7WhPGc4p9nTykrkw-nxN/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 24 fev. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 14.681, de 18 de setembro de 2023**. Institui a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/14681.htm. Acesso em: 2 dez. 2023.
- BUSS, P. M. A IX Conferência Nacional de Saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 297-300, 1991. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1991000300001&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 21 abr. 2024.
- BUSS, P. M.; CARVALHO, A. I. D. Desenvolvimento da promoção da saúde no Brasil nos últimos vinte anos (1988-2008). **Ciência & Saúde Coletiva**, [S. l.], v. 14, n. 6, p. 2305-2316, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/D65mRPV5fD5yGcMswW4dszQ/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

CASEMIRO, P.; MOURA, R. Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos. **G1**, 10 mar. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/03/10/crise-de-saude-mental-brasil-tem-maior-numero-de-afastamentos-por-ansiedade-e-depressao-em-10-anos.ghtml>. Acesso em: 23 abr. 2025.

CZERESNIA, D. O conceito de saúde e a diferença entre prevenção e promoção. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p. 701-709, 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/yzwJKvBC4HZMPnKycN7VN8m/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 4 maio. 2025.

DAVENPORT, T. O. **Capital Humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. Tradução Rosa S. Krausz. São Paulo: Nobel, 2001.

DEJOURS, C. **A loucura do Trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5. ed. São Paulo: Cortez - Oboré, 1992.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processo, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2013.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: LPA Edições, 2011.

GATTI, B. A. Reconhecimento social e as políticas de carreira docente na educação básica. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 42, n. 145, p. 88-111, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/TBZ9snxf4ZCYGfkrzDv43Zz/>. Acesso em: 3 maio 2025.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **The job diagnostic survey**: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. New Haven: Department of Administrative Sciences of Yale University. Technical report n. 4. 1974. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099580.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2025

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1975-22031-001>. Acesso em: 22 fev. 2025.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoa**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LUZ, C. S. **Gestão da qualidade de vida no trabalho**: práticas atuais e perspectivas futuras do Instituto Federal Baiano (IF Baiano), sob a ótica da Lei Federal nº 14.681/2023. Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação - Departamento de Educação, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2025. Disponível em: <https://saberaberto.uneb.br/handle/20.500.11896/8749>. Acesso em: 28 jul. 2025.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MENDES, I. A. C. Desenvolvimento e saúde: a declaração de Alma-Ata e movimentos posteriores. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 447-448, 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692004000300001&lng=pt&lng=pt. Acesso em: 21 abr. 2024.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational dynamics**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10259588/>. Acesso em: 22 fev. 2025.

NAHAS, M. V. **Atividade física, saúde e qualidade de vida**: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo. 7. ed. Florianópolis: Ed. do Autor, 2017.

OMS. **Promoting well-being**. 2025a. Disponível em: <https://www.who.int/activities/promoting-well-being>. Acesso em: 21 fev. 2025.

OMS. **WHOQOL**: Measuring Quality of Life. 2025b. Disponível em: <https://www.who.int/tools/whoqol/whoqol-bref>. Acesso em: 3 fev. 2025.

OMS. **Carta de Ottawa**. In: Conferência Internacional de Promoção da Saúde. Conferência Internacional de Promoção da Saúde. 1986. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/carta_ottawa.pdf. Acesso em: 3 fev. 2025.

OPAS. **Indicadores de saúde**: elementos conceituais e práticos, Washington, D.C., p. 84, 2018. Disponível em: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/49057>. Acesso em: 20 abr. 2024.

PILATTI, L. A.; FERREIRA, C. L. Possibilidades e desafios da Lei nº 14.681/2023 na qualidade de vida no trabalho de servidores de instituições federais de educação superior. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 29, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/TGzRDZBTmjCJCmHDNXywTDG/?lang=pt>. Acesso em: 3 mar. 2025.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TRAGTENBERG, M. A teoria geral da administração é uma ideologia? **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 7-21, 1971. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901971000400001&lng=pt&lng=pt. Acesso em: 1 abr. 2024.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/LMc849j8Xz4h7SK4kYVW9pv/>. Acesso em: 17 fev. 2025.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review (pre-1986)**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973. Disponível em: https://www.academia.edu/2085254/Quality_of_working_life_what_is_it. Acesso em: 21 fev. 2025.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. Tradução Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

Capítulo 5

**MEDIAÇÃO E CULTURA DE PAZ
NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA:
ANÁLISE DO DISCURSO DA COMISSÃO
DE ÉTICA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE UBERLÂNDIA**

*Mediation and culture of peace in university management:
discourse analysis of the ethics committee
of the Federal University of Uberlândia*

*Mediación y cultura de paz en la gestión universitaria:
análisis del discurso de la comisión de ética
de la Universidad Federal de Uberlândia*

DOI: 10.31560/pimentacultural/978-85-7221-583-1.5

Ígor Campos de Andrade

Resumo:

Este trabalho analisa o discurso da Comissão de Ética da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), com foco na regulamentação da mediação como instrumento de promoção da cultura de paz e de fortalecimento da gestão universitária ética e democrática. A pesquisa adota como referencial teórico-metodológico a análise semiolinguística do discurso, de Patrick Charaudeau, que permite compreender como o contrato de comunicação institucional configura os sentidos produzidos nos discursos oficiais. O corpus compreende documentos institucionais públicos, como o regimento interno da Comissão, o fluxograma do processo de mediação e a portaria normativa que institucionaliza essa prática. A análise considera as condições de produção, os dispositivos linguístico-discursivos e os efeitos de sentido resultantes da encenação discursiva em situação de comunicação pública. Os resultados revelam que o discurso da Comissão de Ética visa constituir uma imagem de imparcialidade, escuta ativa e compromisso com a humanização dos conflitos interpessoais, por meio de estratégias discursivas que reforçam valores como o respeito, a convivência pacífica e a responsabilidade ética no espaço universitário. A mediação agiliza a resolução de conflitos, reduz gastos com pessoal e processos administrativos burocráticos, gera economia de recursos públicos e promove a transformação da cultura institucional, com práticas fundamentadas no diálogo, na orientação e na reparação, em substituição à punição. Conclui-se que a Comissão de Ética, ao promover ações de orientação e mediação, atua não apenas como instância normativa, mas também como agente discursivo, fundamental na construção de uma universidade mais ética, inclusiva e aberta ao diálogo.

Palavras-chave: Mediação. Comissão de Ética. Análise semiolinguística do discurso. Resolução de conflitos. Gestão universitária.

Abstract:

This paper analyzes the discourse of the Ethics Committee of the Federal University of Uberlândia (UFU), focusing on the regulation of mediation as an instrument to promote a culture of peace and strengthen ethical and democratic university governance. The study adopts Patrick Charaudeau's semiolinguistic discourse analysis as its theoretical-methodological framework, which allows for understanding how the institutional communication contract shapes the meanings produced in official discourses. The corpus includes public institutional documents, such as the Committee's internal regulations, the mediation process flowchart, and the normative ordinance that institutionalizes this practice. The analysis considers the conditions of production, linguistic-discursive devices, and the resulting meanings from discursive performance in public communication situation. The results reveal that the discourse of the Ethics Committee seeks to construct an image of impartiality, active listening, and commitment to the humanization of interpersonal conflicts, through discursive strategies that reinforce values such as respect, peaceful coexistence, and ethical responsibility within the university setting. Mediation accelerates conflict resolution, reduces personnel expenses and bureaucratic administrative processes, generates savings in public resources, and fosters transformation of the institutional culture through practices grounded in dialogue, guidance, and reparation, rather than punishment. It is concluded that the Ethics Committee, by promoting guidance and mediation actions, functions not only as a normative body but also as a fundamental discursive agent in building a more ethical, inclusive, and dialogical university.

Keywords: Mediation. Ethics Committee. Semiotic discourse analysis. Conflict resolution. University management.

Resumen:

Este trabajo analiza el discurso de la Comisión de Ética de la Universidad Federal de Uberlândia (UFU), con enfoque en la regulación de la mediación como instrumento para la promoción de la cultura de paz y el fortalecimiento de la gestión universitaria ética y democrática. La investigación adopta como marco teórico-metodológico el análisis semiolingüístico del discurso, propuesto por Patrick Charaudeau, que permite comprender cómo el contrato de comunicación institucional configura los sentidos producidos en los discursos oficiales. El corpus comprende documentos institucionales públicos, como el reglamento interno de la Comisión, el diagrama de flujo del proceso de mediación y la ordenanza normativa que institucionaliza esta práctica. El análisis considera las condiciones de producción, los dispositivos lingüístico-discursivos y los efectos de sentido resultantes de la escenificación discursiva en situaciones de comunicación pública. Los resultados revelan que el discurso de la Comisión de Ética busca constituir una imagen de imparcialidad, escucha activa y compromiso con la humanización de los conflictos interpersonales, operando con estrategias discursivas que refuerzan valores como el respeto, la convivencia pacífica y la responsabilidad ética en el espacio universitario. La mediación agilita la resolución de conflictos, reduce gastos en personal y procesos administrativos burocráticos, genera ahorro de recursos públicos y promueve la transformación de la cultura institucional, con prácticas fundamentadas en el diálogo, la orientación y la reparación, en sustitución del castigo. Se concluye que la Comisión de Ética, al promover acciones de orientación y mediación, actúa no solo como instancia normativa, sino también como agente discursivo fundamental en la construcción de una universidad más ética, inclusiva y abierta al diálogo.

Palabras clave: Mediación. Comisión de Ética. Análisis semiolingüístico del discurso. Resolución de conflictos. Gestión universitaria.

INTRODUÇÃO

Este trabalho analisa o discurso da Comissão de Ética da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), com foco na regulamentação da mediação como instrumento de promoção da cultura de paz e de fortalecimento da gestão universitária pautada pela ética e pela democracia. A temática escolhida situa-se no campo da “Ética na Gestão Pública e os princípios da Administração Pública”, ao abordar uma iniciativa institucional que visa aprimorar a administração universitária por meio da mediação e da valorização de práticas éticas.

A mediação surge como importante alternativa para lidar com os conflitos nas instituições de ensino, marcadas por tensões e dinâmicas internas complexas. A análise do discurso oficial que fundamenta essa prática permite identificar os desafios e as possibilidades para que ela se efetive. Destaca-se o papel da Comissão de Ética nesse cenário, especialmente por sua atuação na busca por uma gestão universitária e inovadora.

Nesse sentido, a análise concentra-se na atuação da Comissão, instituída pela Portaria Reitoria nº 750, de 26 de junho de 2012 (UFU, 2012), vinculada administrativamente ao Gabinete do Reitor e integrante do Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal (Brasil, 2007), coordenado pela Comissão de Ética Pública (CEP). A partir da Portaria Reitoria nº 463, de 11 de abril de 2025 (UFU, 2025a), a Comissão de Ética da UFU regulamentou a solução de controvérsias e a autocomposição de conflitos, ao institucionalizar expressamente a prática de mediação no âmbito universitário.

A busca por formas eficazes de lidar com conflitos interpessoais nas Instituições Federais de Ensino (IFES) exige alternativas que rompam com a lógica punitiva e promovam o diálogo. Nesse contexto, a mediação emerge como estratégia inovadora ao incentivar a escuta mútua e o reconhecimento das diferenças. Mais do que resolver conflitos, essa abordagem promove uma cultura de paz, baseada no respeito,

na corresponsabilidade e na construção de vínculos institucionais sólidos (Miklos; Miklos, 2020).

O objeto da pesquisa consiste em compreender a forma como o discurso institucional da Comissão de Ética constrói sentidos sobre a mediação, com ênfase em seu papel inovador para promover um ambiente universitário harmonioso que resolva conflitos com agilidade e eficiência. A questão norteadora identifica a maneira pela qual o discurso desse Colegiado expressa e promove a mediação como instrumento de ética e cultura de paz na gestão universitária. Parte-se da hipótese de que esse discurso não se limita à função normativa, mas como agente discursivo fundamental para a transformação cultural da universidade, em articulação com ações educativas e preventivas.

A metodologia adotada fundamenta-se na análise semiolinguística do discurso, conforme proposta por Patrick Charaudeau, que possibilita compreender o contrato de comunicação institucional e os sentidos produzidos no interior dos discursos oficiais. Essa abordagem considera as condições de produção, os dispositivos linguístico-discursivos e os efeitos de sentido gerados na encenação discursiva em contextos de comunicação pública. A análise do discurso funciona como um referencial teórico-metodológico que possibilita compreender as práticas discursivas em seu contexto social e comunicativo. A análise semiolinguística, em especial, destaca-se por focar nas estratégias discursivas adotadas e nas finalidades que esses discursos buscam alcançar.

O *corpus* inclui documentos institucionais públicos essenciais para compreender a estrutura e as práticas da Comissão de Ética da UFU. Entre esses documentos, destacam-se o regimento interno da Comissão, que define suas competências, atribuições e funcionamento; o fluxograma do processo de mediação, que detalha as etapas e procedimentos para a resolução de conflitos; e a portaria normativa que institucionaliza essa prática. A pesquisa concentra-se principalmente nesses documentos e inclui, de forma pontual, a análise do Decreto nº 1.171/1994 (Brasil, 1994), sem ampliar a investigação a outros

normativos ou aspectos históricos mais amplos, a fim de preservar o foco e a viabilidade do estudo.

Justifica-se este trabalho pela relevância social e acadêmica da mediação no contexto universitário, especialmente diante da complexidade das relações interpessoais e institucionais que permeiam esse ambiente. A mediação, enquanto prática institucional, segue os princípios que regem a Administração Pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A Comissão de Ética reafirma esses fundamentos e contribui para uma administração universitária alinhada aos preceitos legais e institucionais. A análise apresentada a seguir restringe-se ao discurso institucional oficial, sem considerar entrevistas ou relatos pessoais, uma vez que o foco está na dimensão textual e discursiva presente em documentos institucionais utilizados pela Comissão de Ética da UFU.

Portanto, cada Comissão de Ética desempenha papel essencial nas Instituições Federais de Ensino a que está vinculada, ao mediar conflitos e consolidar valores éticos que sustentam a convivência acadêmica. Para exercer essa função de forma efetiva, a Comissão precisa receber reconhecimento institucional concreto, além de estrutura e apoio da gestão universitária. Essas condições são fundamentais para concretizar a mediação como instrumento eficaz na construção de um ambiente universitário ético, harmonioso e democrático.

REFERENCIAL TEÓRICO

A mediação tem se consolidado como instrumento importante para a gestão de conflitos na Administração Pública, ao proporcionar alternativas eficazes à lógica tradicional punitiva e burocrática. Conforme ressaltam Salvo (2018) e Moreira *et al.* (2020), a mediação não apenas oferece um desenho institucional e procedimental mais ágil, mas também promove a humanização das relações institucionais, pois contribui

para a construção de ambientes organizacionais mais harmoniosos e colaborativos. Nesse sentido, a mediação fortalece os princípios basilares da Administração Pública, ao possibilitar soluções pautadas na legalidade, impessoalidade e moralidade, além de incentivar o diálogo e a corresponsabilidade entre os envolvidos.

Segundo Salvo (2018), os avanços na modernização da Administração Pública têm favorecido a consolidação de uma cultura voltada para o diálogo, alinhada a uma concepção participativa de democracia administrativa. Fundamentada em princípios como eficiência, qualidade e boa governança, essa perspectiva oferece instrumentos teóricos que permitem buscar soluções consensuais ancoradas em contextos concretos. Mediar consiste em facilitar a comunicação entre as partes envolvidas, de modo que construam decisões conjuntas com base em suas percepções, no reconhecimento mútuo e na realidade compartilhada. Essa abordagem amplia a compreensão dos aspectos que envolvem o conflito e permite uma análise mais aprofundada de suas múltiplas dimensões e dos interesses subjacentes às disputas.

A seção teórica divide-se em dois momentos. O primeiro aborda a ética e os princípios constitucionais que regem a Administração Pública, com ênfase nos previstos no artigo 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988) e sua importância para garantir a legitimidade e a transparência na gestão pública. Realiza-se uma articulação entre esses princípios e os fundamentos éticos que orientam a atuação institucional. Em seguida, apresenta-se a mediação como prática voltada à escuta, ao diálogo e à construção conjunta de soluções no ambiente institucional, pois é compatível com os princípios administrativos e relevante para a gestão de conflitos na universidade.

ÉTICA E PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A palavra ética tem origem no grego *ethos*, que significa tanto “morada” quanto “hábito”, o que reflete a ideia de que a ética está ligada

ao lugar seguro do ser humano e aos comportamentos construídos pela repetição consciente (Brasil, 2023). Para Aristóteles, a virtude é a busca pelo equilíbrio entre excessos, um hábito que aperfeiçoa o caráter e orienta ações justas. No contexto da Administração Pública, esses fundamentos éticos orientam a conduta dos agentes públicos para que suas ações estejam voltadas ao interesse público.

No Brasil, a gestão da ética pública passou a ser prioridade diante da insatisfação da sociedade com o comportamento das autoridades, especialmente pela confusão entre o público e o privado e a urgência em evitar desvios éticos. Para enfrentar esse problema, o país aderiu a acordos internacionais contra a corrupção e implantou medidas internas para fortalecer a integridade na Administração Pública (Brasil, 2023).

O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal foi instituído por meio do Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994 (Brasil, 1994), que definiu padrões de conduta para os servidores e determinou a criação das comissões de ética em todos os órgãos públicos federais, atualmente chamadas de comissões setoriais. Esse normativo foi uma medida importante para fortalecer a ética na Administração Pública (Brasil, 2023).

Em 1999, foi criada a Comissão de Ética Pública (CEP), vinculada à Presidência da República, com o objetivo de orientar e fiscalizar a conduta ética das autoridades da Alta Administração Pública Federal. No ano seguinte, em agosto de 2000, o Código de Conduta da Alta Administração Federal (CCAAF) estabeleceu regras específicas para autoridades como Ministros de Estado, Presidentes e Diretores de Estatais e Reitores, o que reforçou a atuação da CEP na prevenção de conflitos de interesse e na promoção da integridade pública (Brasil, 2023).

Por sua vez, em 2007, foi criado o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, com o intuito de integrar e articular as ações da CEP e das comissões setoriais de ética existentes nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. A CEP passou a coordenar,

avaliar e supervisionar esse sistema, que estabelece normas e diretrizes voltadas à conduta ética no serviço público, aplicáveis tanto às altas autoridades quanto a todos os servidores e demais agentes que atuem em nome do Estado (Brasil, 2023).

Importante sublinhar que a promulgação da Constituição Federal de 1988 marcou um novo paradigma na administração pública brasileira ao consolidar a ética como fundamento imperativo da atuação estatal. Nesse sentido, o princípio da moralidade, previsto expressamente no artigo 37 da referida Carta Magna, orienta a conduta dos agentes públicos, com base no zelo pelos recursos públicos, na boa-fé e na urbanidade. Consolidou-se a busca por uma gestão comprometida com o interesse público, em que a ética não é só uma expectativa da sociedade, mas um princípio constitucional que deve ser cumprido (Brasil, 2023).

Os princípios jurídicos representam os valores essenciais que sustentam todo o ordenamento jurídico, bem como asseguram sua unidade e coerência. Devido à sua natureza fundamental e à flexibilidade interpretativa, esses princípios permeiam todas as normas jurídicas e orientam sua aplicação de forma harmoniosa. No âmbito da Administração Pública, destacam-se principalmente os princípios previstos no artigo 37 da Constituição Federal, que norteiam a atuação dos agentes públicos e asseguram a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência da gestão pública. Além desses, existem outros princípios dispersos em legislações específicas, porém, tais dispositivos não serão objeto de análise neste estudo, que foca nos fundamentos constitucionais da administração pública (Oliveira, 2013).

O princípio da legalidade, embora objeto de diferentes interpretações, pode ser compreendido, de modo geral, como a exigência de que a atuação do agente público esteja previamente amparada por norma legal que lhe confira legitimidade. Na Administração Pública, isso significa que todos os atos devem respeitar estritamente a legislação vigente, especialmente no contexto do Estado Democrático de Direito (Oliveira, 2013).

Nesse sentido, a mediação, prevista em legislação específica, encontra respaldo jurídico para sua aplicação na esfera pública. Na Universidade Federal de Uberlândia, essa prática foi formalmente regulamentada por meio de portaria interna, que estabelece procedimentos e diretrizes para a mediação, de modo a legitimar a adoção desse instrumento na ótica de uma gestão universitária participativa e democrática.

O princípio da impessoalidade exige que a Administração Pública trate todos os cidadãos com igualdade, sem favorecer ou prejudicar indivíduos de maneira injusta ou arbitrária. Essa norma está vinculada à ideia de que as ações administrativas devem buscar exclusivamente o interesse público, sem qualquer tipo de privilégio ou discriminação injustificada. Além disso, impede que agentes públicos utilizem sua posição para promover interesses pessoais e garante que a atuação estatal mantenha caráter imparcial e voltado ao bem coletivo (Oliveira, 2013).

O princípio da impessoalidade, ao exigir que a atuação administrativa se oriente pelo interesse público, oferece fundamento relevante para a adoção de práticas de mediação de conflitos no âmbito da Administração Pública. A mediação, especialmente quando institucionalizada, constitui mecanismo legítimo e adequado para tratar controvérsias de maneira justa, clara e com espaço para o diálogo entre as partes. Nessa perspectiva, a mediação se alinha ao dever de tratar todos os envolvidos com isonomia, o que permite a preservação de um ambiente ético, respeitoso e comprometido com a solução de conflitos, sem a promoção de interesses pessoais.

O princípio da moralidade, por sua vez, impõe à Administração Pública não apenas a obediência às normas legais, mas também a observância de padrões éticos de conduta. Embora seu conceito não seja facilmente delimitável, dada a variabilidade histórica e cultural do que se entende por moral, isso não impede sua aplicação no exercício da função pública. A moralidade administrativa exige que os agentes públicos atuem com probidade, lealdade e seriedade, com decisões comprometidas com o bem comum e com a confiança da sociedade na

integridade da gestão pública. Dessa forma, o princípio assume papel essencial na legitimação dos atos administrativos (Oliveira, 2013).

Ao exigir condutas pautadas pela ética e em prol do interesse público, o princípio da moralidade também fundamenta a adoção da mediação como uma prática legítima e coerente com os deveres da Administração. A mediação contribui para a construção de soluções mais céleres e eficazes. Nesse sentido, ao privilegiar o diálogo, esse instrumento ajuda a preservar a confiança da própria sociedade na conduta dos agentes públicos e no compromisso da gestão em melhor resolver os seus conflitos.

O princípio da publicidade determina que os atos do Poder Público sejam amplamente divulgados e acessíveis, de modo a permitir que a sociedade, verdadeira detentora do poder, acompanhe e fiscalize a atuação de seus representantes. Quanto maior a transparência, mais efetivo se torna o controle social sobre a Administração Pública. Em um Estado Democrático de Direito, a publicidade dos atos administrativos deve ser a regra, e o sigilo, a exceção. Esse princípio também assegura aos cidadãos o direito de acesso aos registros administrativos e às informações governamentais, o que fortalece a cultura de transparência, essencial para o enfrentamento da corrupção e para a vigilância popular sobre a gestão pública (Oliveira, 2013).

Embora a mediação, por sua natureza, envolva certa reserva quanto ao conteúdo discutido entre as partes, o princípio da publicidade permanece fundamental no âmbito da Administração Pública. Isso porque, ao ser incorporada como prática institucional, a mediação precisa seguir critérios de transparência e controle social. Nesse contexto, não se trata de expor os detalhes dos casos mediados, mas de garantir que a política de mediação esteja devidamente regulamentada, acessível e sujeita à fiscalização. Ao assegurar a divulgação dos parâmetros, objetivos e resultados institucionais dessa prática, a Comissão de Ética reafirma o compromisso com a legalidade, a responsabilidade administrativa e o interesse público.

Nessa direção, o princípio da eficiência postula que a atuação administrativa deve alcançar os resultados almejados com o menor custo possível para o Estado. Por conseguinte, é necessário que a Administração Pública esteja estruturada com instrumentos que possibilitem a obtenção de resultados de forma célere, eficaz e responsável. A eficiência não se limita à redução de despesas, mas envolve também a otimização dos meios e a qualidade dos serviços prestados. Segundo Oliveira (2013), o princípio da eficiência exige a simplificação dos processos administrativos e a qualificação contínua dos servidores, como parte de um compromisso constante com uma gestão pública eficaz e voltada ao interesse coletivo.

Nesse sentido, a regulamentação da mediação no âmbito da Comissão de Ética da UFU representa uma prática inovadora que contribui para a racionalização da atuação administrativa. Ao viabilizar a resolução de conflitos de forma célere, dialógica e menos onerosa, essa iniciativa reduz tanto os custos com pessoal quanto a sobrecarga de procedimentos burocráticos, o que favorece a continuidade e a qualidade dos serviços públicos afetados. Além disso, a própria normatização interna da mediação configura uma medida eficaz e estratégica, que traduz o compromisso institucional com uma gestão ética, compartilhada e orientada ao interesse público.

É importante destacar que o princípio da consensualidade constitui um dos pilares da Administração Pública contemporânea, que atua por meio do diálogo e da cooperação com os cidadãos. Diferente do modelo tradicional autoritário, a chamada Administração Consensual valoriza a participação e a construção conjunta das decisões administrativas, com a finalidade de atender ao interesse público de forma colaborativa. Essa mudança supera as imposições unilaterais e promove uma gestão mais transparente, democrática e ética, em consonância com os demais princípios que a regem (Oliveira, 2013).

Portanto, os princípios que sustentam a Administração Pública reforçam os padrões éticos estabelecidos pelo Código de Ética

Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal e pelos demais normativos. Além de respaldar a busca por eficiência na gestão universitária, os princípios orientam a conduta de agentes públicos e colaboram com a construção de uma cultura institucional comprometida com o interesse público e com a prevenção de conflitos éticos. Nesse contexto, a mediação, institucionalizada pela Comissão de Ética da UFU, mostra-se um instrumento legítimo e alinhado a esses fundamentos. A seguir, será abordada a mediação como ferramenta eficaz para a resolução de conflitos no ambiente universitário.

MEDIAÇÃO NA COMISSÃO DE ÉTICA: UM INSTRUMENTO PARA A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

A mediação, enquanto método autocompositivo de resolução de conflitos, representa uma alternativa pacífica e colaborativa frente aos modelos tradicionais. Mais do que uma técnica processual, ela expressa uma mudança de postura diante dos conflitos, ao priorizar o diálogo, a escuta ativa e a reconstrução de vínculos. Essa mudança está relacionada a uma concepção mais humanizada das relações institucionais, sobretudo nas esferas públicas, em que se busca resolver impasses de maneira menos impositiva e mais participativa (Vasconcelos, 2023).

Cabe ressaltar que a mediação se distingue de outros instrumentos de resolução de conflitos com os quais muitas vezes é confundida. Diferente do assessoramento, que apenas fornece informações para auxiliar a escolha de um caminho, a mediação visa estimular a construção conjunta de soluções entre os envolvidos. Também não se confunde com a conciliação, que envolve a atuação de um terceiro imparcial para propor acordos. Além disso, diverge do aconselhamento, pois este oferece sugestões ou orientações diretas, enquanto a mediação aposta na autonomia e na capacidade das partes para transformar sua relação e decidir, por si mesmas, o que for mais adequado à situação (Moreira *et al.*, 2020).

Conforme previsto no artigo 166 do Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/2015) e no artigo 2º da Lei da Mediação (Lei nº 13.140/2015), a mediação se baseia em princípios jurídicos que asseguram sua legitimidade e eficácia. Entre os mais relevantes estão: a autonomia da vontade das partes, a confidencialidade, a oralidade, a informalidade, o consensualismo e a boa-fé.

A autonomia assegura o respeito às decisões dos envolvidos, livres de qualquer imposição externa. A confidencialidade garante a proteção das informações reveladas durante as sessões, com a preservação da privacidade dos participantes (Vasconcelos, 2023). A oralidade e a informalidade aproximam o processo da realidade dos envolvidos e tornam mais acessível o diálogo. O consensualismo reforça o caráter autocompositivo da mediação, enquanto a boa-fé sustenta um ambiente de cooperação mútua, no qual os participantes demonstram disposição para o diálogo transparente e respeitoso em todas as etapas (Vasconcelos, 2023).

A Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), estabelece as bases para uma política nacional voltada ao tratamento adequado dos conflitos de interesse, com foco em métodos autocompositivos, como a mediação e a conciliação. Seu conteúdo influenciou não apenas o Judiciário, mas também outras instituições públicas, que passaram a adotar essas práticas em seus procedimentos internos. A Comissão de Ética da UFU, ao estabelecer sua regulamentação interna sobre mediação, adota expressamente a referida resolução como referência normativa, o que reforça a importância do documento na promoção de uma cultura institucional voltada à escuta, ao diálogo e à resolução pacífica de controvérsias (CNJ, 2010).

No contexto de instituições públicas, como as universidades, a mediação adquire características próprias em face da diversidade de pessoas e das dinâmicas nos espaços institucionais. Nesse cenário, a Comissão de Ética da UFU desenvolve ações de cunho educativo, consultivo, preventivo, conciliador e repressivo, conforme descrito em

seu Plano de Trabalho (Comissão de Ética da UFU, 2025). Tais atribuições se alinham às diretrizes do Decreto nº 6.029/2007, que institui o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal e prevê, entre outros aspectos:

Art. 7º Compete às Comissões de Ética de que tratam os incisos II e III do art. 2º:

I – atuar como instância consultiva de dirigentes e servidores no âmbito de seu respectivo órgão ou entidade;

II – aplicar o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, aprovado pelo Decreto 1.171, de 1994, devendo:

a) submeter à Comissão de Ética Pública propostas para seu aperfeiçoamento;

b) dirimir dúvidas a respeito da interpretação de suas normas e deliberar sobre casos omissos;

c) apurar, mediante denúncia ou de ofício, conduta em desacordo com as normas éticas pertinentes; e

d) recomendar, acompanhar e avaliar, no âmbito do órgão ou entidade a que estiver vinculada, o desenvolvimento de ações objetivando a disseminação, capacitação e treinamento sobre as normas de ética e disciplina;

III – representar a respectiva entidade ou órgão na Rede de Ética do Poder Executivo Federal a que se refere o art. 9º; e

IV – supervisionar a observância do Código de Conduta da Alta Administração Federal e comunicar à CEP situações que possam configurar descumprimento de suas normas.

§ 1º Cada Comissão de Ética contará com uma Secretaria-Executiva, vinculada administrativamente à instância máxima da entidade ou órgão, para cumprir plano de trabalho por ela aprovado e prover o apoio técnico e material necessário ao cumprimento das suas atribuições [...] (Brasil, 2007).

Compreender a mediação como prática discursiva, especialmente no que diz respeito às ações da Comissão de Ética da UFU, exige a análise de suas condições de produção e dos sentidos que

a atravessam. Por conseguinte, a análise semiolinguística do discurso apresenta-se como uma importante abordagem teórico-metodológica, ao permitir a investigação da linguagem em sua relação com os sujeitos, os contextos e os efeitos de sentido que produz.

ANÁLISE SEMIOLINGUÍSTICA DO DISCURSO: CONCEITOS FUNDAMENTAIS

A análise semiolinguística do discurso propõe uma abordagem que ultrapassa os limites da análise puramente linguística, ao considerar não apenas os aspectos verbais da linguagem, mas também sua articulação com diferentes códigos semiológicos, conforme o contexto de uso e os efeitos de sentido pretendidos. O termo “semiolinguística” expressa justamente essa articulação entre forma e sentido, ao situar a linguagem como material signifiante vinculado à ação comunicativa e ao projeto de influência social dos sujeitos. Ainda que se baseie em um material linguageiro, essa perspectiva compreende o discurso como lugar de construção da significação e que vai além da simples manifestação verbal (Charaudeau, 2001).

Nesse sentido, essa perspectiva teórico-metodológica entende que o discurso está ligado aos seus sujeitos e às condições sociais em que surge. Cada texto expressa posicionamentos ideológicos e imagens sociais que resultam da interação entre linguagem, sujeito e sociedade. Por isso, analisar o discurso exige considerar tanto os aspectos linguísticos quanto o contexto que dá sentido aos enunciados (Pattresi *et al.*, 2021).

O contrato de comunicação é um termo importante para a compreensão da análise semiolinguística do discurso. Trata-se de um acordo implícito entre quem fala e quem escuta, o que organiza a interação. É esse acordo que define quem pode falar, o que pode ser dito, de que maneira e por meio do qual o discurso produz sentidos dentro de um determinado contexto (Pattresi *et al.*, 2021).

Os elementos linguísticos e discursivos são as escolhas que o emissor realiza para estruturar o texto, apresentar seus argumentos, escolher as palavras e o tom da mensagem, com o objetivo de orientar a interpretação do receptor. A encenação discursiva, por sua vez, refere-se à maneira como o emissor se apresenta, constrói a imagem do destinatário e estabelece a interação, o que cria o ambiente em que o discurso se desenvolve e produz sentido (Charaudeau, 2008).

Nesse sentido, o contexto se refere aos elementos internos ao próprio texto, como as palavras próximas ou imagens que compõem a mensagem. Já a situação envolve fatores externos, como o ambiente, os participantes e as condições sociais da comunicação. Essa distinção ajuda a entender melhor como o sentido é construído em cada ato de linguagem (Pattresi *et al.*, 2021).

Uma mesma fala pode ser entendida de formas diferentes, conforme quem escuta e o contexto. Por isso, um discurso pode soar irônico para uns, provocador para outros ou até emotivo, a depender da situação e do público. Quando alguém fala em nome de um grupo ou instituição, como um sindicato, busca que sua voz seja reconhecida como expressão de algo maior. A mídia, por exemplo, ao expor a vida pessoal de figuras públicas, molda a forma como essas pessoas são vistas em público, o que pode fortalecer ou enfraquecer sua imagem. Além disso, o significado de uma mensagem também pode variar com o tempo: um slogan escrito num muro, por exemplo, perde impacto quando lido fora do momento histórico em que foi criado (Pattresi *et al.*, 2021).

Nesse sentido, como pontua Charaudeau (2008):

[...]A finalidade do ato de linguagem (tanto para o sujeito enunciator quanto para o sujeito interpretante) não deve ser buscada apenas em sua configuração verbal, mas, no jogo que um dado sujeito vai estabelecer entre esta e seu sentido implícito. Tal jogo depende da relação dos protagonistas entre si e da relação dos mesmos com as circunstâncias de discurso que os reúnem (Charaudeau, 2008, p. 24).

Em outras palavras, falar envolve sempre expectativas, pois quem comunica espera, normalmente, que o outro compreenda sua intenção e que as estratégias usadas tenham o efeito desejado. No entanto, isso nem sempre acontece, uma vez que a interpretação depende do ponto de vista de quem recebe a mensagem. Por conseguinte, o sentido do que se diz não está totalmente sob controle, ou seja, o sujeito não tem domínio total sobre os significados que produz. Questões inconscientes e o contexto social-histórico do sujeito interpretante podem alterar a compreensão e gerar efeitos inesperados (Charaudeau, 2008).

Com base nos fundamentos teóricos apresentados, que abrangem a ética e os princípios da Administração Pública, as funções institucionais da Comissão de Ética e os conceitos essenciais da análise semiolinguística do discurso, inicia-se na seção seguinte a análise do *corpus* selecionado, constituído por documentos institucionais públicos, como o regimento interno da Comissão, o fluxograma do processo de mediação e a portaria normativa que institucionaliza essa prática. Como dito, o objetivo é examinar como os sentidos são construídos nas produções textuais da Comissão de Ética da UFU, com ênfase na mediação, a partir da materialidade linguístico-discursiva, os efeitos de sentido gerados pelas condições de produção e estratégias de enunciação no contexto institucional.

ANÁLISE DO DISCURSO DA COMISSÃO DE ÉTICA DA UFU: EFEITOS DE SENTIDO NA PRÁTICA INSTITUCIONAL DA MEDIAÇÃO

A mediação na Comissão de Ética da UFU ultrapassa a ideia de ser apenas mais um procedimento administrativo, pois envolve a construção de sentidos, a definição de posicionamentos e a gestão eficiente

de conflitos em um ambiente institucional marcado por disputas de sentidos. Como mencionado, pretende-se, aqui, uma análise do discurso fundamentada na semiolinguística, a partir do exame de documentos produzidos pela Comissão. O objetivo é compreender de que modo a linguagem contribui para organizar os sentidos da mediação, os lugares enunciativos dos sujeitos e as estratégias mobilizadas na busca por um ambiente institucional que valorize o diálogo.

O Regimento Interno da Comissão de Ética, estabelecido pela Portaria R nº 402, de 10 de agosto de 2023 (UFU, 2023), define as suas diretrizes e atribuições. Esse documento normativo estabelece a estrutura organizacional, as competências, os direitos e deveres dos membros e as normas gerais processuais, o que orienta as atividades relacionadas à ética no ambiente institucional. O Regimento institui um contrato de comunicação institucional, em que os sujeitos enunciadores são a Comissão de Ética, responsável pela construção do documento, e o Reitor da UFU, que aprova e publica a portaria. Esse normativo é dirigido aos sujeitos destinatários, que abrangem os membros da Comissão, os servidores da UFU e a comunidade em geral, dada a importância da promoção da ética no espaço público e as implicações decorrentes de eventuais infrações éticas.

Em consonância com os ensinamentos de Charaudeau (2008), observa-se que esse contrato de comunicação se realiza dentro de uma cena enunciativa marcada por condições específicas de produção, determinadas pelas exigências institucionais de transparência, prevenção de conflitos e construção de uma gestão participativa. Trata-se, assim, de uma produção discursiva inscrita no espaço público e administrativo, em que o locutor (UFU) busca construir uma imagem de autoridade normativa, ao mesmo tempo em que legitima a própria Comissão de Ética como instância responsável pela promoção e salvaguarda da ética.

Nesse sentido, depreende-se que o enunciado normativo orienta práticas de conduta e também institui sentidos sobre questões éticas no contexto universitário. O documento tem como objetivo regular

e normatizar as competências e atribuições da Comissão, com um tom notadamente prescritivo ao estabelecer direitos, deveres e normas de funcionamento.

O Regimento Interno da Comissão adota uma linguagem formal, objetiva e impessoal, bem como utiliza predominantemente o modo enunciativo, pois estabelece normas, diretrizes e obrigações de forma clara. Há também elementos do modo argumentativo ao justificar a relevância dessas regras para garantir a ética e o bom funcionamento institucional. Quanto aos modos descritivo e narrativo, estes são pouco presentes, pois o documento foca na normatização em si e não em relatos ou descrições detalhadas.

Outrossim, há uso constante da voz passiva, recurso que destaca a ação e não o agente, o que visa reforçar o caráter objetivo e impessoal do texto. Além disso, nota-se a presença de modalizações de obrigação, como em “As cópias deverão ser solicitadas formalmente à Comissão de Ética” (UFU, 2023), o que evidencia o caráter prescritivo do discurso. Assim, o uso de termos técnicos e de construção próprias do discurso jurídico e legislativo contribui para estabelecer um tom formal e de obrigatoriedade, o que legitima as disposições regulamentadoras. Nota-se que o normativo visa construir uma imagem institucional pautada na promoção de um ambiente universitário ético e colaborativo.

Por conseguinte, é possível identificar que esse contrato de comunicação define quem está autorizado a enunciar em nome da instituição, a quem se destina, qual é a expectativa de recepção, com quais fins é produzido e sob quais regras discursivas deve operar. Embora o termo “mediação” não apareça de forma explícita no Regimento Interno, suas disposições legitimam essa prática, ao defender a conduta ética e ao prever, de forma expressa, princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade administrativa, publicidade, eficiência, probidade, razoabilidade, proporcionalidade, contraditório, ampla defesa, celeridade, economicidade, prevenção e boa-fé.

Importante destacar que na página institucional do Colegiado (UFU, 2024) há a seguinte previsão:

Em determinados casos, a Comissão busca promover a mediação entre as partes, com o objetivo de resolver conflitos de forma consensual e restaurar a harmonia. A mediação é uma ferramenta que previne a continuidade de condutas não éticas, buscando soluções que beneficiem ambas as partes e que estejam alinhadas ao Código de Ética do Servidor do Poder Executivo Federal (Decreto nº 1.171, de 1994).

Não será objeto de mediação condutas em descumprimento ao disposto no inciso XV ao Decreto nº 1.171, de 1994 (UFU, 2024).

Nesse contexto, a Comissão de Ética institucionaliza o discurso sobre a possibilidade de mediação, em conformidade com sua atuação preventiva e educativa, o que demonstra que o seu papel não se resume à apuração de condutas infratoras. Ao buscar a resolução consensual de conflitos e a restauração da harmonia entre as partes, a Comissão assume uma postura alinhada com os princípios da Administração Pública, que visa uma cultura institucional de diálogo.

No entanto, ressalta-se que determinadas condutas não são passíveis de mediação, como as descritas no inciso XV do Decreto nº 1.171/1994 (Brasil, 1994), a saber:

XV - E vedado ao servidor público;

- a) o uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem;
- b) prejudicar deliberadamente a reputação de outros servidores ou de cidadãos que deles dependam;
- c) ser, em função de seu espírito de solidariedade, conivente com erro ou infração a este Código de Ética ou ao Código de Ética de sua profissão;
- d) usar de artifícios para procrastinar ou dificultar o exercício regular de direito por qualquer pessoa, causando-lhe dano moral ou material;

- e) deixar de utilizar os avanços técnicos e científicos ao seu alcance ou do seu conhecimento para atendimento do seu mister;
- f) permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores;
- g) pleitear, solicitar, provocar, sugerir ou receber qualquer tipo de ajuda financeira, gratificação, prêmio, comissão, doação ou vantagem de qualquer espécie, para si, familiares ou qualquer pessoa, para o cumprimento da sua missão ou para influenciar outro servidor para o mesmo fim;
- h) alterar ou deturpar o teor de documentos que deva encaminhar para providências;
- i) iludir ou tentar iludir qualquer pessoa que necessite do atendimento em serviços públicos;
- j) desviar servidor público para atendimento a interesse particular;
- l) retirar da repartição pública, sem estar legalmente autorizado, qualquer documento, livro ou bem pertencente ao patrimônio público;
- m) fazer uso de informações privilegiadas obtidas no âmbito interno de seu serviço, em benefício próprio, de parentes, de amigos ou de terceiros;
- n) apresentar-se embriagado no serviço ou fora dele habitualmente;
- o) dar o seu concurso a qualquer instituição que atente contra a moral, a honestidade ou a dignidade da pessoa humana;
- p) exercer atividade profissional aética ou ligar o seu nome a empreendimentos de cunho duvidoso (Brasil, 1994).

No tocante ao Decreto nº 1.171/1994 (Brasil, 1994), compete ressaltar que é um discurso de natureza normativa, cujo contrato de comunicação é caracterizado por estabelecer uma relação assimétrica entre o Estado (enunciador) e os servidores públicos (destinatários). Nota-se que o Estado se apresenta como autoridade legítima para regular o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo

Federal. Produzem-se efeitos de sentido relacionados a deveres, condutas vedadas e responsabilização em caso de infrações, o que evidencia que há finalidades educativas, preventivas e também punitivas.

Além disso, o referido decreto constrói a imagem de um servidor público federal idealizado tanto pelo normativo quanto pela sociedade, com claras menções a valores como “dignidade”, “decoro”, “zelo” e “eficiência” (Brasil, 1994). Como estratégia de prescrição, utiliza-se uma linguagem impessoal e imperativa, característica do discurso jurídico, marcada pela adoção de verbos no infinitivo e termos abstratos, que conferem às proposições um tom generalizador e universal.

Por sua vez, o normativo da Portaria Reitoria nº 463, de 11 de abril de 2025 (UFU, 2025), é responsável por institucionalizar formalmente a mediação de conflitos como prática da Comissão de Ética da UFU. Observa-se que o contrato de comunicação operacionaliza uma relação assimétrica entre a instituição, como enunciadora da norma, e os servidores, gestores e demais membros da comunidade universitária, como destinatários. O texto legal assume uma voz institucional legítima e normativa, ao dispor sobre o conceito de mediação, os procedimentos preliminares e a condução do processo.

Do mesmo modo como já elucidado sobre as características comuns aos normativos, a linguagem da referida portaria recorre à estratégia de prescrição normativa, com o uso de verbos no infinitivo (“regulamentar”, “instituir” e “aprovar”) e verbos como “poderão” e “deverão”. Adota-se uma linguagem impessoal, que visa prever com clareza as hipóteses permitidas e a obrigação de seguir os procedimentos regulamentados, além da organização sequencial em artigos e parágrafos, típica do gênero jurídico.

No entanto, é importante esclarecer que a construção discursiva da norma não estabelece a mediação como uma obrigação ou imposição, mas sim como alternativa legítima e desejável, fundamentada na autonomia das partes e orientada pelos princípios de voluntariedade,

confidencialidade e imparcialidade. Por conseguinte, os efeitos de sentido produzidos estão associados à promoção da cultura do diálogo e à legitimação da mediação como prática ética.

Nesse sentido, a portaria (UFU, 2025) não apenas reconhece e regulamenta a mediação como prática possível, mas também constrói o sentido de que se trata de um instrumento adequado à resolução de conflitos no âmbito institucional. Sua construção linguística reforça a legitimidade do procedimento e busca convencer o destinatário quanto aos benefícios de sua adoção. Além disso, os dispositivos delimitam seu conceito, os princípios orientadores e as condições de aplicação, razão pela qual cabe destacar trechos da materialidade do *corpus* que sustentam esse discurso de autoridade e prescrição, a saber:

Art. 1º Instituir a mediação como importante instrumento de composição pacífica de conflitos nos processos de apuração ética conduzidos pela CEUFU.

§1º Entende-se por mediação o mecanismo de autocomposição de conflitos, fundada em atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver alternativas consensuais para resolução do conflito interpessoal.

§2º A aplicação da mediação será compatível com as disposições do Regimento Interno da CEUFU e demais normativas éticas.

Art. 2º A mediação será conduzida em conformidade com os princípios da voluntariedade, confidencialidade, imparcialidade e isonomia, conforme disposto no Código de Ética de Conciliadores, Mediadores Judiciais e Extrajudiciais (Resolução nº 125 do Conselho Nacional de Justiça, de 29 de novembro de 2010) e atendendo às disposições da Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015, que regulamenta a mediação como meio de solução de controvérsias e a autocomposição de conflitos no âmbito da Administração Pública (UFU, 2025b).

O texto também mobiliza estratégias de legitimação e autoridade ao fazer referência a marcos normativos relevantes, como a Lei nº 13.140/2015 (Brasil, 2015) e a Resolução nº 125/2010 (CNJ, 2010).

Nesse contexto, institui-se a mediação na UFU como instrumento de composição pacífica de conflitos nos processos de apuração ética, com atuação orientada pelos princípios da voluntariedade, confidencialidade, imparcialidade e isonomia.

Nesse contexto, o normativo estabelece os procedimentos preliminares e o rito a ser observado, a saber:

Art. 3º A CEUFU, após a admissão da denúncia e deliberação pela aplicação da mediação, despachará para a Presidência convidar as partes envolvidas para participar do procedimento.

Art. 4º Aceito o convite pelas partes, a Secretaria da CEUFU providenciará a documentação necessária para formalizar o processo de mediação, submetendo-a à análise da Presidência.

Parágrafo único. Será observado o prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da aceitação do convite pelas partes, para conclusão da mediação na CEUFU.

Art. 5º A Presidência da CEUFU indicará a pessoa mediadora, considerando sua qualificação, experiência e afinidade com a natureza do conflito (UFU, 2025b).

O convite formal às partes para participação na mediação demonstra, mais uma vez, a consensualidade como característica primordial do procedimento. Todavia, mesmo fundamentado no acordo entre as pessoas envolvidas, o processo não dispensa a estrutura. Há etapas a serem observadas, o que assegura previsibilidade, segurança e legitimidade. O normativo estabelece prazo máximo de 60 (sessenta) dias para conclusão da mediação, contados a partir da aceitação do convite, o que reforça o papel institucional da Comissão na condução e fiscalização do processo. Cabe ainda à Presidência indicar a pessoa mediadora, com base em critérios objetivos como qualificação, experiência e afinidade com o conflito, o que confere seriedade e rigor à escolha. Assim, o texto normativo equilibra a natureza voluntária da mediação com o dever da Comissão de assegurar um procedimento estruturado e efetivo.

A condução da mediação, segundo o normativo, deve observar:

Art. 6º As sessões de mediação poderão ocorrer de forma presencial ou remota, priorizando a oralidade e a informalidade, para facilitar o diálogo entre as partes.

§1º A pessoa mediadora será imparcial, garantirá a confidencialidade e se baseará nos princípios da razoabilidade e proporcionalidade.

§2º As partes poderão, a qualquer momento, optar pela interrupção da mediação e prosseguir pela via tradicional de apuração ética.

§3º Não haverá qualquer remuneração suplementar aos membros da Comissão de Ética e nem as pessoas mediadoras.

Art. 7º Encerrada a mediação, será elaborado um registro formal contendo o resultado obtido e remetido à CEUFU.

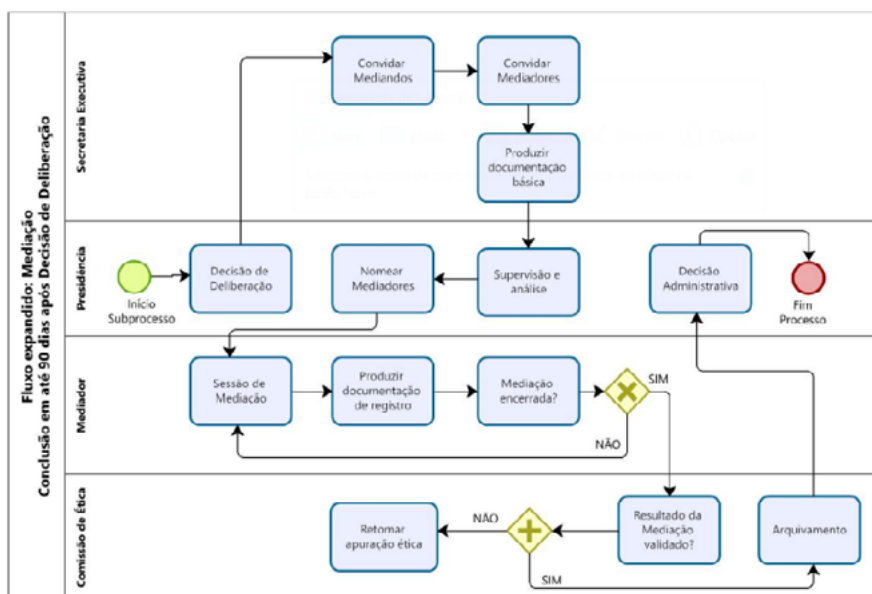
Art. 8º Os processos conduzidos pela CEUFU deverão respeitar o princípio do sigilo, sendo vedada a divulgação de informações obtidas durante a mediação por qualquer das partes envolvidas.

Art. 9º Casos não previstos nesta Portaria deverão ser solucionados pela Comissão de Ética com base nas normas vigentes que regem a Universidade Federal de Uberlândia, a mediação e também as normas e regulamentos que a Comissão de Ética se submete (UFU, 2025b).

A construção articulada dos procedimentos reforça a intenção de conferir previsibilidade e, sobretudo, segurança jurídica às etapas da mediação. A descrição detalhada nos artigos 6º a 9º indica uma tentativa de normatizar a prática de forma clara e objetiva, em respeito aos princípios da oralidade, informalidade e imparcialidade. Ao prever, por exemplo, que a mediação pode ser encerrada a qualquer momento pelas partes (Art. 6º, §2º), o texto reitera a voluntariedade como princípio essencial do processo. Além disso, ao dispor sobre a ausência de remuneração extra e o dever de sigilo, constrói-se uma imagem de neutralidade, imparcialidade e ética institucional, que visa consolidar a mediação como um instrumento seguro e eficiente na resolução de conflitos.

Com o objetivo de dar visibilidade ao discurso em prol da mediação, a Comissão de Ética elaborou e disponibilizou em sua página institucional um fluxograma que sintetiza, de forma didática, clara e objetiva, as etapas do procedimento. A medida busca não apenas facilitar a compreensão de todas as pessoas envolvidas, mas também reafirmar o compromisso da Comissão com a transparência e a cultura do diálogo no tratamento de conflitos. O fluxograma apresentado organiza visualmente o percurso da mediação no âmbito de um processo institucional, cujo objetivo é viabilizar a resolução de conflitos éticos com celeridade e eficiência, com participação efetiva das partes envolvidas.

Figura 1 – Fluxograma da Mediação na Comissão de Ética da UFU



Fonte: UFU (2025b).

A partir de uma perspectiva semiolinguística, conforme proposta por Patrick Charaudeau, é possível observar como a disposição gráfica, a sequencialidade e a atribuição de papéis institucionais constroem sentidos que legitimam essa prática como um processo estruturado e legítimo.

A estrutura do fluxo se organiza em linhas horizontais que representam esferas de atuação, como Secretaria Executiva, Presidência, Mediador e Comissão de Ética, e delimitam campos de responsabilidade discursiva. Essa divisão remete ao próprio contrato de comunicação, ao definir quem fala, em que momento, com que autoridade e com qual finalidade, o que estabelece uma relação de sentido entre os sujeitos.

Compete ressaltar que a eficácia da mediação depende da validação do resultado por uma instância posterior, o que demonstra que os sentidos produzidos no discurso da mediação só adquirem força institucional quando são ratificados por outra esfera, no caso a Comissão de Ética. O funcionamento do poder discursivo fica evidente nesse ponto, já que, mesmo com a proposta de escuta, reconhecimento e diálogo, o processo só se encerra quando uma instância superior valida ou reencaminha o caso para a retomada do processo de apuração ética.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do discurso institucional da Comissão de Ética da Universidade Federal de Uberlândia confirma que a mediação se apresenta como uma prática inovadora, legítima e compatível com os princípios da Administração Pública. Mais do que um procedimento administrativo alternativo, a mediação constitui uma estratégia discursiva e normativa voltada à transformação da cultura institucional, de modo que a ética, o diálogo, a escuta qualificada e a participação ativa das partes sejam reconhecidas e incentivadas.

Os documentos examinados indicam que o discurso da Comissão de Ética constrói uma imagem de imparcialidade e compromisso com a humanização dos conflitos. A regulamentação interna da mediação reforça a legitimidade dessa prática, assegura segurança jurídica e promove maior celeridade na resolução consensual de conflitos. Além disso, essa regulamentação está alinhada aos princípios da legalidade,

impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência da Administração Pública, o que favorece a elaboração de estratégias consensuais eficazes para a solução das controvérsias.

Nesse sentido, o discurso da Comissão de Ética é construído a partir da regulamentação da mediação em normativo próprio, com previsões redigidas com clareza e objetividade, nas quais se valoriza o caráter consensual e voluntário da participação das partes. Além desse instrumento normativo, observa-se que o Colegiado adota estratégias discursivas de legitimação ao referenciar outras normas que fundamentam sua atuação, bem como ao elaborar e divulgar, em sua página institucional, um fluxograma que define as etapas do procedimento e posiciona cada área envolvida, em consonância com os princípios da publicidade e da eficiência, o que favorece a circulação das informações e amplia a proximidade com os servidores da universidade.

Resta claro que a Comissão atua como importante agente discursivo na construção de uma gestão universitária democrática, ao viabilizar soluções que evitam a instauração de processos de apuração ética e a judicialização de conflitos, além de restaurar a harmonia institucional. A mediação permite respostas mais rápidas às demandas, com menos custos e burocracias, o que proporciona uma economia de recursos humanos e financeiros à Administração Pública.

Os resultados da pesquisa confirmam a hipótese inicial de que o discurso da Comissão ultrapassa a função punitiva e normativa, ao incorporar dimensões educativas, preventivas e transformadoras. Ao promover ações em prol da mediação, a Comissão de Ética contribui para a construção de uma universidade mais ética, democrática e dialógica. Dessa forma, seu discurso produz sentidos que legitimam a prevenção de conflitos e a consensualidade como caminhos para restaurar a harmonia.

Para promover a mediação como instrumento eficiente para a resolução de conflitos, recomenda-se o investimento para capacitar,

reconhecer e estruturar as Comissões de Ética nas universidades e institutos federais. A difusão da mediação está alinhada ao ideal da boa governança e contribui para consolidar práticas positivas fundamentais para salvaguardar a ética. Além disso, recomenda-se que a experiência da UFU seja publicizada e divulgada em outras instituições públicas, a fim de servir como incentivo e exemplo para a implementação e fortalecimento da mediação em âmbito federal.

Nessa direção, este estudo possibilita a difusão de conhecimentos e fornece subsídios a gestores, servidores e pesquisadores interessados na resolução de conflitos nas instituições públicas de ensino, especialmente quando voltados à consensualidade. Seus resultados destacam a importância da linguagem e das estratégias discursivas na construção do discurso institucional em prol de práticas éticas e democráticas, que inovam e consolidam a cultura de paz na gestão universitária.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial da União, Brasília, 5 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 jul. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia de Implementação do Comitê de Ética Pública para Entes Subnacionais**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/etica-publica/sistema-de-gestao-da-etica/guias-e-modelos-de-documentos/guia-cep-entes-subnacionais-com-anexos-2023.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 26 jul. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007**. Institui o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm. Acesso em: 26 jul. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 26 jul. 2025.

CHARAUDEAU, P. Uma teoria dos sujeitos da linguagem. In: MARI, H. *et al.* **Análise do discurso: fundamentos e práticas**. Belo Horizonte: Núcleo de Análise do Discurso – Fale/UFGM, 2001b, p. 23-37.

CHARAUDEAU, P. **Linguagem e discurso: modos de organização**. 2. ed. São Paulo: Editora Contexto, 2008.

COMISSÃO DE ÉTICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Plano de trabalho da CEUFU – 2025**. Uberlândia: UFU, 2025. Disponível em: <https://ufu.br/sites/default/files/2025-05/plano-de-trabalho-da-ceufu-2025.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_125_29112010_19082019150021.pdf. Acesso em: 27 jul. 2025.

MIKLOS, J.; MIKLOS, S. **Mediação de Conflitos**. Rio de Janeiro: Expressa, 2020.

MOREIRA, A. J.; NASCIMBENI, A. F.; BEYRODT, C.; TONIN, M. M.; MAURI. **Mediação e arbitragem na Administração Pública**. São Paulo: Almedina Brasil, 2020.

OLIVEIRA, R. C. R. **Princípios do direito administrativo**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Método, 2013.

PATTRESI, G. X.; REBELLO, I.; MONNERAT, R.; FERES, B.; CARDOSO, E. C. **Semiolinguística aplicada ao ensino**. São Paulo: Editora Contexto, 2021.

SALVO, S. H. P. G. J. D. **Mediação na Administração Pública Brasileira: o desenho institucional e procedimental**. 2. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU). **Portaria Reitoria nº 750, de 26 de junho de 2012**. Institui a Comissão de Ética da Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, MG, 2012. Disponível em: <https://ufu.br/sites/default/files/2024-12/portaria-r-no-750.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU). **Portaria Reitoria nº 402, de 10 de agosto de 2023**. Aprova o Regimento Interno da Comissão de Ética da Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, MG, 2023. Disponível em: https://www.sei.ufu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=5288255&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 26 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU). **Página institucional da Comissão de Ética**. Uberlândia, 2024. Disponível em: <https://ufu.br/unidades-organizacionais/comissao-de-etica>. Acesso em: 26 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU). **Portaria Reitoria nº 463, de 11 de abril de 2025**. Regulamenta a solução de controvérsias e autocomposição de conflitos nas apurações de competência da Comissão de Ética da Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, MG, 2025a. Disponível em: https://www.sei.ufu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=6964601&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 26 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU). **Fluxograma do processo de mediação da Comissão de Ética**. Uberlândia, 2025b. Disponível em: <https://ufu.br/sites/default/files/2024-12/fluxograma-da-mediacao.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2025.

VASCONCELOS, C. E. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Método, 2023.

Capítulo 6

**GESTÃO DE PESSOAS E INCLUSÃO
EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS:
UM OLHAR QUANTITATIVO SOBRE
SERVIDORES COM DEFICIÊNCIA
NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA MARIA**

*People management and inclusion in public universities:
a quantitative look at employees with disabilities at UFSM*

*Gestión de personas e inclusión en universidades públicas:
una mirada cuantitativa a los empleados con discapacidad en la UFSM*

DOI: 10.31560/pimentacultural/978-85-7221-583-1.6

Bianca Spode Beltrame
Maria Beatriz Rodrigues

Resumo:

Este estudo explorou as relações de trabalho de servidores com deficiência na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), com foco particular na percepção sobre acessibilidade, inclusão e o impacto do ambiente laboral. Objetivou-se mapear quantitativamente as experiências desses servidores, identificando barreiras e pontos de melhoria nas práticas de gestão de pessoas. A metodologia centralizou-se na coleta de dados primários por meio de um questionário eletrônico abrangente, enviado a todos os servidores da UFSM e direcionado aos profissionais com deficiência. Para este artigo, a análise se restringiu aos dados quantitativos obtidos, postergando as análises qualitativas para futuras publicações. Os resultados preliminares revelam percepções críticas quanto à acessibilidade plena e à efetividade das políticas de inclusão, indicando a persistência de desafios estruturais e atitudinais no ambiente universitário. Conclui-se que, embora haja avanços normativos, a implementação prática necessita de maior profundidade e abrangência, demandando investimentos em infraestrutura, capacitação e sensibilização para promover uma cultura organizacional genuinamente inclusiva.

Palavras-chave: Gestão Pública. Inclusão. Servidores Públicos com deficiência. Diversidade. Universidade.

Abstract:

This study explored the working relationships of employees with disabilities at the Federal University of Santa Maria (UFSM), with a particular focus on perceptions of accessibility, inclusion, and the impact of the work environment. The objective was to quantitatively map the experience of these employees, identifying barriers and areas for improvement in human resource management practices. The methodology focused on collecting primary data through a comprehensive electronic questionnaire sent to all UFSM employees and targeted at professionals with disabilities. For this article, the analysis was restricted to the quantitative data obtained, postponing qualitative analyses for future publications. Preliminary results reveal critical perceptions regarding full accessibility and the effectiveness of inclusion policies, indicating the persistence of structural and attitudinal challenges in the university environment. It can be concluded that, although there are regulatory advances, practical implementation requires greater depth and scope, demanding investments in infrastructure, training, and awareness-raising to promote a genuinely inclusive organizational culture.

Keywords: *Public Administration. Inclusion. Public Servants with Disabilities. Diversity. University.*

Resumen:

Este estudio exploró las relaciones laborales de los empleados con discapacidad en la Universidad Federal de Santa María (UFSM), con especial atención a sus percepciones sobre la accesibilidad, la inclusión y el impacto en el entorno laboral. El objetivo fue mapear cuantitativamente la experiencia de estos empleados, identificando barreras y áreas de mejora en las prácticas de gestión de recursos humanos. La metodología se centró en la recopilación de datos primarios mediante un cuestionario electrónico exhaustivo enviado a todos los empleados de la UFSM y dirigido a profesionales con discapacidad. Para este artículo, el análisis se limitó a los datos cuantitativos obtenidos, posponiendo los análisis cualitativos para futuras publicaciones. Los resultados preliminares revelan percepciones críticas sobre la accesibilidad total y la efectividad de las políticas de inclusión, lo que indica la persistencia de desafíos estructurales y actitudinales en el entorno universitario. Se concluye que, si bien existen avances normativos, la implementación práctica requiere mayor profundidad y alcance, lo que exige inversiones en infraestructura, capacitación y sensibilización para promover una cultura organizacional verdaderamente inclusiva.

Palabras clave: *Gestión Pública. Inclusión. Servidores Públicos con Discapacidad. Diversidad. Universidad.*

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no setor público brasileiro, particularmente nas Instituições de Ensino Superior (IES) e equivalentes, é um campo de estudo e prática de crescente complexidade e relevância. Dentre as múltiplas dimensões que compõem essa área, a inclusão de pessoas com deficiência (PcD) no quadro funcional dessas organizações emerge como um tema central, alinhado aos princípios constitucionais de igualdade e dignidade humana. A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como uma das maiores universidades públicas do país, reflete os desafios e as oportunidades inerentes a essa temática. Este artigo insere-se diretamente no escopo da temática “Gestão de Pessoas nas Instituições de Ensino Superior e equivalentes”, buscando oferecer uma contribuição específica sobre a experiência dos servidores com deficiência.

A pesquisa que embasa este artigo foi desenvolvida no contexto da tese de doutorado da primeira autora, sob orientação da segunda autora, tendo como objetivo geral a análise das relações de trabalho de pessoas com deficiência no serviço público, com ênfase na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Buscou-se investigar aspectos cruciais como acessibilidade (arquitetônica, comunicacional, atitudinal, instrumental/digital, entre outras), percepções de inclusão, o impacto do trabalho na saúde, e o significado atribuído ao trabalho por esses servidores. As questões norteadoras que impulsionaram o estudo incluíram: Quais as principais barreiras enfrentadas pelos servidores com deficiência na UFSM em termos de acessibilidade e ambiente de trabalho? Como as políticas institucionais existentes são percebidas em sua capacidade de promover a inclusão, combater o capacitismo e favorecer o desenvolvimento profissional e o bem-estar? E de que maneira a gestão de pessoas pode aprimorar suas práticas para garantir um ambiente laboral mais equitativo e significativo para esses profissionais?

A metodologia da pesquisa seguiu uma abordagem mista. Contudo, para os propósitos deste artigo, o foco será exclusivamente na parte quantitativa do estudo, que compreendeu a aplicação de um questionário eletrônico. A análise dos dados qualitativos, obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com servidores com deficiência, será objeto de um trabalho subsequente, permitindo uma exploração mais aprofundada das narrativas e experiências individuais, em uma próxima oportunidade. A justificativa para este trabalho reside na imperiosa necessidade de diagnosticar a realidade dos servidores públicos com deficiência, de modo a subsidiar a formulação e o aprimoramento de políticas de gestão de pessoas que não apenas cumpram a legislação vigente, mas que efetivamente promovam ambientes de trabalho inclusivos e produtivos. Apesar da crescente discussão sobre inclusão, estudos empíricos que detalham a percepção dos próprios servidores com deficiência em universidades públicas brasileiras ainda são escassos. As limitações deste artigo concentram-se na restrição geográfica ao universo da UFSM e na abordagem exclusiva da dimensão quantitativa dos dados, o que impossibilita a generalização dos resultados para outras IES.

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO E O DESAFIO DA INCLUSÃO

A gestão de pessoas no setor público brasileiro tem passado por transformações significativas nas últimas décadas. Tradicionalmente marcada por modelos burocráticos e centralizadores, a administração pública contemporânea busca incorporar princípios de eficiência e, cada vez mais, diversidade e inclusão (Lambert, 2021; Sassaki, 2010; Shore *et al.*, 2018). Essa mudança não é apenas organizacional, mas também ética, refletindo valores mais amplos de justiça social e equidade.

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), enquanto autarquia federal de ensino superior, está inserida nesse contexto de reestruturação. Como instituição formadora de conhecimento e de

práticas administrativas, a UFSM tem a responsabilidade de ser um modelo de inclusão. Contudo, essa inclusão exige mais do que legislações: demanda ações institucionais concretas. Como afirmam Maccali *et al.* (2015) e Nkomo e Cox Jr. (1999), a simples incorporação destes servidores com deficiência nas organizações, sem práticas inclusivas de gestão de pessoas, apenas potencializa o preconceito e a discriminação dentro da própria organização.

A legislação brasileira avançou significativamente, estabelecendo o direito das pessoas com deficiência à inclusão no serviço público. A Lei nº 8.112/90 (Brasil, 1990), o Decreto nº 5.296/2004 e a Lei Brasileira de Inclusão – Lei nº 13.146/2015 (Brasil, 2015) determinam cotas em concursos públicos e condições adequadas de trabalho. No entanto, conforme argumenta Lima (2020), o capacitismo se manifesta de forma velada em muitos ambientes organizacionais, seja na subestimação das capacidades dos indivíduos, seja na resistência à implementação de ajustes razoáveis.

A discriminação contra pessoas com deficiência, conhecida como capacitismo, é um obstáculo estrutural. Segundo Dias (2019), o capacitismo é um sistema de opressão estrutural, intrinsecamente ligado a relações de poder desiguais que se manifesta em diversas formas, desde micro agressões sutis até práticas violentas e excludentes. Essa lógica precisa ser enfrentada de forma sistemática, o que requer mudanças na cultura organizacional e no modo como as lideranças e os setores administrativos se posicionam diante da diversidade.

É nesse ponto que o papel da gestão de pessoas se torna ainda mais estratégico e transformador. A área de gestão de pessoas nas organizações públicas, especialmente em universidades, precisa ir além da conformidade legal. Ela deve atuar como catalisadora de mudanças estruturais, promovendo uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva. Isso implica incorporar a diversidade como valor institucional, desenvolver políticas sustentáveis de inclusão e garantir recursos humanos e financeiros para sua implementação.

Nas universidades, que são ambientes de intensa produção de conhecimento e interação entre diferentes saberes e experiências, a gestão de pessoas tem o desafio – e a oportunidade – de liderar processos de inclusão que sejam pedagógicos e estruturantes. Isso significa que as práticas de gestão devem ser pensadas a partir de uma perspectiva interseccional e participativa, que leve em conta as especificidades das pessoas com deficiência em articulação com outras dimensões identitárias, como gênero, raça e classe.

A gestão de pessoas nas universidades públicas, portanto, enfrenta o desafio de superar a visão instrumental da inclusão, baseada apenas no cumprimento de cotas (Irigaray; Vergara, 2011; Saraiva; Irigaray, 2009). É necessária uma abordagem transformadora que abarque:

- I. Acessibilidade universal: para além das barreiras físicas, é imprescindível eliminar as barreiras atitudinais, digitais e comunicacionais. Como afirma Sassaki (2010), o processo de inclusão envolve também a garantia de condições para que esses indivíduos desenvolvam suas habilidades, alcancem autonomia e se integrem de forma plena. A gestão de pessoas deve articular-se com setores de infraestrutura, tecnologia da informação e comunicação institucional para assegurar o acesso pleno aos espaços, aos sistemas e às informações da universidade.
- II. Desenvolvimento profissional inclusivo: treinamentos contínuos e acessíveis são fundamentais. Schwarz e Haber (2009, p. 180) reforçam que “os profissionais da área de gestão de pessoas devem buscar alternativas adequadas à realidade da empresa, bem como instruir cada departamento sobre como assumir suas responsabilidades [...]”. No ambiente universitário, isso significa capacitar gestores, docentes e servidores técnico-administrativos para lidar com a diversidade funcional e promover o desenvolvimento das potencialidades dos servidores com deficiência, respeitando seus ritmos, necessidades e aspirações.

- III. Combate ao capacitismo: para além de campanhas de conscientização, é necessário implementar canais efetivos de denúncia, com proteção contra retaliações, e formar comissões específicas para monitoramento e apuração de casos, conforme destaca Santiago (2014, p. 87): “[...] pensar numa sociedade para todos [...] é concretizar a realização da sociedade inclusiva”. A gestão de pessoas deve liderar essas iniciativas, zelando por processos justos e transparentes, bem como por ações educativas que transformem o cotidiano institucional.
- IV. Saúde e bem-estar no trabalho: a ausência de políticas institucionais de prevenção ao assédio moral e ao capacitismo “pode ser interpretada como uma aceitação tácita por parte da organização” (Martiningo Filho; Siqueira, 2008, p. 19), comprometendo o clima organizacional e o bem-estar dos servidores. Nesse sentido, cabe à gestão de pessoas promover um ambiente saudável, inclusivo e acolhedor, articulando-se com setores de saúde ocupacional, psicologia organizacional e ouvidorias, além de fomentar práticas de cuidado coletivo e escuta qualificada.
- V. Significado do trabalho: a escuta ativa das percepções dos servidores com deficiência permite compreender o valor simbólico e prático do trabalho em suas vidas. Como demonstram os dados da pesquisa, esse significado está diretamente relacionado ao reconhecimento, à autonomia e à oportunidade de contribuir com a missão institucional. É responsabilidade da gestão de pessoas criar condições para que esse engajamento seja possível, reconhecendo as trajetórias, talentos e contribuições dos servidores com deficiência de forma pública e efetiva.

Por fim, a análise das experiências de servidores com deficiência na UFSM, conduzida na presente pesquisa, revelou que a transformação institucional requer ações efetivas e participativas, como o fortalecimento das políticas já existentes, o desenvolvimento de novas estratégias e a valorização da diversidade como um recurso para inovação

e excelência acadêmica e administrativa. Assim, a área de gestão de pessoas deve deixar de ser apenas um setor de apoio burocrático para assumir um papel central na promoção da justiça organizacional, agindo como um vetor de transformação cultural nas universidades públicas brasileiras. A inclusão, portanto, não deve ser vista como um favor ou concessão, mas como uma expressão da maturidade institucional e do compromisso com uma sociedade mais equitativa e plural.

Dessa forma, ao reconhecer os desafios e potencialidades da gestão de pessoas nas universidades públicas no que tange à inclusão de servidores com deficiência, evidencia-se a necessidade de compreender essas questões a partir de dados empíricos concretos. A análise teórica apresentada até aqui fundamenta a importância de políticas institucionais efetivas, mas é por meio da investigação sistemática da realidade vivida pelos servidores que se pode avaliar o grau de efetividade dessas ações e identificar lacunas e oportunidades de melhoria.

A seguir, serão detalhados o percurso metodológico e as estratégias adotadas para a coleta e análise dos dados quantitativos que embasam esta pesquisa, com o objetivo de oferecer um diagnóstico e contribuir para a construção de práticas mais inclusivas e transformadoras no serviço público universitário.

PERCURSO METODOLÓGICO: ESTRATÉGIAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS QUANTITATIVOS

A investigação que fundamenta este estudo, centrada nas relações de trabalho vivenciadas por servidores com deficiência na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), exigiu a adoção de um percurso metodológico criterioso, coerente com os objetivos da pesquisa e com os pressupostos teórico-epistemológicos que a sustentam. Para a etapa aqui apresentada e considerando os propósitos específicos

deste artigo, optou-se por uma abordagem de natureza quantitativa, voltada à obtenção de dados objetivos e mensuráveis, que possibilitassem a análise de padrões e tendências entre os participantes.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário eletrônico estruturado, elaborado com base na revisão da literatura e nos objetivos do estudo. Esse instrumento foi desenvolvido com o intuito de captar, de forma sistemática, as percepções, vivências e condições de trabalho de um contingente significativo de servidores com deficiência na instituição. A escolha do questionário como técnica de coleta foi estratégica, por permitir a obtenção de dados em larga escala, assegurando, ao mesmo tempo, a padronização das respostas e a viabilidade de análises estatísticas subsequentes.

Cumprindo rigorosamente os preceitos éticos que regem a pesquisa científica com seres humanos, todas as etapas da investigação seguiram as diretrizes da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016), que dispõe sobre as normas aplicáveis às ciências humanas e sociais. O projeto foi previamente submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da UFSM e obteve aprovação após avaliação criteriosa. Além disso, a coleta de dados foi iniciada apenas após a obtenção de todas as autorizações institucionais pertinentes, garantindo a legalidade, a transparência e o respeito aos direitos dos participantes envolvidos.

COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO

O instrumento principal para a coleta de dados quantitativos foi um questionário eletrônico, desenvolvido especificamente para este estudo. A escolha por um formato eletrônico se deu em virtude de sua eficiência e alcance, características cruciais para um estudo que visava mapear a realidade de um segmento específico da comunidade universitária.

O questionário foi enviado, inicialmente, a todos os 4.557 servidores da UFSM, abrangendo tanto Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) quanto docentes. O envio ocorreu em 30 de outubro de 2023, período que coincidiu com a “Semana do Servidor”, o que potencialmente contribuiu para uma maior visibilidade da iniciativa. A distribuição foi operacionalizada pelo Centro de Processamento de Dados (CPD) da UFSM, utilizando-se o Portal de Recursos Humanos como canal de comunicação. É fundamental ressaltar que, embora o envio tenha sido massivo, o questionário era claramente direcionado e autodeclaratório para servidores que se identificassem como pessoas com deficiência. O objetivo primordial dessa etapa era realizar um censo, ou seja, um levantamento exaustivo para identificar e compreender a situação dos servidores com deficiência em toda a instituição.

A adoção do questionário como instrumento de coleta de dados justifica-se por múltiplos fatores. Primeiramente, esse método mostra-se particularmente adequado às pesquisas de natureza quantitativa e descritiva, uma vez que possibilita a entrega de informações de forma sistemática e padronizada. Tal padronização constitui um requisito essencial para garantir a comparabilidade das respostas e a replicabilidade dos resultados. Além disso, os questionários viabilizam a coleta de um volume expressivo de dados em curto intervalo de tempo, característica especialmente relevante em investigações que envolvem envolvimento geograficamente disperso ou com restrições temporais. Por fim, uma estrutura predominantemente fechada das questões contribui para a uniformidade das respostas, potencialmente viés interpretativas e, simultaneamente, melhorando a eficiência do processo analítico.

Por fim, a utilização de plataformas eletrônicas para a aplicação do questionário trouxe benefícios adicionais. Aumentou o alcance da pesquisa, permitindo que servidores em diferentes campi e unidades respondessem de forma conveniente. Além disso, facilitou sobremaneira a coleta, o armazenamento e a organização dos dados, aspectos cruciais para a integridade da pesquisa. A digitalização do processo minimizou riscos de perda ou dano aos dados, comuns em

métodos tradicionais baseados em papel, e reduziu significativamente os custos e o tempo necessários para a tabulação e pré-análise das informações.

AMOSTRAGEM E PROCEDIMENTOS DE CAMPO

O processo de coleta de dados do questionário eletrônico passou por diferentes fases e adaptações, refletindo a dinâmica e os desafios de uma pesquisa com um público específico em uma grande instituição.

Inicialmente, adotou-se uma técnica de amostragem conhecida como “bola de neve” (*snowball sampling*). Essa abordagem é particularmente útil em pesquisas com populações de difícil acesso ou cujos membros não são facilmente identificáveis. A ideia era que os primeiros participantes do questionário pudessem indicar ou repassar o instrumento para outros colegas com deficiência, ampliando assim o alcance e a adesão. Essa estratégia visava maximizar a participação e garantir que o maior número possível de servidores com deficiência fosse alcançado. Em 16 de novembro de 2023, uma divulgação específica foi realizada para um grupo de 66 servidores com deficiência que já haviam sido previamente identificados no cadastro institucional da UFSM. Essa segmentação visava alcançar diretamente o público-alvo, otimizando os esforços de coleta.

Apesar das estratégias iniciais, a obtenção de respostas válidas foi um processo contínuo. Até 25 de janeiro de 2024, haviam sido computadas 37 respostas válidas. Para intensificar a participação, uma nova campanha de divulgação foi lançada, incluindo a publicação de um “card informativo” nas redes sociais da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da UFSM. Essa iniciativa resultou em um aumento para 51 respostas válidas.

Com o intuito de ampliar a amostra, no final de fevereiro de 2024 intensificou-se a prevalência do questionário. Para além da divulgação em redes sociais, foram contatos individuais com servidores PcD por

meio do aplicativo WhatsApp, utilizando-se de contatos disponibilizados por outros servidores da universidade. Essa estratégia, de caráter mais direto e personalizado, revelou-se eficaz na ampliação do engajamento e na adesão de novos participantes.

O questionário foi oficialmente encerrado em 19 de março de 2024. Ao final do período de coleta, foram contabilizadas 64 participações de servidores com deficiência da UFSM. Considerando a natureza sensível do tema, a especificidade do público-alvo e a complexidade do ambiente institucional, a taxa de resposta alcançada foi considerada satisfatória. Esse número permitiu uma análise quantitativa robusta das percepções e experiências dos servidores com deficiência na instituição.

CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

A qualidade dos dados coletados é diretamente proporcional à qualidade do instrumento utilizado. Por isso, a construção e a validação do questionário eletrônico foram etapas cruciais no percurso metodológico deste estudo. O questionário foi cuidadosamente elaborado para abordar todas as dimensões propostas pelos objetivos da pesquisa, garantindo que as perguntas fossem claras, relevantes e capazes de capturar as nuances das experiências dos servidores com deficiência.

A estrutura do questionário foi dividida em duas partes principais, visando uma coleta de informações abrangente e organizada:

- a. **Dados gerais:** esta seção foi dedicada à coleta de informações de identificação e perfil profissional dos participantes. Incluiu perguntas sobre dados demográficos (idade, gênero), características da deficiência (tipo, severidade), tempo de serviço na UFSM, cargo ocupado (TAE ou docente), nível de escolaridade, e informações sobre o setor de trabalho. Essas variáveis foram essenciais para caracterizar a amostra e para permitir análises descritivas e comparativas.

- b. Inclusão no trabalho: esta parte foi o cerne da pesquisa, contendo questões que exploravam a percepção dos servidores sobre diversos aspectos relacionados à inclusão e à acessibilidade no ambiente de trabalho da UFSM. Foram abordadas subdimensões como acessibilidade arquitetônica (rampas, elevadores, banheiros adaptados), acessibilidade comunicacional (uso de Libras, Braille, legendas), acessibilidade atitudinal (comportamento de colegas e chefias, existência de capacitismo), acessibilidade instrumental/digital (ferramentas e softwares adaptados), oportunidades de desenvolvimento profissional, apoio institucional, satisfação no trabalho e impacto do trabalho na saúde. As questões foram formuladas de modo a permitir que os participantes expressassem suas percepções e avaliações sobre a realidade vivenciada na instituição.

É importante salientar que os servidores foram explicitamente instruídos a completar o questionário com base em suas experiências pessoais na instituição e, mais especificamente, em seus setores de trabalho atuais. Essa orientação visou garantir que as respostas refletissem suas vivências diretas e concretas, conferindo maior validade e fidedignidade aos dados.

Para assegurar a qualidade científica do questionário, bem como sua relevância e clareza, o instrumento foi submetido a um processo de avaliação, realizado por uma especialista na área de Diversidades, Interfaces com Educação, Organizações e Trabalho: a Dra. Catia Eli Gemelli, docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). Com vasta experiência na temática, a docente forneceu um parecer técnico crucial. Sua avaliação contemplou aspectos como a pertinência das questões aos objetivos da pesquisa, a clareza da linguagem, a ausência de ambiguidades e a adequação do formato. A validação por um especialista externo é um procedimento padrão em pesquisas sociais, pois confere maior credibilidade e confiabilidade ao instrumento, garantindo que os dados coletados sejam relevantes e precisos para os objetivos do estudo.

ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

A fase de análise dos dados é tão crucial quanto a de coleta, pois é nela que o “significado” das informações é extraído. Os dados coletados por meio do questionário eletrônico foram submetidos a uma análise quantitativa rigorosa, utilizando-se técnicas estatísticas apropriadas para a natureza das variáveis e os objetivos da pesquisa. Foi adotada a metodologia da estatística descritiva e inferencial, com o objetivo de caracterizar a amostra e identificar associações entre as variáveis. Para tanto, foram empregadas técnicas como frequência, média, desvio padrão, teste do qui-quadrado e coeficiente de correlação de Pearson (Hair *et al.*, 2014).

Para garantir a precisão e a correção das análises estatísticas, a pesquisa contou com o suporte técnico especializado do Núcleo de Assessoria Estatística (NAE) do Instituto de Matemática da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A colaboração com uma equipe de estatísticos profissionais foi um diferencial, assegurando que as técnicas estatísticas fossem aplicadas de forma adequada e que a interpretação dos resultados fosse estatisticamente válida. O NAE, sob a coordenação da Prof^a. Dr^a. Silvana Schneider e com a participação dos discentes Amanda Macedo, Lucas Barbieri e Rodrigo Fonseca, prestou assessoria contínua, desde a escolha das técnicas mais apropriadas, até a interpretação final dos dados. Esse apoio foi imprescindível para a robustez metodológica da pesquisa.

RESULTADOS PRELIMINARES E DISCUSSÃO

A etapa quantitativa da pesquisa, realizada por meio de questionário eletrônico aplicado a 64 servidores com deficiência da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), fornece um panorama preliminar, mas relevante, sobre as relações de trabalho vivenciadas

por esse grupo. Embora a análise qualitativa com entrevistas estivesse prevista como etapa posterior, os dados aqui apresentados já permitem identificar tendências relevantes, barreiras persistentes e potenciais caminhos para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas e inclusão institucional.

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra foi composta por servidores com diferentes tipos de deficiência (Tabela 1), abrangendo tanto técnicos-administrativos quanto docentes, com variações quanto ao tempo de serviço e nível de escolaridade. Observa-se uma predominância de servidores com deficiência visual (35,94%), seguidos por aqueles com deficiência física ou motora (25%). Essa distribuição pode indicar tanto uma maior concentração desses tipos na força de trabalho quanto maior engajamento desses grupos na pesquisa, o que será melhor explorado em estudos futuros.

Tabela 1– Quantidade e percentual de servidores com determinados tipos de deficiência

Tipo de deficiência	Quantidade	Percentual
Auditiva	8	12.50
Cognitivo/Intelectual	1	1.56
Física ou motora	16	25.00
Múltiplas	1	1.56
Outra	11	17.19
Psicossocial	3	4.69
Visceral	1	1.56
Visual	23	35.94

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da tese (2024).

Inicialmente, cabe explicar que as deficiências podem ser classificadas em diversas categorias, abrangendo não apenas as tradicionais

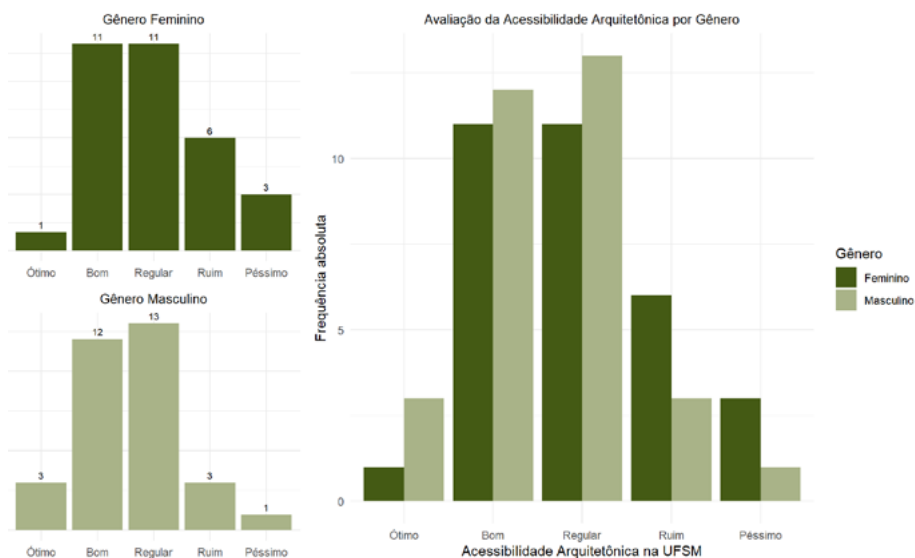
– auditiva, cognitiva/intelectual, física ou motora, visceral, visual, psicossocial e múltiplas –, mas também outras formas menos visíveis, como as deficiências sensoriais, neurológicas e de comunicação. De acordo com a Organização Mundial da Saúde, a deficiência sensorial pode incluir perdas táteis, olfativas ou gustativas, afetando a percepção do ambiente (OMS, 2011). Já as deficiências neurológicas englobam condições que comprometem o sistema nervoso central ou periférico, como a paralisia cerebral e a esclerose múltipla. Além disso, existem deficiências de comunicação, como transtornos severos de fala e linguagem, que dificultam a interação social e acadêmica. Outro grupo relevante são as deficiências invisíveis, que incluem condições como o Transtorno do Espectro Autista e certas doenças autoimunes que impactam a funcionalidade do indivíduo sem apresentarem sinais físicos evidentes. Essas classificações demonstram a complexidade do conceito de deficiência, ressaltando a necessidade de abordagens interdisciplinares para a inclusão e a acessibilidade.

Ao analisar a distribuição de gênero entre os participantes, observou-se uma composição equitativa, com 32 servidores do sexo feminino e 32 do sexo masculino. Esse equilíbrio é relevante para a análise das relações laborais, uma vez que permite observar eventuais diferenças ou similaridades nas experiências de inclusão vivenciadas por homens e mulheres com deficiência no ambiente universitário. Quando combinada à diversidade de tipos de deficiência e à variedade de cargos ocupados (entre técnicos-administrativos e docentes), essa paridade de gênero contribui para uma compreensão mais abrangente e representativa da realidade institucional. Além disso, a heterogeneidade da amostra em termos de tempo de serviço e escolaridade amplia o potencial de análise sobre os fatores que influenciam a trajetória profissional e as condições de trabalho desses servidores. Tais características da amostra fortalecem a base empírica da pesquisa e possibilitam reflexões mais consistentes sobre políticas de inclusão, permanência e desenvolvimento de pessoas com deficiência na universidade pública.

DISPARIDADES NA PERCEPÇÃO DA ACESSIBILIDADE: GÊNERO, IDADE E LOCAL DE LOTAÇÃO

Os dados indicam que a percepção sobre a acessibilidade na UFSM varia conforme gênero, idade, tipo de deficiência e campus de lotação. Os resultados mostram uma tendência de maior satisfação entre os homens em relação a aspectos como rampas, elevadores, banheiros adaptados e outras facilidades. Enquanto 46,9% dos homens avaliaram a acessibilidade arquitetônica como boa ou ótima, apenas 37,5% das mulheres concordaram com essa classificação (Gráfico 1). Essa discrepância de percepção corrobora com estudos anteriores que apontam para diferenças de gênero nas experiências de acessibilidade em ambientes institucionais (Brito; Silva, 2018).

Gráfico 1 – Grau de satisfação com a acessibilidade arquitetônica por gênero

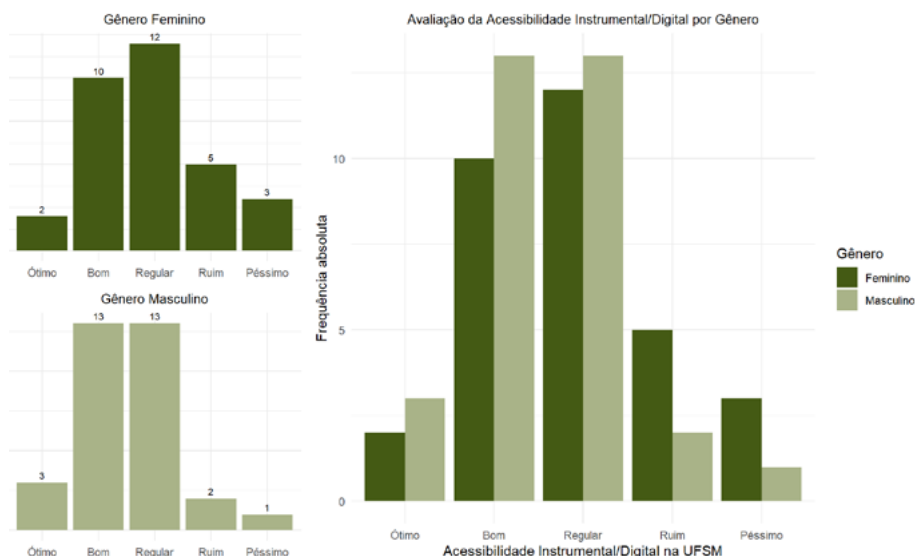


Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da tese (2024).

Ao analisar a percepção dos servidores com deficiência da UFSM em relação à acessibilidade instrumental/digital, também identificou-se uma disparidade de gênero. Enquanto 50% dos homens

avaliaram a acessibilidade digital como boa ou ótima, apenas 37,5% das mulheres concordaram com essa classificação (Gráfico 2). Essa diferença de percepção corrobora com estudos anteriores que apontam para uma maior exclusão digital das mulheres, especialmente aquelas com deficiência (Silva; Santos, 2023). A menor satisfação das mulheres pode estar relacionada a diversos fatores, como a falta de treinamento específico para o uso de tecnologias assistivas, a menor disponibilidade de equipamentos adaptados e as barreiras culturais que dificultam o acesso das mulheres às tecnologias da informação e comunicação.

Gráfico 2 – Grau de satisfação com a acessibilidade instrumental/digital por gênero

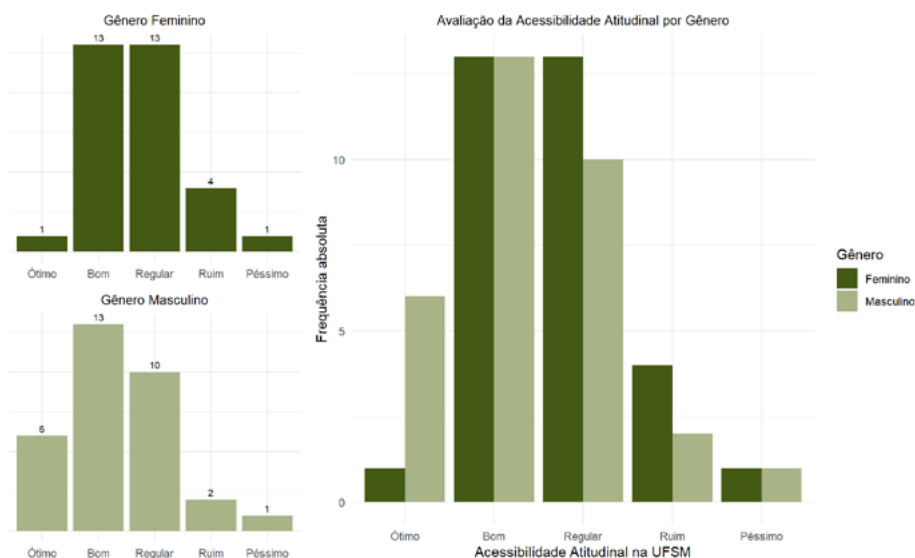


Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da tese (2024).

Quanto à percepção dos servidores com deficiência da UFSM em relação à acessibilidade atitudinal, igualmente identificou-se uma disparidade de gênero. Enquanto 59,4% dos homens avaliaram o ambiente institucional como favorável à inclusão, livre de preconceitos e discriminações, apenas 43,8% das mulheres concordaram com essa avaliação (Gráfico 3). Essa diferença de percepção corrobora com estudos anteriores que apontam para uma maior incidência

de assédio moral e psicológico contra mulheres no ambiente de trabalho (Silva, 2022). A menor satisfação das mulheres também pode estar relacionada a fatores como a interseccionalidade de gênero, raça e deficiência, que intensificam a vulnerabilidade das mulheres a diversas formas de discriminação.

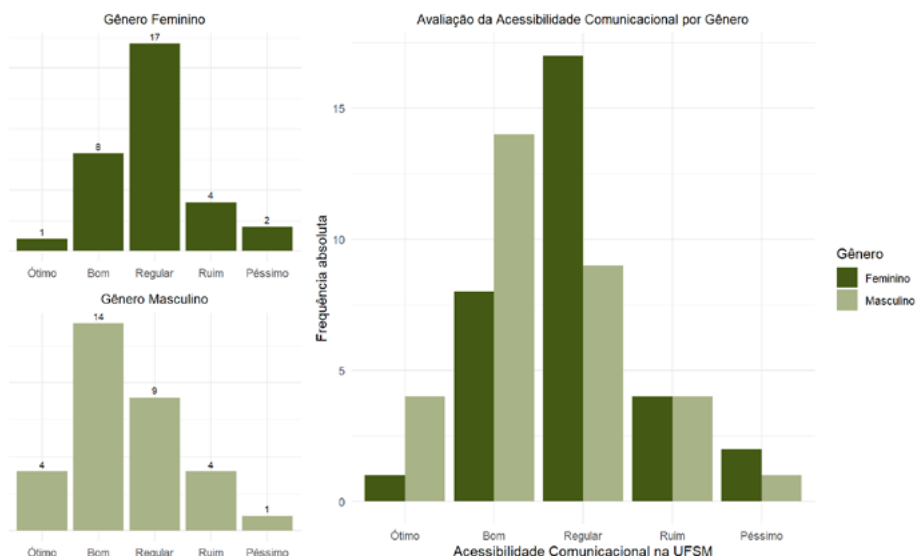
Gráfico 3 – Grau de satisfação com a acessibilidade atitudinal por gênero



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da tese (2024).

Ao analisar a percepção dos servidores com deficiência da UFSM em relação à acessibilidade comunicacional, mais uma vez identificou-se uma disparidade significativa entre homens e mulheres. Enquanto 56,2% dos homens avaliaram como boa ou ótima a oferta de recursos e atividades que promovem a independência no acesso à informação (isso inclui legendas, áudios, descrições, Libras, braille etc.), apenas 28,1% das mulheres concordaram com essa avaliação (Gráfico 4). A menor satisfação das mulheres pode estar relacionada a uma interseccionalidade de fatores, como a sub-representação feminina em áreas relacionadas à tecnologia da informação e a persistência de estereótipos de gênero que limitam o acesso das mulheres a recursos e oportunidades (de Oliveira; Arusievicz; Barcello, 2025).

Gráfico 4 – Grau de satisfação com a acessibilidade comunicacional por gênero



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da tese (2024).

Com o objetivo de examinar o gênero e a percepção dos servidores com deficiência sobre os diferentes tipos de acessibilidade na UFSM, foi realizado um teste de Qui-Quadrado (Tabela 2). Essa análise estatística permite verificar se existe uma relação de dependência entre as variáveis categóricas, isto é, se a percepção sobre a acessibilidade varia de acordo com o gênero. O mesmo procedimento será feito também com todos os cruzamentos de dados.

No caso da Qui-Quadrado, a estatística de teste seria o grau de concordância da amostra, com a hipótese de que as variáveis são independentes; ou não possuem associação. E o p-valor é a probabilidade de que a associação entre as variáveis da amostra é ao acaso, usando 0,05 como valor crítico. A estatística de teste é o valor 11,535 e seu p-valor é 0,02116. Usando o nível de significância de 5%, e 4 graus de liberdade, a estatística de teste entra num valor crítico, e com o p-valor abaixo dos 0,05, rejeita-se a hipótese nula de independência entre as variáveis. Logo, pode-se concluir que o gênero exerce influência significativa na percepção dos servidores sobre a acessibilidade na instituição.

Tabela 2 – Grau de associação entre gênero e percepção dos servidores com deficiência sobre acessibilidade na UFSM

label	variable	Acessibilidade Geral					Total
		Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	
Gênero	Feminino	5 (3.91%)	42 (32.81%)	53 (41.41%)	19 (14.84%)	9 (7.03%)	128 (50.00%)
	Masculino	16 (12.50%)	52 (40.62%)	45 (35.16%)	11 (8.59%)	4 (3.12%)	128 (50.00%)
	Total	21 (8.20%)	94 (36.72%)	98 (38.28%)	30 (11.72%)	13 (5.08%)	256 (100.00%)

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da tese (2024).

Diferenças etárias também se mostraram relevantes. A amostra da pesquisa abrangeu servidores com idades entre 33 e 69 anos. Para analisar a relação entre a idade e a percepção sobre a acessibilidade, os participantes foram divididos em faixas etárias utilizando o método dos *quantis*, que divide os dados em intervalos de tamanho aproximadamente igual, garantindo uma distribuição uniforme. Desta forma, tem-se quatro intervalos de dados: [33,40] com 17 pessoas, [40,46] com 19 pessoas, [46,53] com 13 pessoas e [53,69] com 15 pessoas.

A Tabela 3 demonstra que servidores mais jovens tendem a perceber a acessibilidade de forma mais crítica, o que pode refletir maiores expectativas em relação à inclusão digital e comunicacional.

Tabela 3 – Grau de satisfação com a acessibilidade por faixa etária

label	variable	Acessibilidade Geral					Total
		Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	
Faixa etária	[33,40]	3 (4.41%)	27 (39.71%)	26 (38.24%)	10 (14.71%)	2 (2.94%)	68 (26.56%)
	(40,46]	5 (6.58%)	31 (40.79%)	31 (40.79%)	5 (6.58%)	4 (5.26%)	76 (29.69%)
	(46,53]	5 (9.62%)	20 (38.46%)	14 (26.92%)	9 (17.31%)	4 (7.69%)	52 (20.31%)
	(53,69]	8 (13.33%)	16 (26.67%)	27 (45.00%)	6 (10.00%)	3 (5.00%)	60 (23.44%)
	Total	21 (8.20%)	94 (36.72%)	98 (38.28%)	30 (11.72%)	13 (5.08%)	256 (100.00%)

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da tese (2024).

A análise por campus revelou que a maior parte dos respondentes pertence ao campus sede de Santa Maria (Gráfico 5). Nesse local, os índices de insatisfação com a acessibilidade arquitetônica (20,3%) foram superiores aos relacionados à acessibilidade atitudinal (11,9%).

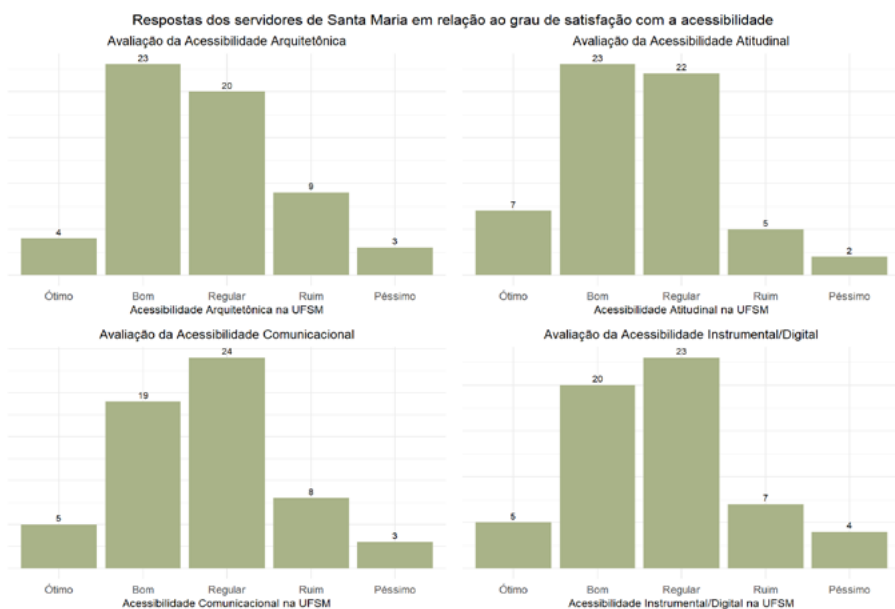
Isso sugere que, apesar de avanços na infraestrutura, ainda há entraves significativos à plena circulação e ao acesso autônomo.

Quanto à acessibilidade comunicacional, os principais problemas referem-se à ausência de recursos como intérpretes de Libras, materiais em braile e legendas em vídeos institucionais. Esses déficits comprometem o direito à informação e à formação continuada.

No que se refere à acessibilidade atitudinal, os relatos apontam para um ambiente ambíguo. Embora muitos servidores reconheçam o apoio de colegas e chefias, persistem episódios de capacitismo, expressos por meio de piadas, exclusão de decisões e subestimação de capacidades.

A acessibilidade digital, elemento central no contexto do trabalho contemporâneo, também apresentou limitações. Os principais obstáculos relatados foram a ausência de softwares adaptados, incompatibilidade dos sistemas com leitores de tela e falta de acessibilidade nos computadores institucionais.

Gráfico 5 – Grau de satisfação dos servidores com deficiência em relação aos tipos de acessibilidade no campus sede de Santa Maria



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da tese (2024).

Devido ao pequeno número de participantes nos campi de Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, a análise comparativa da percepção sobre a acessibilidade nesses locais foi limitada. A tabela 4 apresenta um resumo das respostas dos servidores nos diferentes campi. Observa-se que, em Cachoeira do Sul, a maioria dos servidores avaliou a acessibilidade como “boa” (58,33%). No campus de Frederico Westphalen, as respostas se concentraram nas categorias “boa” e “regular”, enquanto em Palmeira das Missões todas as respostas foram classificadas como “regular”. Em Santa Maria, a categoria mais frequente foi “regular” (37,71%).

Considerando o tamanho reduzido das amostras em alguns campi, a realização de testes estatísticos para verificar a associação entre as variáveis não é recomendada, pois os resultados podem ser pouco confiáveis.

Tabela 4 – Grau de satisfação dos servidores com deficiência em relação a acessibilidade nos campi de Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen, Palmeira da Missões e Santa Maria

label	variable	Acessibilidade Geral					Total
		Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	
Campus	Cachoeira do Sul	0 (0%)	7 (58.33%)	3 (25.00%)	1 (8.33%)	1 (8.33%)	12 (4.69%)
	Frederico Westphalen	0 (0%)	2 (50.00%)	2 (50.00%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (1.56%)
	Palmeira das Missões	0 (0%)	0 (0%)	4 (100.00%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (1.56%)
	Santa Maria	21 (8.90%)	85 (36.02%)	89 (37.71%)	29 (12.29%)	12 (5.08%)	236 (92.19%)
	Total	21 (8.20%)	94 (36.72%)	98 (38.28%)	30 (11.72%)	13 (5.08%)	256 (100.00%)

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da tese (2024).

Os dados analisados evidenciam que a percepção sobre a acessibilidade na UFSM é influenciada por um conjunto de fatores de natureza estrutural e subjetiva, dentre os quais: gênero, faixa etária, tipo de deficiência e campus de lotação. As disparidades observadas apontam para a persistência de barreiras não apenas físicas, mas também comunicacionais, digitais e atitudinais, revelando que a acessibilidade institucional ainda não é plena nem equitativa. Em especial, destaca-se

a menor satisfação das mulheres com deficiência em relação a praticamente todos os tipos de acessibilidade, o que reforça a necessidade de políticas mais sensíveis à interseccionalidade. Ademais, as diferenças entre os campi sugerem desigualdade territorial no acesso a condições adequadas de trabalho. Esses resultados indicam a urgência de ações integradas e sistemáticas de avaliação, escuta ativa e intervenção, a fim de garantir condições reais de inclusão e permanência para todos os servidores com deficiência da instituição.

ANÁLISE DA INCLUSÃO POR COTAS, DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E CONHECIMENTO DA LEGISLAÇÃO NA UFSM

Os dados evidenciam que a inclusão institucional ainda é parcial. Apesar da integração em equipes imediatas, muitos servidores relataram sentir-se excluídos das dinâmicas institucionais mais amplas. O acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional – como cursos, capacitações e promoções – também foi avaliado de forma desigual.

A análise da data de ingresso dos servidores com deficiência na UFSM (gráfico 6) revelou que o ano de 2016 apresentou o maior número de ingressos (8 servidores), seguido de 2014 (5 servidores). Quanto ao ingresso por meio de cotas para pessoas com deficiência, a maioria dos 64 participantes da pesquisa (70,31%, ou seja, 45 servidores) ingressou na instituição por outros meios. O gráfico de pizza a seguir ilustra a distribuição dos servidores por modalidade de ingresso.

A predominância de ingressos por outros meios sugere que a política de cotas para pessoas com deficiência, embora importante, ainda não é a principal via de acesso à carreira docente e técnico-administrativa na UFSM. Essa constatação aponta para a necessidade de intensificar as ações de divulgação e sensibilização sobre a política de cotas, bem como de promover a inclusão de pessoas com deficiência em todas as etapas do processo seletivo.

Gráfico 6 - Frequência da entrada dos servidores com deficiência por ano de ingresso e que ingressaram por cotas no serviço público



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da tese (2024).

Devido à natureza temporal heterogênea dos dados de ingresso dos servidores com deficiência na UFSM, optou-se por uma análise agrupada por intervalos de tempo. Utilizou-se o método dos *quantis* para dividir os dados em grupos de tamanho aproximadamente igual, a fim de garantir uma distribuição mais homogênea dos participantes ao longo do tempo.

A tabela 5 apresenta a distribuição dos servidores por grupo de ingresso, indicando a quantidade de indivíduos em cada grupo e a respectiva proporção de ingressos por meio de cotas para pessoas com deficiência.

Tabela 5 – Distribuição dos servidores por grupo de ingresso, com a quantidade de indivíduos e a proporção de ingressos via cotas para pessoas com deficiência

label	variable	Intervalo de ano de ingresso na UFSM				Total
		[1988,2006]	(2006,2011]	(2011,2016]	(2016,2023]	
Ingresso por cotas PCD	Não	13 (28.89%)	15 (33.33%)	12 (26.67%)	5 (11.11%)	45 (70.31%)
	Sim	3 (15.79%)	2 (10.53%)	9 (47.37%)	5 (26.32%)	19 (29.69%)
	Total	16 (25.00%)	17 (26.56%)	21 (32.81%)	10 (15.62%)	64 (100.00%)

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da tese (2024).

Para verificar a existência de associação entre a data de ingresso e a modalidade de ingresso (com ou sem cota), foi realizado o teste de qui-quadrado. O resultado do teste apresentou um valor de p igual a 0,06421. Considerando o nível de significância de 5%, foi possível

considerar que não há associação significativa entre as variáveis, ou seja, a data de ingresso não está relacionada à entrada por cotas.

Portanto, com base nos dados analisados, não se pode afirmar que a data de ingresso na UFSM esteja relacionada à modalidade de ingresso por meio de cotas para pessoas com deficiência.

Na tabela 6, ao analisar a relação entre a idade dos servidores com deficiência e o conhecimento da legislação brasileira sobre acessibilidade, observou-se que a maioria dos participantes (48,44%) declarou conhecer a legislação. Um grupo considerável (25%) indicou não ter certeza sobre seu conhecimento, respondendo “não conhece nem desconhece”. Ao agrupar as categorias “conhece” e “conhece totalmente”, verifica-se que mais da metade dos servidores (56,25%) demonstrou familiaridade com a legislação.

Os resultados indicam um nível razoável de conhecimento da legislação sobre acessibilidade entre os servidores com deficiência da UFSM. No entanto, a categoria “não conhece nem desconhece” sugere a necessidade de ações de divulgação e capacitação para garantir que todos os servidores estejam devidamente informados sobre seus direitos e deveres. Além disso, seria interessante investigar se o nível de conhecimento da legislação está relacionado com outros fatores, como tempo de serviço na instituição e tipo de deficiência.

Tabela 6 – Grau de conhecimento sobre a legislação brasileira de acessibilidade, por faixa etária

label	variable	Faixa etária				Total
		[33,40]	(40,46]	(46,53]	(53,69]	
Conhecimento legislação brasileira sobre acessibilidade	conheço totalmente	1 (20.00%)	0 (0%)	4 (80.00%)	0 (0%)	5 (7.81%)
	conheço	10 (32.26%)	7 (22.58%)	4 (12.90%)	10 (32.26%)	31 (48.44%)
	não conheço nem desconheço	4 (25.00%)	7 (43.75%)	2 (12.50%)	3 (18.75%)	16 (25.00%)
	desconheço	2 (20.00%)	4 (40.00%)	2 (20.00%)	2 (20.00%)	10 (15.62%)
	desconheço totalmente	0 (0%)	1 (50.00%)	1 (50.00%)	0 (0%)	2 (3.12%)
	Total	17 (26.56%)	19 (29.69%)	13 (20.31%)	15 (23.44%)	64 (100.00%)

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da tese (2024).

Para verificar se a idade dos servidores influencia o conhecimento sobre a legislação de acessibilidade, foi realizado o teste de qui-quadrado. O valor de p obtido foi de 0,09582, superior ao nível de significância adotado ($\alpha = 0,05$).

Diante desse resultado, não há evidências estatísticas suficientes para rejeitar a hipótese nula de que não existe associação entre a idade e o conhecimento sobre a legislação de acessibilidade. Portanto, com base nos dados analisados, não se pode afirmar que a faixa etária dos servidores influencie significativamente seu nível de conhecimento sobre a legislação.

DESAFIOS À SAÚDE E SIGNIFICADOS DO TRABALHO: A EXPERIÊNCIA DOS SERVIDORES COM DEFICIÊNCIA

A relação entre o trabalho e a saúde dos servidores com deficiência mostrou-se marcada por ambivalências. Embora muitos relatem impactos negativos relacionados ao estresse, à ansiedade e à sobrecarga decorrentes da falta de acessibilidade e do capacitismo, também emergem aspectos positivos. Conforme mostra a Tabela 7, a maioria dos respondentes (90,6%) declarou estar satisfeita ou muito satisfeita com seu trabalho.

Tabela 7 – Grau de satisfação com o trabalho realizado por cargo

label	variable	Você se sente satisfeito/realizado/ reconhecido/útil no local de trabalho?					Total
		totalmente satisfeito	muito satisfeito	satisfeito	pouco satisfeito	nada satisfeito	
Categoria	Docente	3 (23.08%)	4 (30.77%)	5 (38.46%)	1 (7.69%)	0 (0%)	13 (20.31%)
	Técnico Administrativo em Educação	7 (13.73%)	10 (19.61%)	23 (45.10%)	7 (13.73%)	4 (7.84%)	51 (79.69%)
	Total	10 (15.62%)	14 (21.88%)	28 (43.75%)	8 (12.50%)	4 (6.25%)	64 (100.00%)

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da tese (2024).

A presente pesquisa evidencia a importância de considerar as diferentes necessidades dos servidores com deficiência ao implementar ações de acessibilidade. Os resultados sugerem que a deficiência visual representa um desafio particular em termos de acessibilidade, exigindo investimentos em tecnologias assistivas e na adaptação dos ambientes de trabalho (tabela 8).

Tabela 8 – Grau de satisfação com a acessibilidade por tipo de deficiência

label	variable	Acessibilidade Geral					Total
		Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	
Deficiência	Auditiva	6 (18.75%)	5 (15.62%)	12 (37.50%)	6 (18.75%)	3 (9.38%)	32 (12.50%)
	Cognitivo/Intelectual	0 (0%)	2 (50.00%)	2 (50.00%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (1.56%)
	Física ou motora	4 (6.25%)	32 (50.00%)	25 (39.06%)	2 (3.12%)	1 (1.56%)	64 (25.00%)
	Múltiplas	0 (0%)	1 (25.00%)	1 (25.00%)	2 (50.00%)	0 (0%)	4 (1.56%)
	Outra	4 (9.09%)	21 (47.73%)	9 (20.45%)	6 (13.64%)	4 (9.09%)	44 (17.19%)
	Psicossocial	0 (0%)	3 (25.00%)	5 (41.67%)	4 (33.33%)	0 (0%)	12 (4.69%)
	Visceral	0 (0%)	1 (25.00%)	1 (25.00%)	1 (25.00%)	1 (25.00%)	4 (1.56%)
	Visual	7 (7.61%)	29 (31.52%)	43 (46.74%)	9 (9.78%)	4 (4.35%)	92 (35.94%)
	Total	21 (8.20%)	94 (36.72%)	98 (38.28%)	30 (11.72%)	13 (5.08%)	256 (100.00%)

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da tese (2024).

Na tabela 9, encontram-se as informações sobre a escolaridade dos servidores e sua satisfação no local de trabalho. A distribuição do nível de escolaridade dos servidores com deficiência indica uma alta qualificação. Observa-se que a maioria dos servidores possui doutorado (34,38%), seguido por pós-graduação lato sensu (31,25%). Em terceiro lugar, encontramos servidores com mestrado (20,31%), seguidos por aqueles com ensino superior completo (7,81%). A minoria dos servidores possui ensino superior incompleto (6,25%).

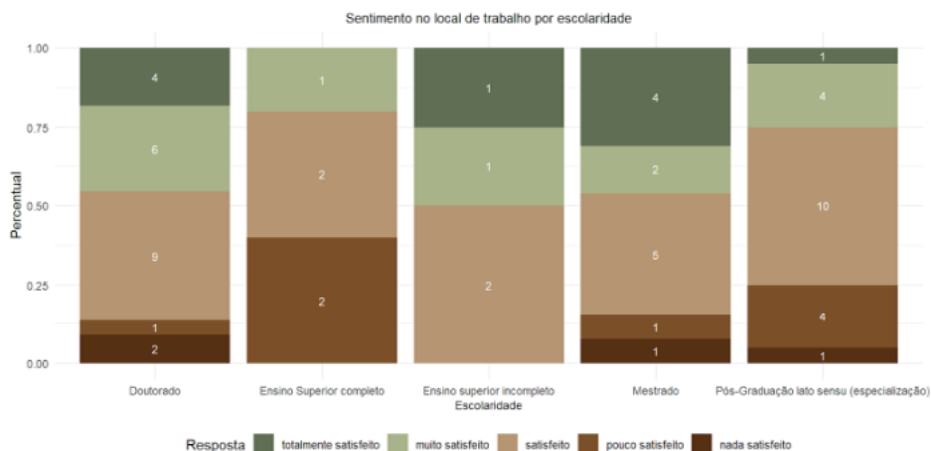
Tabela 9 – Grau de satisfação com o trabalho realizado por escolaridade

label	variable	Escolaridade					Total
		Doutorado	Ensino Superior completo	Ensino superior incompleto	Mestrado	Pós-Graduação lato sensu (especialização)	
Sentimento no local de trabalho	totalmente satisfeito	4 (40.00%)	0 (0%)	1 (10.00%)	4 (40.00%)	1 (10.00%)	10 (15.62%)
	muito satisfeito	6 (42.86%)	1 (7.14%)	1 (7.14%)	2 (14.29%)	4 (28.57%)	14 (21.88%)
	satisfeito	9 (32.14%)	2 (7.14%)	2 (7.14%)	5 (17.86%)	10 (35.71%)	28 (43.75%)
	pouco satisfeito	1 (12.50%)	2 (25.00%)	0 (0%)	1 (12.50%)	4 (50.00%)	8 (12.50%)
	nada satisfeito	2 (50.00%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25.00%)	1 (25.00%)	4 (6.25%)
	Total	22 (34.38%)	5 (7.81%)	4 (6.25%)	13 (20.31%)	20 (31.25%)	64 (100.00%)

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da tese (2024).

No entanto, ao analisar a relação entre a escolaridade e a satisfação no trabalho, por meio do teste de qui-quadrado, não se encontrou associação significativa ($p = 0,7353$). Além disso, o gráfico 7 mostra que a proporção está bem distribuída, mesmo considerando as colunas que possuem poucos servidores. A ausência de associação estatística sugere que o nível de escolaridade não é um fator determinante para a satisfação no trabalho nesse grupo específico de servidores. Essa constatação contrasta com a expectativa de que maior escolaridade estaria associada a maior satisfação. Essa constatação destaca a importância de considerar outros fatores, além da escolaridade, para compreender a complexidade da experiência profissional desses servidores.

Gráfico 7 – Grau de satisfação com o trabalho realizado por escolaridade



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da tese (2024).

A tabela 10, de contingência que cruza os motivos para realizar o concurso com o nível de satisfação no trabalho indica que a maioria dos servidores, independentemente do objetivo inicial, se declarou satisfeita com suas funções. No entanto, a análise estatística, utilizando o teste do qui-quadrado, não revelou uma associação significativa entre essas variáveis ($p = 0,6712$). Esse resultado sugere que os motivos para ingressar na UFSM não influenciaram de forma determinante a satisfação geral no trabalho.

Dessa forma, a ausência de associação estatística entre as variáveis analisadas indica que outros fatores como reconhecimento, carga de trabalho, entre outros não contemplados nesta análise, podem estar mais fortemente relacionados à satisfação no trabalho dos servidores.

Tabela 10 – Grau de satisfação dos servidores com deficiência com o trabalho realizado, conforme seus objetivos ao realizar o concurso para a UFSM

label	variable	Você se sente satisfeito/realizado/ reconhecido/útil no local de trabalho?					Total
		totalmente satisfeito	muito satisfeito	satisfeito	pouco satisfeito	nada satisfeito	
Objetivos de quando realizaram o concurso da UFSM	contribuir socialmente	2 (9.52%)	6 (28.57%)	9 (42.86%)	4 (19.05%)	0 (0%)	21 (14.19%)
	independência financeira	7 (16.28%)	8 (18.60%)	20 (46.51%)	6 (13.95%)	2 (4.65%)	43 (29.05%)
	Outro	1 (16.67%)	0 (0%)	4 (66.67%)	0 (0%)	1 (16.67%)	6 (4.05%)
	realização pessoal	5 (14.71%)	10 (29.41%)	15 (44.12%)	4 (11.76%)	0 (0%)	34 (22.97%)
	realização profissional	9 (20.45%)	9 (20.45%)	21 (47.73%)	4 (9.09%)	1 (2.27%)	44 (29.73%)
	Total	24 (16.22%)	33 (22.30%)	69 (46.62%)	18 (12.16%)	4 (2.70%)	148 (100.00%)

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da tese (2024).

Esses resultados reforçam a importância simbólica e prática do vínculo público para esse grupo, apesar das adversidades cotidianas. Em síntese, os resultados apontam avanços institucionais, mas também revelam barreiras estruturais, atitudinais e tecnológicas ainda persistentes. A promoção da inclusão de servidores com deficiência exige ações integradas e contínuas, pautadas por uma gestão de pessoas comprometida com a equidade e a valorização das diversidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, ao focar na gestão de pessoas em universidades públicas e na experiência dos servidores com deficiência na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) através de uma abordagem quantitativa, ofereceu um panorama essencial sobre a efetividade das políticas de inclusão e os desafios ainda presentes. Os objetivos de mapear a percepção dos servidores sobre acessibilidade, inclusão

e o impacto do trabalho na saúde foram amplamente alcançados pelos dados do questionário.

Os resultados revelam que, apesar dos avanços normativos e de algumas iniciativas institucionais, a UFSM ainda enfrenta barreiras significativas. A acessibilidade, em suas diversas dimensões (arquitetônica, comunicacional, atitudinal e instrumental/digital), não é plena e homogênea em toda a instituição. A percepção dos servidores indica que, embora haja elementos de infraestrutura adaptada, a manutenção e a abrangência desses recursos ainda são insuficientes. Mais criticamente, a persistência de atitudes capacitistas, manifestadas em preconceitos e subestimações, emerge como um obstáculo relevante para a plena inclusão e o bem-estar psicossocial dos servidores. As oportunidades de desenvolvimento profissional, por sua vez, parecem não ser percebidas como equitativas, sugerindo que a progressão de carreira para servidores com deficiência pode ser afetada por vieses ou falta de apoio específico. Em suma, o estudo quantitativo reafirma que a inclusão transcende o acesso ao emprego, demandando uma cultura organizacional que valorize a diversidade e promova um ambiente de trabalho verdadeiramente equitativo e respeitoso.

Para futuras pesquisas, recomenda-se aprofundar a análise qualitativa dos dados já coletados por meio das entrevistas semiestruturadas. Essa etapa permitirá compreender as narrativas e as experiências individuais em maior profundidade, revelando as nuances das relações de trabalho e os mecanismos pelos quais o capacitismo se manifesta. Sugere-se também a realização de estudos longitudinais para acompanhar a evolução das políticas de inclusão e seu impacto ao longo do tempo, bem como pesquisas comparativas entre diferentes universidades públicas, a fim de identificar boas práticas e desafios comuns.

Com base nos resultados e nas reflexões propostas, apresentam-se as seguintes propostas de melhoria, aperfeiçoamento ou implantação para a administração pública, especificamente no contexto universitário:

- a. Investimento contínuo em acessibilidade universal: ampliar e qualificar os investimentos em infraestrutura física e tecnológica, garantindo não apenas a existência, mas a funcionalidade e a manutenção de recursos de acessibilidade em todas as unidades. Priorizar a acessibilidade comunicacional e digital, que muitas vezes é negligenciada, mas é essencial para a participação plena.
- b. Programas de sensibilização e capacitação para gestores e servidores: desenvolver e implementar treinamentos regulares sobre diversidade, inclusão e combate ao capacitismo. Esses programas devem ser voltados para todos os níveis hierárquicos, com foco especial em lideranças e equipes que trabalham diretamente com servidores com deficiência, visando desconstruir preconceitos e promover uma cultura de respeito e valorização das diferenças.
- c. Políticas de desenvolvimento profissional inclusivas: rever e adaptar os planos de capacitação e progressão de carreira para garantir que servidores com deficiência tenham acesso equitativo a oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Isso pode incluir mentorias, programas de qualificação adaptados e acompanhamento individualizado.
- d. Canais efetivos de escuta e apoio: fortalecer os canais de denúncia de assédio e capacitismo, garantindo que sejam acessíveis, sigilosos e que promovam a responsabilização. Criar ou aprimorar programas de apoio psicológico e social para servidores com deficiência, reconhecendo o impacto que as barreiras e o preconceito podem ter em sua saúde mental e bem-estar.
- e. Monitoramento e avaliação sistemática das políticas de inclusão: implementar indicadores de desempenho e sistemas de monitoramento para avaliar a efetividade das políticas de inclusão em termos de acesso, permanência, desenvolvimento e satisfação dos servidores com deficiência. Essa avaliação contínua é fundamental para ajustes e melhorias.

Os benefícios que esta pesquisa pode trazer para a Administração Pública são multifacetados. Primeiramente, oferece um diagnóstico empírico e quantitativo, baseado na perspectiva dos próprios servidores com deficiência, o que é crucial para a tomada de decisões informadas. Em segundo lugar, ao identificar lacunas e desafios específicos na gestão de pessoas em um contexto universitário, a pesquisa fornece subsídios concretos para a formulação de políticas mais eficazes e humanizadas. Finalmente, ao propor recomendações práticas, o estudo contribui diretamente para o aprimoramento da cultura organizacional, a promoção de um ambiente de trabalho mais justo e equitativo, e o pleno aproveitamento do potencial de todos os servidores públicos, alinhando as instituições de ensino superior aos princípios da diversidade e da inclusão plena que devem reger o serviço público brasileiro.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- BELTRAME, B. S. **Inclusão e Acessibilidade de servidores com deficiência: reflexões sobre relações de trabalho e gestão de pessoas na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)**. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2025.
- BRASIL. **Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 dez. 1990.
- BRASIL. **Decreto n. 5.296, de 2 de dezembro de 2004**. Regulamenta as Leis n. 10.048/2000 e n. 10.098/2000. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 3 dez. 2004.
- BRASIL. **Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 jul. 2015.
- BRITO, L. M. G.; SILVA, M. C. Mulheres com deficiência: interseccionalidades de gênero, raça e classe na experiência da deficiência. **Revista Brasileira de Saúde Materno-Infantil**, [s.l.], v.18, n. 3, p. 1075-1086, 2018.

DE OLIVEIRA, A. M.; ARUSIEVICZ, F.; BARCELLO, P. S. C. C. **A menina da TI (Tecnologia da Informação):** uma revisão sistemática da literatura sobre questões de gênero. *Revista Tecnologia e Sociedade*, v. 21, n. 65, p. 60-75, 2025.

DIAS, R. M. **Capacitismo estrutural:** o que é, como funciona e o que fazer. São Paulo: Autêntica, 2019.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada.** Porto Alegre: Bookman, 2014.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1085-1098, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/8G33X5QgX7Z6wJqsxXZRV9p/>. Acesso em: 25 jul. 2023.

LAMBERT, J. Diversity and inclusion: moving from rhetoric to action. **MIT Sloan Management Review**, [s.l.], v. 62, n. 2, p. 1-7, 2021.

LIMA, C. D. S. **Capacitismo e inclusão:** o desafio da convivência. Brasília: LGE, 2020.

MACCALI, N. *et al.* Gestão da diversidade: reflexões sobre a inclusão da pessoa com deficiência. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 4, p. 891-918, 2015.

MARTININGO FILHO, E.; SIQUEIRA, M. M. M. **Assédio moral e gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2008.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversity and organizational transformation. **Human Resource Management**, v. 38, n. 1, p. 5-17, 1999.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE; BANCO MUNDIAL. **Relatório Mundial sobre Deficiência.** Genebra: WHO Press, 2011. Disponível em: <https://www.who.int/teams/noncommunicable-diseases/sensory-functions-disability-and-rehabilitation/world-report-on-disability>. Acesso em: 24 dez. 2024.

SANTIAGO, L. A. S. **A inclusão como direito:** fundamentos legais e sociais. Brasília: Liber Livro, 2014.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/W7hXd4grCxJX8PyTDJkDtWz/>. Acesso em: 02 jan. 2021.

SASSAKI, R. K. **Inclusão:** construindo uma sociedade para todos. 7. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2010.

SCHAFHAUZER, L. M. B.; SILVA, C. M. Análise da acessibilidade dos serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) para servidores com deficiência visual. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, Vargem Grande Paulista, v. 11, n. 3, p. 1-37, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/359125395_Analise_da_acessibilidade_dos_servicos_de_Tecnologia_da_Informacao_e_Comunicacao_do_Tribunal_de_Justica_de_Pernambuco_TJPE_para_servidores_com_deficiencia_visual. Acesso em: 15 out. 2023.

SCHWARZ, L. M.; HABER, A. **Inclusão no mercado de trabalho**: um olhar sobre a gestão de pessoas. São Paulo: Cortez, 2009.

SHORE, L. M. *et al.* Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of Management**, [s.l.], v. 44, n. 1, p. 69-96, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228875556_Inclusion_and_Diversity_in_Work_Groups_A_Review_and_Model_for_Future_Research. Acesso em: 07 fev. 2024.

SILVA, A. B. As consequências do assédio moral enfrentado pela mulher no mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Pessoas**, [s.l.], v. 15, n. 3, p. 123-145, 2022.

SILVA, M. A.; SANTOS, J. P. A exclusão digital de gênero na era da inteligência artificial: desafios e oportunidades para as mulheres na América Latina. **Revista Latino-Americana de Estudos de Gênero**, [s.l.], v. 30, n. 2, p. 150-172, 2023.

Capítulo 7

EDUCAÇÃO ESPECIAL: ALTAS HABILIDADES E SUPERDOTAÇÃO, DESAFIOS NA IDENTIFICAÇÃO

*Special education: High Abilities
and Giftedness, challenges in identification*

*Educación especial: Altas Capacidades
y Superdotanziones, retos en la identificación*

DOI: 10.31560/pimentacultural/978-85-7221-583-1.7

Roberta de Oliveira Leal
Bruno Tibiracá Nascimento

Resumo:

A Educação Especial, enquanto modalidade transversal a todas as etapas e níveis de ensino, é regulamentada pelas Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica, que asseguram o direito de acesso e permanência dos estudantes com necessidades educacionais especiais, promovendo sua inclusão em classes comuns do ensino regular. Entre as diversas especificidades, este estudo foca nos estudantes com altas habilidades ou superdotação, ressaltando sua relevância e potencial contribuição para a sociedade. Com base em dados, fundamentação teórica e legislações vigentes, investigamos o quantitativo de matrículas nas redes pública e privada de ensino no Estado da Bahia, analisando se esses números refletem, de fato, as estimativas apontadas por estudos e pesquisas na área. Por meio de uma análise documental, o trabalho destaca a importância da identificação e do atendimento adequado desses estudantes no âmbito da Educação Especial.

Palavras-chave: Educação Especial; Altas Habilidades e Superdotação; Inclusão.

Abstract:

Special Education, as a modality transversal to all stages and levels of education, is regulated by the National Guidelines for Special Education in Basic Education, which ensure the right of access and continuity for students with special educational needs, promoting their inclusion in regular mainstream classes. Among the many specificities, this study focuses on students with high abilities or giftedness, highlighting their relevance and potential contribution to society. Based on national data, theoretical foundation, and current legislation, we investigate the number in public and private education networks in the State of Bahia, analyzing whether these figures reflect the estimates indicated by studies and research in the field. Through a documentary analysis, the study highlights the importance of identifying and adequately addressing these students within the scope of Special Education.

Keywords: Special Education; High Abilities and Giftedness; Inclusion.

Resumen:

La Educación Especial, como modalidad transversal en todas las etapas y niveles educativos, está regulada por las Directrices Nacionales de Educación Especial en Educación Básica, que garantizan el derecho de acceso y la permanencia del alumnado con necesidades educativas especiales, promoviendo su inclusión en las aulas de educación regular. Entre las diversas especificidades, este estudio se centra en el alumnado con altas capacidades o superdotación, destacando su relevancia y potencial contribución a la sociedad. Con base en datos nacionales, fundamentos teóricos y la legislación vigente, investigamos el cuantitativo de matrícula en los sistemas educativos público y privado en el Estado da Bahia, analizando si estas cifras reflejan efectivamente las estimaciones indicadas por estudios e investigaciones en el campo. Mediante el análisis documental, el estudio resalta la importancia de identificar y atender adecuadamente a este alumnado en el ámbito de la Educación Especial.

Palabras clave: Educación especial; Altas capacidades y superdotación; Inclusión.

INTRODUÇÃO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, nº 9.394/1996) estabelece que a Educação Especial é uma modalidade de ensino transversal às demais etapas, níveis e modalidades da educação. Isso significa que seus recursos, apoios e serviços especializados devem ser garantidos aos estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e Altas Habilidades ou Superdotação (AH/SD) ao longo de todo o processo de escolarização.

Como reforça o censo escolar (2024), a Educação Especial é uma modalidade da educação escolar que integra a proposta pedagógica da escola regular, promovendo, entre outras ações, o Atendimento Educacional Especializado (AEE) para estudantes com deficiência, transtorno do espectro autista (TEA) e Altas Habilidades ou Superdotação. No censo escolar, são coletados dados de alunos matriculados tanto na educação regular, em classes comuns, quanto na Educação Especial, em classes comuns ou escolas especializadas.

A classe comum se refere à organização tradicional do ensino regular, na qual os estudantes sem necessidades educacionais especiais específicas são historicamente agrupados em salas de aula regulares; entende-se, no entanto, que essas classes devem atender também aos estudantes com necessidades especiais, feitas as adaptações necessárias (CNE/CEB Nº 2/2011).

A classe especial configura-se como uma modalidade de Atendimento Educacional Especializado (AEE), voltada para alunos com necessidades educacionais especiais (NEE). Esse atendimento deve ser oferecido, preferencialmente, no âmbito da rede regular de ensino, porém, com a utilização de recursos, estratégias e metodologias pedagógicas adaptadas às especificidades desses estudantes (CNE/CEB Nº 2/2011).

A Resolução CNE/CEB nº 2, de 11 de setembro de 2001, institui diretrizes nacionais para a educação especial na educação básica:

Por educação especial, modalidade da educação escolar, entende-se um processo educacional definido por uma proposta pedagógica que assegure recursos e serviços educacionais especiais, organizados institucionalmente para apoiar, complementar, suplementar e, em alguns casos, substituir os serviços educacionais comuns, de modo a garantir a educação escolar e promover o desenvolvimento das potencialidades dos educandos que apresentam necessidades educacionais especiais, em todas as etapas e modalidades da educação básica (Brasil, 2001, Art. 3º).

Segundo a resolução CNE/CEB nº 2/2011, considera-se educandos com necessidades educacionais especiais aqueles que: a) no decorrer do processo educacional, apresentam dificuldades acentuadas de aprendizagem ou limitações no desenvolvimento que comprometem o acompanhamento das atividades curriculares; b) dificuldades de comunicação e sinalização diferenciadas dos demais alunos, demandando a utilização de linguagens e códigos aplicáveis; e c) Altas Habilidades/Superdotação, grande facilidade de aprendizagem que os leve a dominar rapidamente conceitos, procedimentos e atitudes.

No que se refere à educação especial, voltemo-nos às Altas Habilidade e Superlotação, (AH/SD). O Censo Escolar, conduzido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), reconhece os estudantes com AH/SD como público da Educação Especial desde a década de 1960.

A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), por sua vez, estima que aproximadamente 5% (cinco por cento) da população mundial se enquadrem no perfil de pessoas com altas habilidades ou superdotação. Com base nessa estimativa e no último censo realizado em 2022 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, que calculou a população brasileira superior a 200 milhões de habitantes, é possível aferir que cerca de 10 milhões de brasileiros poderiam apresentar esse perfil.

Na Bahia, *lócus* da pesquisa, os dados do Censo Escolar de 2024 revelam um número de matrículas de estudantes com altas habilidades ou superdotação significativamente inferior ao estimado, o que

indica uma possível subidentificação e subnotificação dessa população no sistema educacional (INEP, 2024).

Perante o direito constitucional à educação adequada e inclusiva, esse cenário levanta um questionamento fundamental: de que forma a ausência de identificação de estudantes com altas habilidades/superdotação impacta o registro do número de matrículas na Educação Especial no Estado da Bahia?

Assim, o presente texto tem como objetivo analisar o número de matrículas de estudantes identificados com altas habilidades/superdotação na Educação Especial no Estado da Bahia, investigando os possíveis fatores que influenciam sua identificação, registro e acompanhamento no contexto das políticas públicas educacionais. Como objetivos específicos, temos: identificar os fatores que contribuem para a invisibilidade dos estudantes com altas habilidades/superdotação no contexto escolar; analisar as lacunas na formação docente quanto à identificação e ao acolhimento desses estudantes; e examinar o papel do poder público na garantia de instrumentos pedagógicos que promovam o desenvolvimento das potencialidades dos alunos superdotados.

A relevância deste estudo, com foco específico na realidade baiana, reside na ampliação do debate sobre a baixa representatividade oficial dessa população, o potencial não atendido desses estudantes, a insuficiente capacitação de profissionais da educação e a estrutura ainda em processo de consolidação para o atendimento adequado.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: após a introdução, apresenta-se o referencial teórico, onde abordamos aspectos ligados à legislação vigente, alguns conceitos fundamentais e a importância da identificação de estudantes com altas habilidades/superdotação. Em seguida, discute-se os dados levantados e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

Inicialmente, foram coletados os dados referentes aos estudantes matriculados na educação básica do Estado da Bahia. Em seguida,

realizou-se a análise desses dados, identificando o quantitativo de alunos com altas habilidades/superdotação nas redes pública e privada de ensino. Os resultados foram interpretados à luz de estudos teóricos e de orientações de organismos especializados, possibilitando a identificação das possíveis causas da invisibilidade desses estudantes e das ações relacionadas ao seu reconhecimento e atendimento educacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

ASPECTOS LEGAIS DA EDUCAÇÃO ESPECIAL

A Constituição Federal de 1988, em seu art. 205, estabelece que a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, devendo ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, tendo como objetivo o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Brasil, 1988).

Em complemento, o art. 214 define as diretrizes para a efetivação das políticas públicas educacionais, atribuindo ao poder público a responsabilidade pela universalização do atendimento escolar. Esse artigo visa articular e desenvolver o ensino em todos os níveis e modalidades, de forma a integrar as ações governamentais em torno de objetivos educacionais específicos e estratégicos para o país.

Nesse contexto, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), em seu art. 5º, §5º, reforça que a garantia do acesso à educação básica obrigatória constitui direito público subjetivo. Assim, qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe legalmente constituída, ou ainda o Ministério Público, poderá acionar o poder público para assegurar esse direito (Brasil, 1996).

Amparado pelo art. 23 da mesma legislação, o sistema educacional brasileiro deve se organizar de diferentes formas para atender às necessidades de aprendizagem dos estudantes, incluindo aqueles com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação. Esse dispositivo legal assegura que a diversidade seja contemplada na organização pedagógica das instituições de ensino, por meio de práticas que respeitem o tempo, os modos de aprendizagem e as capacidades individuais de cada estudante.

A educação especial, por sua vez, é regulamentada por leis, decretos e normativas específicas, como o Decreto nº 7.611/2011 e a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (Brasil, 2008), que atribuem ao sistema de ensino a obrigação de garantir condições de acesso, permanência, participação e aprendizagem para todos. Tais normativas reafirmam o compromisso com a construção de instituições de ensino inclusivas, nas quais todos os alunos compartilham o mesmo espaço de ensino-aprendizagem, em uma perspectiva de equidade, respeito às singularidades e valorização da diferença.

ENTENDENDO AS ALTAS HABILIDADES E SUPERDOTAÇÃO NO CONTEXTO EDUCACIONAL

Crianças superdotadas, para Winner (1998), são precoces. Elas progredem mais rápido do que as outras crianças por demonstrarem maior facilidade em uma ou mais áreas do conhecimento. No entanto, Freeman e Guenther (2000) alertam para o fato de que nem todos os adultos que se tornaram eminentes foram crianças precoces.

Há múltiplos fatores que interferem na trajetória de vida de uma criança precoce além do nível de habilidades, como os atributos de personalidade, a motivação em buscar a excelência, o ambiente familiar propício para o desenvolvimento das habilidades e as oportunidades que aparecerão no decurso de sua vida. Além disso, a motivação

intrínseca, a curiosidade e a vontade de aprender, fatores essenciais para um desempenho superior, dependem de um ambiente educacional enriquecido para se desenvolverem (CNE, 2022).

Alguns estudiosos permitem entender o conceito de superdotação, a exemplo de Renzulli (1986), que define superdotação e altas habilidades resultado da interação de três componentes: habilidade acima da média, criatividade e envolvimento na tarefa. O autor elabora o conceito denominado de “Teoria dos Três Anéis”, pelo qual ensina que nenhum dos anéis se manifesta isoladamente, mas sim em conjunto, resultando na superdotação.

Outro autor que estuda essa condição é Gardner (2007), segundo o qual a superdotação aparece quando um indivíduo apresenta um excelente desempenho em uma ou mais áreas do conhecimento, ajuizando a sua capacidade de resolver problemas e criar produtos de forma incomum.

Há muitos estudos que abordam as características de crianças, jovens e adultos superdotados, com parâmetros e metodologias diversas. Ainda que os autores tratem as altas habilidades/superdotação sob perspectivas distintas, podemos identificar elementos característicos compartilhados em suas análises. Renzulli (2004), por exemplo, chama a atenção para duas categorias amplas e distintas de habilidades superiores: a superdotação escolar e a superdotação criativo-produtiva. Para o autor, a superdotação escolar pode também ser chamada de “habilidade do teste ou da aprendizagem da lição”, pois é o tipo mais facilmente identificado pelos testes de QI para a entrada nos programas especiais. Como as habilidades medidas nos testes de QI são as mesmas exigidas nas situações de aprendizagem escolar, o aluno com alto QI também tira boas notas na escola.

A ênfase neste tipo de habilidade recai sobre os processos de aprendizagem dedutiva, treinamento estruturado nos processos de pensamento, aquisição, estoque e recuperação da informação. As crianças que apresentam a superdotação escolar tendem a apresentar

as seguintes características (Renzulli; Reis, 1997): boa capacidade de aprendizagem, alto desempenho em tarefas escolares, vocabulário vasto e curiosidade intelectual, além de aprenderem rapidamente e precisarem de pouca repetição de conteúdo.

Já a superdotação criativo-produtiva implica o desenvolvimento de materiais e produtos originais; aqui, a ênfase é colocada no uso e aplicação da informação – conteúdo – e processos de pensamento de forma integrada, indutiva, e orientada para os problemas reais. O aluno, nesta abordagem, é visto como um “aprendiz em primeira-mão”, no sentido de que ele trabalha nos problemas que têm relevância para ele e são considerados desafiadores.

Trabalhos mais recentes mostram que o ambiente escolar e universitário muitas vezes não favorece a identificação dos estudantes AH/SD por falta de reconhecimento e de práticas inclusivas. A cultura escolar tende à homogeneização, o que gera invisibilidade dos alunos AH/SD no cotidiano escolar ou universitário (Nogueira *et al.*, 2021).

Outro trabalho que embasa esse fundamento e nos mostra questões relacionadas a formação dos docentes é a pesquisa com professores da educação básica em que eles reconhecem os comportamentos diferenciados, mas não associam a altas habilidades, podendo indicar insegurança e/ou ausência de instrumentos formais de identificação (Maia-Pinto; Fleith, 2024).

IMPORTÂNCIA DA IDENTIFICAÇÃO

A construção da identidade de pessoas com superdotação e altas habilidades está intrinsecamente ligada à forma como essas características são reconhecidas, compreendidas e valorizadas socialmente. A identificação precoce e adequada é um fator decisivo para o desenvolvimento saudável de aspectos cognitivos, socioemocionais e acadêmicos desses sujeitos. Quando não identificadas, as altas

habilidades podem ser negligenciadas, levando ao subdesempenho escolar, desmotivação, sentimentos de inadequação e até mesmo ao desenvolvimento de transtornos emocionais (Renzulli; Reis, 2014).

A superdotação não se limita ao desempenho acadêmico elevado, mas envolve um conjunto de características como criatividade, motivação, pensamento divergente e capacidade de liderança, que nem sempre são valorizadas ou percebidas nos contextos escolares tradicionais (Gardner, 2011). Segundo Alencar (2007), a identificação das altas habilidades e superdotação deve considerar múltiplas inteligências e formas diversificadas de expressão e aprendizagem, ampliando o olhar para além de testes padronizados.

A Teoria das Múltiplas Inteligências, desenvolvida por Howard Gardner (2009), propõe que a inteligência não é uma capacidade geral e única, mas envolve um conjunto de habilidades distintas. Segundo essa teoria, cada indivíduo possui diferentes tipos de inteligência em graus variados, o que explica a diversidade de talentos e habilidades observada entre as pessoas.

Em se tratando de AH/SD existem muitos mitos que podem levar a crer que essas crianças, jovens ou adultos não precisam de ajuda, como: já sabem tudo, são gênios, entendem e compreendem sozinhos, entre outros. No entanto, os estudiosos indicam que há muitas outras questões que devem ser conhecidas e trabalhadas para viabilizar a vida educacional.

Muitos autores concordam com algumas características marcantes na identificação das AH/SD, seja pela sua rigidez cognitiva, pelo perfeccionismo, alta sensibilidade, necessidade de estimulação mental, intensidade, perseverança, autoconsciência, questionamento, perceptividade, tédio, entre outros. Tais características podem levar o sujeito com AH/SD a “se enxergar diferente” e essa aceitação precisa de auxílio, pois se negligenciadas podem levá-lo a comportamentos de “inquietação”, como, por exemplo, distração e falta de interesse ou motivação nas aulas, comportamentos esses que podem inclusive resultar

em diagnósticos equivocados, como Transtornos de Déficit de Atenção (TDAH) ou Transtorno do Espectro Autista (TEA), entre outros.

É sabido que alunos com AH/SD tendem a manifestar essas características ou comportamentos em contextos pedagógicos pouco estimulantes, que não oferecem desafios adequados, que se mostram repetitivos, com conteúdos alheios à sua teia de interesse. Portanto, é indispensável observar cuidadosamente os alunos, para evitar “equívocos diagnósticos” que possam lhes trazer maiores prejuízos e impactar negativamente suas trajetórias educacionais.

METODOLOGIA

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO

A metodologia adotada neste trabalho é a pesquisa bibliográfica, que, segundo Gil (2011), baseia-se em materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados conforme os objetivos do estudo. Para isso, utilizamos como fontes artigos científicos, livros, legislações e diversas publicações relevantes. Além da pesquisa bibliográfica, também recorreremos à pesquisa documental.

Existem duas formas de pesquisa documental: uma baseada em documentos de primeira mão, que ainda não foram analisados criticamente – como documentos oficiais, reportagens de jornais, entre outros –; e outra que utiliza documentos de segunda mão, já submetidos a algum tipo de análise, como relatórios de pesquisa, estudos institucionais e estatísticas produzidas por empresas e órgãos públicos (Gil, 2011).

A fundamentação do presente estudo, enquanto pesquisa documental, apoia-se em uma investigação minuciosa de sites oficiais com dados relativos à população brasileira, com foco específico no estado da Bahia. Foi realizado um comparativo entre os dados disponíveis e

os estudos de especialistas da área, especialmente no que se refere ao quantitativo estimado de pessoas com Altas Habilidades/Superdotação (AH/SD) na rede regular de ensino.

A pesquisa se deu da seguinte forma: na primeira etapa, realizou-se a coleta de dados voltada à identificação e visibilidade dos estudantes com Altas Habilidades/Superdotação, por meio de uma estratégia de triangulação entre diferentes fontes. Essa fase envolveu a análise documental, com o recolhimento de documentos institucionais provenientes das escolas e órgãos de ensino, a fim de compreender como o tema é tratado no contexto educacional. Em seguida, procedeu-se ao tratamento e à organização dos dados, incluindo a limpeza das informações, a verificação de consistência entre os registros, especialmente no que se refere aos diferentes tipos de estudantes da Educação Especial e a documentação das decisões analíticas adotadas no processo.

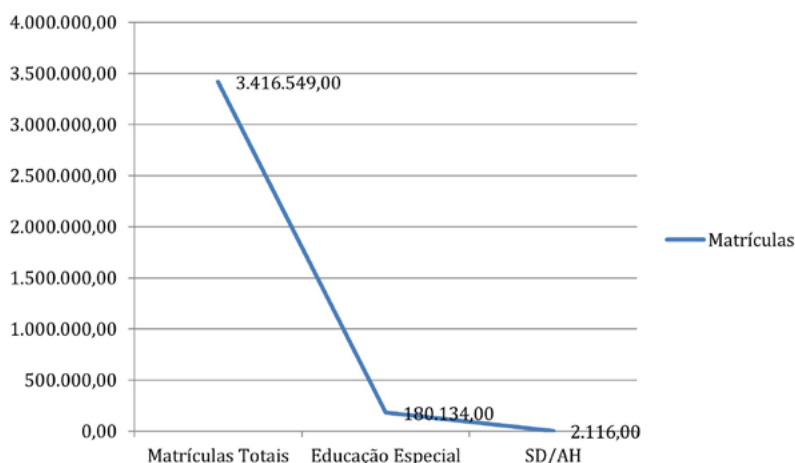
DISCUSSÃO E RESULTADOS

A Organização Mundial da Saúde (2022) aponta que cerca de 5% (cinco) da população apresenta características de superdotação e altas habilidades, percentual também corroborado por Renzulli (2014), que considera entre 3% e 5% da população como portadora de alto potencial. No entanto, os dados coletados nas redes públicas e privadas de ensino da Bahia revelam um número significativamente inferior ao esperado, o que evidencia uma lacuna na identificação e no atendimento a esses estudantes.

De acordo com o Censo Escolar de 2024, os números seguintes extraídos de suas planilhas revelam o seguinte cenário no Estado da Bahia: considerando as matrículas totais dos alunos, Educação de Jovens e Adultos (EJA), Educação Profissional, Ensino infantil, fundamental I e II, foram efetivadas no ano de 2024, 3.416.549 matrículas de alunos, incluindo tanto a zona rural quanto a zona urbana, assim como

a rede particular e pública de ensino. No tocante à educação especial, obtivemos 180.134 matrículas realizadas, o que corresponde a um percentual aproximado de apenas 5% (cinco por cento). Quanto à subcategoria Altas Habilidades/Superdotação, os dados apontados no censo mostram um número ainda menor, não chegando a 1% (um por cento) das matrículas registradas. Mais precisamente, da relação entre Altas habilidades/Superdotação e matrículas totais da rede pública e privada baiana dá-se um percentual de 0,062%. O Gráfico de Matrículas/2024 apresentado na Figura 1 ilustra essa situação.

Gráfico 1 – Matrículas/2024



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

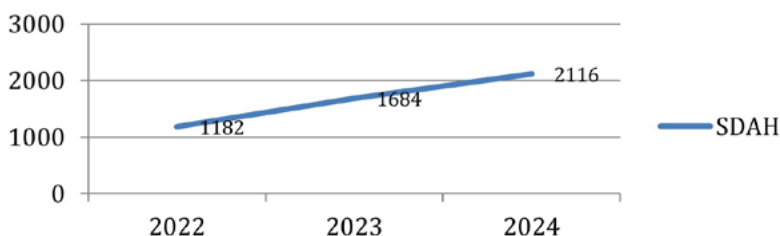
Como se percebe, a linha que corta o eixo horizontal, na categoria SD/AH, é quase invisível, se considerarmos todo o efetivo de matrícula efetuada durante o ano de 2024 no Estado da Bahia.

Os dados apresentados pelos censos anteriores, 2022 e 2023, corroboram para explicar o quanto os registros de matrículas são insignificantes quando se comparado com o percentual defendidos pelos pesquisadores do assunto.

Em 2022, o número de matrículas de alunos com superdotação/altas habilidades foi 1182. Se considerarmos o número total de matrículas daquele ano (3.444.550), obtém-se um valor bem baixo, um percentual inexpressivo. Dados semelhantes são observados no ano seguinte, em 2023, onde se confirmam apenas 1684 alunos matriculados com características de Altas Habilidades/Superdotação, diante de um número de 3.440.528 matrículas totais realizadas na rede pública da Bahia.

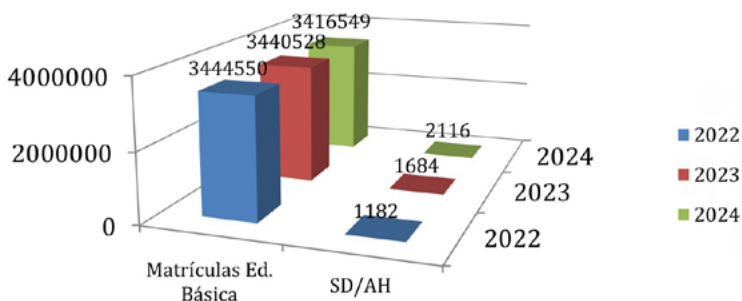
Embora os dados demonstrem um aumento de matrículas de estudantes com Altas Habilidades/Superdotação ao longo dessa pequena série histórica, como mostra o Gráfico 1, a relação entre o subgrupo e as matrículas efetivadas denota, ainda, pouca significância, considerando os números apresentados pela OMS, como revela o Gráfico 2.

Gráfico 2 – Crescimento da identificação da superdotação (2022 – 2024)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Gráfico 3 – Relação entre matrículas na educação básica X matrículas SD/AH (2022 – 2024)



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025).

Como já pontuado, o percentual de pessoas com AH/SD é cerca de 5%, segundo a OMS (2022), e para o Teórico Rezzuli (2014) o número de indivíduos com tais características gira em torno de 3%.

Percebe-se, então, diante desse quadro, um possível cenário de subnotificação. A capacitação de profissionais da área de educação e do corpo técnico, objetivando o entendimento acerca das AH/SD possibilitaria uma possível maior e melhor identificação dos alunos. O papel do professor, que se encontra diariamente com seus alunos, é fundamental no alcance deste objetivo.

Nessa linha, Winner (1998) afirma que muitos professores ainda se encontram despreparados para identificar estudantes com AH/SD, tanto na educação básica como na educação superior. Como consequência, não são raras as situações em que esses alunos deixam de ser reconhecidos por seu elevado potencial e passam a ser rotulados como alunos-problema.

Face ao exposto, evidencia-se a necessidade urgente de que as instituições de ensino identifiquem e acolham estudantes com AH/SD, visando à implementação de políticas públicas e práticas pedagógicas e institucionais que atendam às reais demandas desse público historicamente invisibilizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A identificação desses alunos ainda é uma grande barreira, em razão de um conjunto de fatores que se revelam interligados, de ordem conceitual, pedagógica, institucional, sociocultural. Entre eles, podemos pontuar a carência de formação dos profissionais da educação: muitos docentes e equipes pedagógicas não receberam formação específica sobre AH/SD. Na graduação, em geral, não há, por exemplo, componentes curriculares que contemplem de forma consistente as discussões sobre Altas Habilidades/Superdotação.

A formação inicial muitas vezes trata AH/SD de forma superficial, como uma “introdução” teórica sem instrumentalização prática, o que compromete a capacidade docente de reconhecer sinais diferenciados de interesse, raciocínio ou criatividade em sala de aula. Essa lacuna formativa contribui para equívocos (por exemplo, confundir alto rendimento com superdotação ou interpretar traços diferenciados como problemas de comportamento), adiando ou impedindo encaminhamentos adequados.

Muitas famílias, ao perceberem potencialidades, procuram profissionais de saúde. Estudos evidenciam que, sem formação específica, esses profissionais também podem interpretar erroneamente sinais (sub ou sobrediagnosticar), gerando rotas de atendimento inadequadas. Ao mesmo tempo, famílias em condições socioeconômicas menos favorecidas ficam privadas de avaliações qualificadas, o que aprofunda desigualdades no reconhecimento e acesso a intervenções.

O processo de identificação de estudantes com AH/SD deve acontecer desde a educação infantil, buscando reconhecer a área ou as áreas de destaque, as características individuais de cada estudante e suas reais especificidades (Nakano; Campos, 2019), para que suas capacidades sejam desenvolvidas, sua consonância socioemocional se estabeleça de forma positiva, regulando seus interesses e desempenho, evitando, assim, problemas emocionais e sociais (Nakano, 2022). Como pontua esse autor, o suporte socioemocional é condição indispensável para o desenvolvimento das potencialidades de estudantes com AH/SD: sem regulação emocional e acolhimento, talentos podem se frustrarem e manifestarem-se por meio de problemas adaptativos (Nakano, 2022).

Importante sublinhar, portanto, a importância da formação inicial e continuada dos profissionais da educação para o reconhecimento, a identificação e o adequado atendimento de estudantes com AH/SD. Como discutido, investir em processos formativos possibilita superar mitos, evitar diagnósticos equivocados e ampliar a capacidade docente de identificar sinais sutis ou mesmo manifestos de potencial elevado

de seus estudantes, com vistas à construção de práticas pedagógicas inclusivas, ao fortalecimento do suporte socioemocional e também à articulação entre escola, família e políticas públicas, aspectos fundamentais para garantir o pleno desenvolvimento das potencialidades e a efetiva inclusão desse público historicamente invisibilizado no sistema educacional brasileiro.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **CNE/CEB nº 2, de 11 de setembro de 2001**. Institui Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CEB0201.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2025.

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

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 23 dez. 1996.

BRASIL. **Decreto nº 7.611, de 17 de novembro de 2011**. Dispõe sobre a educação especial, o atendimento educacional especializado e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 18 nov. 2011.

BRASIL. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. MEC/SEESP, 2008.

EBC. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/educacao/audio/2022-06/oms-aponta-que-5-da-populacao-e-superdotada-e-maioria-e-invisivel>. Acesso em: 10 jul. 2025.

GARDNER, H. **Cinco mentes para o futuro**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GARDNER, H. **Estruturas da mente**: a teoria das inteligências múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

INEP. **Censo Escolar**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar/resultados>. Acesso em: 20 jul. 2025.

INEP. **Censo Escolar**. Disponível em: https://download.inep.gov.br/pesquisas_estatisticas_indicadores_educacionais/censo_escolar/orientacoes_matricula_inicial/glossario_da_educacao_especial_censo_escolar_2024.pdf. Acesso em: 10 jul. 2025

MAIA-PINTO, R. R.; FLEITH, D. S. Percepção de professores sobre alunos superdotados. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 19, n. 1, p. 78-90, 2004.

MEC/SEESP. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Documento elaborado pelo Grupo de Trabalho nomeado pela Portaria Ministerial nº 555, de 5 de junho de 2007, prorrogada pela Portaria nº 948, de 09 de outubro de 2007. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/politica.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2025.

NAKANO, T. C. Competências socioemocionais em estudantes com altas habilidades/superdotação. In: RICARTE, M. D.; BUENO, J. M. H. **Habilidades socioemocionais**. São Paulo: Hogrefe, 2022. p. 270-285.

NAKANO, T. C.; CAMPOS, C. R. Avaliação psicológica das altas habilidades/superdotação: problemas e desafios. In: CAMPOS, C. R.; NAKANO, T. C. **Avaliação psicológica direcionada a populações específicas**: técnicas, métodos e estratégias. São Paulo: Vetor, 2019. v. 2, p. 99-128.

NOGUEIRA, I. F. *et al.* Altas habilidades/superdotação e ambiente escolar: uma revisão de literatura. **Revista Psicopedagogia**, v. 38, n. 117, p. 416-432, 2021.

RENZULLI, J. S. A concepção de superdotação no modelo dos três anéis: um modelo de desenvolvimento para a promoção da produtividade criativa. In: VIRGOLIM, A. M. R.; KONKIEWITZ, E. C. **Altas Habilidades/Superdotação, inteligência e criatividade** (219-264). Campinas: Papirus, 2014. p. 219-264.

RENZULLI, J. S. **Introduction to identification of students for gifted and talented programs**. Thousand Oaks, CA: Corwin Press & The National Association for Gifted Children, 2004.

RENZULLI, J. Modelo de enriquecimento para toda a escola: um plano abrangente para o desenvolvimento de talentos e superdotação. **Revista Educação Especial**, v. 27, n. 50, p. 539-562, 2014.

VIRGOLIM, A. M. R. **Altas habilidade/superdotação**: encorajando potenciais. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Especial, 2007.

WINNER, E. **Crianças superdotadas**: Mitos e realidades. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

Capítulo 8

**CAUSAS PARA EVASÃO DE ESTUDANTES
DOS CURSOS SUPERIORES
DE TECNOLOGIA DA REDE FEDERAL
DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL,
CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA (RFEPCT)**

*Causes of student dropout in higher education technology
degrees of the Federal Network for Professional,
Scientific, and Technological Education (RFEPCT)*

*Causas de la deserción estudiantil de los cursos
superiores de tecnología de la Red Federal de Educación
Profesional, Científica y Tecnológica (RFEPCT)*

DOI: 10.31560/pimentacultural/978-85-7221-583-1.8

Djair Araújo Santos

Resumo:

Este trabalho teve como objetivo principal explorar/analisar o que a produção acadêmica brasileira (entre 2015 e 2025) expôs a respeito dos motivos para a evasão nos cursos superiores de tecnologia da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPECT). Tratou-se de uma revisão sistemática de literatura, realizada a partir da consulta parametrizada às bases de dados das plataformas: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Scientific Electronic Library Online (SciELO). Inicialmente foram encontradas 272 produções, as quais, após análise preliminar para verificação da adesão ao estudo, foram reduzidas a 6 produções (3 dissertações, 2 artigos e 1 tese). A análise demonstrou a carência de mais estudos voltados para investigação em cursos superiores de tecnologia da RFEPECT, além de ratificar a característica multifatorial para ocorrência do fenômeno. Porém, destacou-se que a conciliação dos estudos com o trabalho foi um motivo recorrente nos trabalhos analisados. Pretende-se que este trabalho colabore para o abastecimento da produção acadêmica em torno da temática e subsidie outros estudos.

Palavras-chave: Evasão. Educação Superior. Graduação Tecnológica. Institutos Federais.

Abstract:

The main objective of this work was to explore/analyse what Brazilian academic production (from 2015 to 2025) revealed regarding the reasons for dropout in higher education technology courses within the Federal Network of Professional, Scientific, and Technological Education (RFEPCT). This was a systematic literature review conducted through a parameterized search of the academic databases on the following platforms: the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD), CAPES Journal Portal, and Scientific Electronic Library Online (SciELO). Initially, 272 works were found, which, after a preliminary analysis to verify their relevance to the study, were reduced to 6 works (three master's dissertations, two journal articles, and one doctoral thesis). The analysis revealed a lack of research focused on investigating higher education technology courses within the RFEPCT, and confirmed the multifactorial nature of the dropout phenomenon. However, it was highlighted that the reconciliation of studies in the analyzed works. This study aims to contribute to the academic discourse on this topic and supports other studies.

Keywords: *Student dropout. Higher Education. Technological Graduation. Federal Institutes.*

Resumen:

Este trabajo tuvo como objetivo principal explorar y analizar lo que la producción académica brasileña (entre 2015 y 2025) expuso respecto a las razones de la deserción en los cursos de educación superior tecnológica de la Red Federal de Educación Profesional, Científica y Tecnológica (RFEPCT). Se trató de una revisión sistemática de la literatura, realizada a partir de una búsqueda parametrizada en las bases de datos de las plataformas: Biblioteca Digital Brasileña de Tesis y Disertaciones (BDTD), Portal de Periódicos de la Coordinación de Perfeccionamiento de Personal de Nivel Superior (CAPES) y Scientific Electronic Library Online (SciELO). Inicialmente, se encontraron 272 producciones, las cuales, tras un análisis preliminar para verificar su pertinencia al objeto de estudio, se redujeron a 6 documentos (3 disertaciones, 2 artículos y 1 tesis). El análisis demostró la escasez de estudios centrados en la investigación de los cursos superiores de tecnología en la RFEPCT, y confirmó la naturaleza multifactorial del fenómeno. No obstante, se destacó que la conciliación entre el estudio y el trabajo fue una razón recurrente en los trabajos analizados. Se espera que este estudio contribuya al fortalecimiento de la producción académica en torno a esta temática y sirva como base para futuras investigaciones.

Palabras clave: Deserción. Educación Superior. Carrera Tecnológica de Nivel Superior. Institutos Federales.

INTRODUÇÃO

Políticas educacionais implementadas nas últimas décadas promoveram a ampliação do número de vagas, cursos e instituições de educação superior no Brasil, bem como possibilitaram maior democratização no acesso a esse nível de ensino. O número de matrículas, por exemplo, cresceu a uma média anual de 3,2% entre 2013 e 2023, segundo dados do Censo da Educação Superior (Censup) (Brasil, 2024a). Em 2023, aproximadamente 10 milhões de estudantes se matricularam em um dos 45.959 cursos de graduação das 2.580 Instituições de Ensino Superior (IES) existentes (Brasil, 2024a). Embora esse cenário seja propício para o progresso do Brasil em setores diretamente impactados pela educação superior, dada sua capacidade de influenciar positivamente áreas como a científica, econômica e cultural, ainda é imprescindível o monitoramento constante sobre aspectos desfavoráveis à continuidade dos avanços nesse nível de ensino. Estima-se que 59% dos estudantes de graduação que ingressaram em 2014 evadiram dos seus respectivos cursos nos anos seguintes (Brasil, 2024b), demonstrando, entre outras coisas, que apesar dos benefícios decorrentes da ampliação da educação superior, a evasão estudantil se mostra presente nas IES brasileiras (Oliveira; Guimarães; Santana, 2019).

Ainda que a evasão estudantil ocorra à revelia da categoria administrativa da IES (pública ou privada), faz-se necessário ressaltar que em instituições públicas, uma taxa de evasão elevada pode denotar ingerência na utilização dos recursos, ao tempo que também transmite uma imagem negativa da IES frente à sociedade (Almeida Neto *et al.*, 2018). Além disso, afasta o Estado do seu dever de prover educação e assegurar as condições necessárias para a permanência dos estudantes (Brasil, 1996). Dessa maneira, pode-se afirmar que a evasão se situa como um dos grandes desafios da gestão nas instituições públicas de ensino superior, em um contexto em que ainda são “[...] raríssimas as IES brasileiras que possuem um programa institucional profissionalizado

de combate à evasão, com planejamento de ações, acompanhamento de resultados e coleta de experiências bem-sucedidas” (Silva Filho *et al.*, 2007, p. 642). Portanto, estudos voltados para investigação desta temática, além de estimularem o debate em torno dela, coadunam para melhorar a compreensão do fenômeno nos diferentes níveis e cenários educacionais, alicerçando planos e ações efetivas para enfrentar o problema – especialmente em IES públicas, como as da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPECT).

Os primeiros indícios da RFEPECT datam de 1909, quando o então Presidente, Nilo Procópio Peçanha, decretou a criação das Escolas de Aprendizes Artífices em cada uma das Capitais dos Estados da República (Brasil, 1909). Desde aquele ano, a RFEPECT sofreu diversas modificações, culminando na sua instituição formal através da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Atualmente ela é composta pelos Institutos Federais (IFs); Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR); Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (Cefet-RJ) e de Minas Gerais (Cefet-MG); Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais; e o Colégio Pedro II (Brasil, 2008). Assim como outras IES brasileiras, os Institutos Federais também têm enfrentado desafios relacionados à evasão dos seus estudantes. Documentos como os Acórdãos 506/2013 e 986/2024 – ambos do Tribunal de Contas da União (TCU)¹ –, por exemplo, alertam para a ocorrência do fenômeno na RFEPECT, destacando a necessidade de ações mais coordenadas e efetivas para atenuação do problema.

Juntas, as instituições que constituem a RFEPECT matricularam 1.982.778 estudantes em 2024, sendo 332.076 deles na graduação (bacharelado, licenciatura e tecnológico) (Plataforma Nilo Peçanha – PNP, 2025). Ainda que seja prudente lembrar que a evasão pode ser danosa

1 Os documentos identificaram elevadas taxas de evasão na RFEPECT, que impactam, inclusive, o alcance das Metas 11 e 12 do Plano Nacional de Educação 2014-2024. Ainda segundo o TCU, tal situação tem relação direta com as características socioeconômicas das famílias, déficits educacionais dos estudantes, formações do quadro docente, entre outros fatores.

em todos os níveis de ensino, este trabalho observou o fenômeno através dos cursos superiores de tecnologia da RFEPCT, pois, entre outras razões, desde 2017 eles têm apresentado taxa de evasão anual maior do que os cursos de bacharelado e licenciatura da RFEPCT. Em 2024, por exemplo, a taxa de evasão foi de 17,19% nos cursos superiores de tecnologia, enquanto nos de bacharelado corresponde a 12,19% e licenciatura 16,24%. Atualmente, a RFECPT oferta 651 cursos superiores de tecnologia, os quais concentram 88.283 estudantes matriculados (PNP, 2025). Entre 2013 e 2023, cursos desse grau acadêmico registraram um crescimento de 182,3% no número de ingressantes e 103,9% no número de matrículas, representando 20,4% do total de matrículas de graduação no Brasil (Brasil, 2024a). Eles se objetivam a “[...] garantir aos cidadãos o direito à aquisição de competências profissionais que os tornem aptos para a inserção em setores profissionais nos quais haja utilização de tecnologias” (Brasil, 2002, p. 01), proporcionando uma formação mais dinâmica e associada às demandas regionais e locais de desenvolvimento. Logo, a evasão pode comprometer fortemente o atendimento às expectativas de desenvolvimento.

Alinhado aos dados e argumentos apresentados até aqui, este trabalho buscou responder à seguinte questão: o que a produção acadêmica brasileira (entre 2015 e 2025) expôs a respeito dos motivos para a evasão nos cursos superiores de tecnologia da RFEPCT? Assim, conduziu-se uma revisão sistemática utilizando as bases de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Tratou-se de um estudo com abordagem qualitativa e caráter exploratório/analítico, que se propõe a fomentar o debate em torno da temática apresentada, além de reunir e divulgar resultados que podem viabilizar estratégias de minimização do problema, e, nesse caso, colaborar especialmente para Gestão Pública nas Universidades Públicas e Institutos Federais.

Os resultados indicaram a escassez de trabalhos voltados para a investigação da evasão nos cursos superiores de tecnologia da RFEPCT – que de alguma forma restringiu a análise –, além de sugerirem que, apesar da multifatoriedade envolvida no fenômeno, a conciliação entre estudos e trabalho tem influenciado a saída de estudantes. Além desta introdução, este texto possui mais seis seções, sendo a seguinte dedicada a apresentar aspectos gerais sobre o fenômeno da evasão. Após essa etapa, é feita a caracterização da RFEPCT e dos seus cursos superiores de tecnologia, para depois, na seção seguinte, expor a metodologia do trabalho. Logo em seguida, têm-se os resultados do trabalho, bem como as discussões em torno deles. Por último, apresentam-se as considerações finais do estudo.

CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A EVASÃO DE ESTUDANTES

Antes de mais nada, faz-se necessário clarificar o que significa o termo “evasão” dentro do contexto acadêmico, uma vez que ainda não existe um entendimento consolidado na bibliografia sobre o tema. Essa diversidade de interpretações sobre o conceito de evasão pode, em parte, prejudicar o entendimento de pesquisadores e instituições (Vitelli; Fritsch, 2016). Mesmo assim, em termos mais abrangentes, é possível afirmar que a evasão pode ser compreendida como a “[...] ação (voluntária ou não) que resulta na interrupção dos estudos pelo estudante, mesmo que isso tenha decorrido de uma migração (transferência de curso/instituição) natural dentro do mundo acadêmico” (Santos; Garcia, 2024, p. 22). Na RFEPCT, o termo “evadido” é utilizado para designar todos aqueles estudantes “[...] que perderam vínculo com a instituição antes da conclusão do curso” (Moraes *et al.*, 2020, p. 27). Portanto, foi coerente adotar esse entendimento neste trabalho.

A evasão no ensino superior, enquanto objeto de estudo, tem sido abordada em diversos trabalhos acadêmicos ao longo das décadas.

Obras como as de Tinto (1975)², por exemplo, são comumente entendidas como precursoras em dar luz a essa temática. No Brasil, também é possível notar trabalhos realizados entre os anos 70 e 80³. Entretanto, no âmbito da gestão pública, pode-se inferir que a preocupação com a evasão de estudantes de ensino superior nasce dentro do campo da avaliação institucional, sobretudo em IES públicas. Por isso, é possível verificar que, ainda em 1994, a evasão se coloca como um dos indicadores do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (Paiub). Porém, pode-se depreender que foi em 1995 que o estudo da evasão começou a ser aprofundado no Brasil, pois, naquele ano, foi instituída, pela então Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto (SESu/MEC), a Comissão Especial de Estudos sobre a Evasão nas Universidades Públicas Brasileiras, que teve como objetivos específicos (Polydoro, 2000; Castro; Teixeira, 2014):

1. Aclarar o conceito de evasão, considerando suas dimensões concretas: evasão de curso, evasão da instituição e evasão do sistema de ensino superior;
2. Definir e aplicar metodologia homogeneizadora de coleta e tratamento de dados;
3. Identificar as taxas de diplomação, retenção e evasão dos cursos de graduação das IESP do país;
4. Apontar causas internas e externas da evasão, considerando as peculiaridades dos cursos e das regiões do país;
5. Definir estratégias de ação voltadas à redução dos índices de evasão nas universidades públicas brasileiras (Andifes *et al.*, 1996, p. 7).

Após essa época, diversos outros trabalhos acadêmicos também foram desenvolvidos, tendo como objeto central a evasão estudantil na

2 Vincent Tinto publicou o artigo intitulado *Dropout from higher education: A theoretical Synthesis of Recent Research* em 1975. Essa obra é bastante citada nos trabalhos brasileiros e considera, entre outras coisas, a integração do estudante ao ambiente acadêmico como um fator influente para sua permanência ou não.

3 A exemplo de: Rosa (1977), Costa (1979), Maia (1984), Moysés (1985) e Hamburger (1986).

educação superior, tais como: Bueno (1993), Ristoff (1995), Kira (1998), Silva Filho *et al.* (2007), Baggi e Lopes (2011), Cunha e Morosini (2014), Morosini *et al.* (2012), Vitelli e Fritsch (2016), Souza e Freitas (2021). Isso confere a esta temática uma bibliografia vasta e que colabora para o seu estudo, apontando fundamentos essenciais para sua melhor compreensão (Santos, 2024).

Souza, Petró e Gessinger (2012) salientam que, majoritariamente (cerca de 64%), as pesquisas sobre evasão têm se debruçado sobre as causas para sua ocorrência. Ou seja, buscam conhecer quais são os fatores que motivam a saída do estudante do curso sem a conclusão. Santos e Garcia (2024), ao analisarem diversos estudos sobre evasão, afirmam que ela tem característica multifatorial, sendo que as causas que levam o estudante a sair do curso são de variadas ordens, passando por questões pessoais, institucionais, acadêmicas, entre outras. Nesse sentido, nota-se, a partir da bibliografia sobre o assunto, que fatores como déficit de aprendizagem anterior ao ensino superior, novos interesses, mudança de cidade, falta de orientação vocacional, localização da instituição, falta de laços afetivos com a comunidade acadêmica, limitações na prática docente, conciliação entre estudos e trabalho, vulnerabilidade socioeconômica, entre outros, podem desencadear a evasão do estudante.

Apesar do notável interesse acadêmico pelo tema em questão, em especial no que se refere às suas causas, percebe-se a necessidade urgente da realização de um levantamento a nível nacional, de maneira coordenada e amplo, que busque rastrear e esclarecer os motivos para evasão nas IES brasileiras (Scali, 2009; Santos; Garcia 2024). Por conseguinte, é necessário que o Estado se atente a essa lacuna, colocando-a na agenda política nacional, para que sejam construídas e/ou reformuladas políticas de enfrentamento ao problema, baseadas em dados sólidos e robustos.

O Censo da Educação Superior (Censup) – maior instrumento de coleta de dados sobre a educação superior brasileira –, que acontece

desde 1997 sob a responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), reúne anualmente informações sobre todas as IES brasileiras (públicas e privadas) que ofertam cursos de graduação e sequenciais. Com isso, vários indicadores sobre a educação superior brasileira são subsidiados e, por consequência, geram informações que ajudam a monitorar a situação desse nível de ensino, possibilitando também representações quantificáveis que podem ser benéficas para a tomada de decisão, como é o caso da Taxa de Desistência Acumulada (TDA), que:

[...] diz respeito ao percentual de estudantes que desistiram do curso, por meio de transferência ou quebra de vínculo (evasão, abandono ou desligamento), em determinado período, em relação ao número de ingressantes do mesmo curso, diminuindo desse número estudantes que tenham falecido (Santos; Garcia, 2024, p. 6-7).

Em outras palavras, a TDA revela o percentual de estudantes que evadiram dos cursos de graduação no Brasil em determinado período analisado. Como mencionado, aproximadamente 60% dos estudantes de graduação que ingressaram no curso em 2014 evadiram nos anos seguintes, revelando que a evasão é uma questão que não pode ser desconsiderada. Através da TDA também é possível observar maior evasão em alguns grupos específicos (como homens e não cotistas), o que demonstra maior vulnerabilidade deles (Santos; Garcia, 2024).

Diferentemente das Universidades, as Instituições que formam a RFEPCT, por sua natureza de atuação (da educação básica à superior), devem declarar dados sobre evasão de estudantes para além do Censup. No Censo da Educação Básica (Educacenso), são declarados os dados sobre os estudantes vinculados aos cursos da educação básica, enquanto os dados referentes aos estudantes de graduação são declarados tanto no Censup, quanto na Plataforma Nilo Peçanha (PNP). Essa última, instituída pela Portaria nº 1, de 3 de janeiro de 2018, é o ambiente virtual de coleta, validação e divulgação de estatísticas oficiais da RFEPCT. Ela, que reúne dados sobre a comunidade acadêmica

(docentes, estudantes e técnicos-administrativos) e de gastos financeiros, nasceu como uma resposta à necessidade de atendimento às especificidades da RFEPC, no tocante à reunião de seus dados estatísticos em uma só plataforma, possibilitando uma visão mais clara e assertiva, inclusive, mensurando a taxa de evasão, algo historicamente crítico na RFEPC (Moraes *et al.*, 2018).

Neste trabalho, assume-se como indicador para mensuração da evasão a Taxa de Evasão Anual – Ev [%], presente na PNP e detalhado em seu Guia de Referência Metodológica. Ele mede “[...] o percentual de matrículas que perderam o vínculo com a instituição no ano de referência sem a conclusão do curso em relação ao total de matrículas” (Moraes *et al.*, p. 27). O cálculo para esse indicador está exposto na figura a seguir.

Figura 1 – Cálculo da Taxa de Evasão Anual – Ev [%]

$$Ev [\%] = \frac{Ev}{M} \times 100$$

Fonte: Moraes *et al.* (2020, p. 27).

Nota: Ev = Número de evadidos e M = Número de matriculados.

Mesmo que seja sabido que a evasão pode trazer consequências indesejáveis para diferentes atores, foram poucos os trabalhos acadêmicos que buscaram de maneira específica e clara estudar esse aspecto, pois, nota-se que, em sua maioria, eles abordam os desdobramentos ocasionados pelo fenômeno de maneira pouco aprofundada, sem se ater a detalhamentos mais minuciosos. Apesar disso, trabalhos como os de Prestes e Fialho (2018) e Silva, Montezano e Almeida (2020) colaboram para mudar esse cenário: os primeiros conseguiram estimar claramente as consequências financeiras decorrentes da evasão de estudantes em uma IES (aproximadamente R\$ 415 milhões em nove anos), enquanto os outros permitem-nos uma reflexão mais ampla das consequências da evasão, apresentando também aspectos positivos

associados a saída do estudante (conseguiu emprego e/ou estágio, apresentou melhora nos relacionamentos interpessoais e da saúde mental, etc.) (Santos; Garcia, 2024).

A bibliografia mostra que, assim como são variadas as causas e consequências da evasão, são as propostas e formas de abordagens para enfrentamento do problema, pois não se restringem a um modelo único, posto que deve-se ter ciência de que a evasão é cultural (Santos, 2017). Ou seja, ela se manifesta a partir do contexto institucional em que está inserida, sendo que, possivelmente, as estratégias adotadas em uma IES pública podem não funcionar da mesma maneira em uma IES privada. Pode-se exemplificar como algumas estratégias de enfrentamento para evasão:

- a) atenção à formação inicial;
- b) apoio da assistência estudantil;
- c) investimento na formação continuada e no desenvolvimento profissional do corpo docente;
- d) construção da identidade profissional para orientar as escolhas (Cunha; Morosini, 2014, p. 88).

Como trazido, a evasão, conforme demonstra a literatura, é um fenômeno multicausal e complexo que se revela de diferentes formas nos diferentes contextos educacionais, exigindo dos gestores atenção ao problema, no sentido de conseguir minimizá-lo. E, apesar das ações estatais já realizadas nesse sentido – a exemplo da instituição da Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) –, ainda há necessidade de que o tema esteja presente na agenda pública e acadêmica, visto que seus impactos têm reflexos em toda sociedade, atingindo áreas essenciais para o seu próprio desenvolvimento.

A seção seguinte é destinada à caracterização da RFEPCT e dos seus cursos superiores de tecnologia, ao tempo que também contextualiza a evasão neles.

CARACTERÍSTICAS DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA (RFEPC) E SEUS CURSOS SUPERIORES DE TECNOLOGIA

Pode-se inferir que os primeiros indícios do que seria a RFEPC surgiram em 1909, quando o Presidente da República à época – Nilo Procópio Peçanha – designou, através do Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, a criação de Escolas de Aprendizes e Artífices em cada uma das capitais dos Estados brasileiros, sob a justificativa de que o aumento populacional exigia do Estado a concepção de meios que amparasse o proletariado, sobretudo nas questões ligadas às dificuldades envolvidas em sua subsistência. Ainda segundo o entendimento presente no Decreto, a criação das Escolas de Aprendizes e Artífices seria essencial para que os “filhos dos desfavorecidos da fortuna” obtivessem conhecimento técnico e intelectual, consequentemente, afastando-se da “ociosidade ignorante, escola do vício e do crime” (Brasil, 1909).

Em vista disso, Pereira (2003) afirma que, baseado nas circunstâncias do período, não fica claro quais as verdadeiras intenções da classe dirigente com o Decreto nº 7.566/1909 – se seria “a qualificação da força de trabalho para a emergente indústria nacional ou se o uso da educação profissional como dispositivo de controle da disciplina social” (Pereira, 2003, p. 26). Todavia, em que pese as razões e críticas envolvidas na fase embrionária da RFEPC, houve um extenso processo de aperfeiçoamento das suas finalidades e objetivos através dos anos, sendo que atualmente ela se propõe a formação de “[...] cidadãos críticos e profissionais competentes, com autonomia ética, política, intelectual e tecnológica” (Brasil, 2006, p. 4). Tal intenção foi potencializada pela expansão da RFEPC, que, desde a revogação do § 5º do Art. 3º da Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994⁴, em 2005, tem aumentado sua presença pelo Brasil.

4 Esse dispositivo legal impedia a criação de novas unidades de educação profissional pela União, restrição que foi alterada posteriormente pela Lei nº 11.195, de 18 de novembro de 2005.

Em 2005 a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) formulou uma Proposta de Política Pública de Educação Profissional e Tecnológica com o propósito de ampliar a presença da RFEPT pelo território brasileiro, implantando unidades em áreas periféricas e em cidades distantes dos grandes centros urbanos, buscando contribuir para o desenvolvimento regional e local (Brasil, 2006). Esse plano foi composto por três fases:

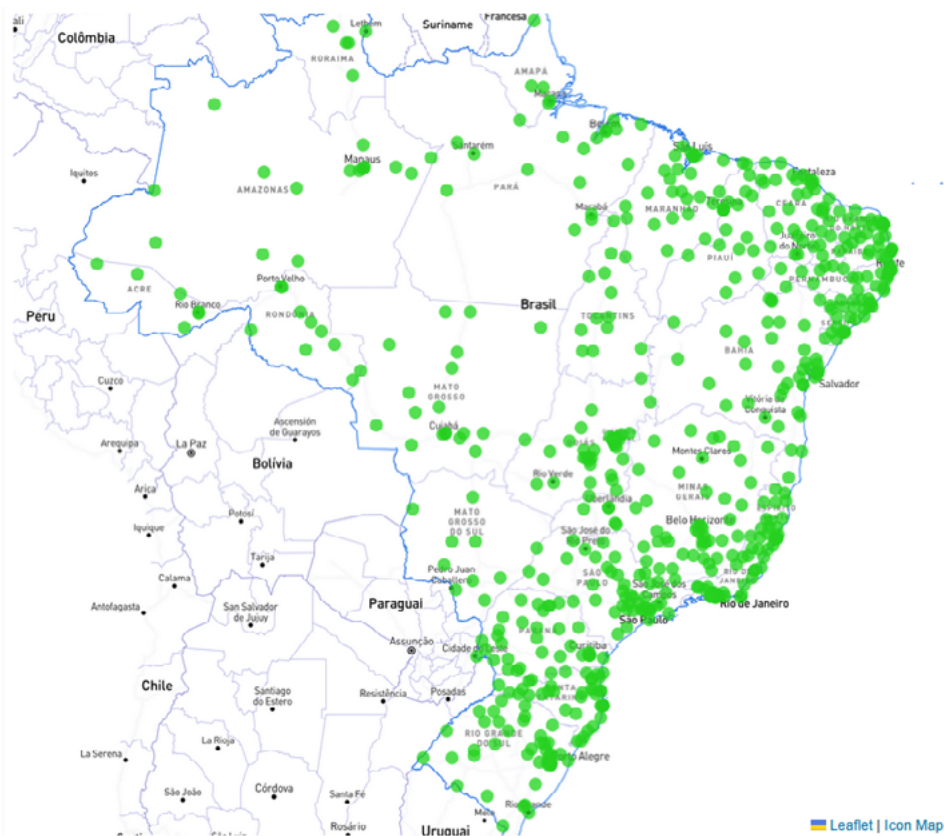
A Fase I (iniciada em 2006) tinha como objetivo a instalação de campi em unidades da federação que ainda não contavam com nenhuma escola técnica, bem como a periferia dos grandes centros, totalizando 38 escolas. A Fase II (iniciada em 2007) seria o marco da oferta de ensino, e tinha como meta a implementação de mais 150 escolas. A Fase III, com o olhar para a interiorização da educação profissional e superação das desigualdades sociais, iniciou em 2011 e previu a criação de 208 novas escolas (Bohrer; Fonseca; Kaercher, 2023, p. 13).

Como resultado, a expansão gerou 422 novos *campi* vinculados às instituições da RFEPT entre 2005 e 2016 (Brasil, 2024). Durante esse período, com a instituição da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a Rede tomou a sua forma atual. Naquela ocasião, por meio da integração e transformação de Escolas Técnicas/Agrotécnicas Federais e dos Centros Federais de Educação Tecnológica, a RFEPT passou a ser constituída pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Institutos Federais), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR); Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (Cefet-RJ) e de Minas Gerais (Cefet-MG); Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais; e o Colégio Pedro II. Todas elas são:

[...] instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas [...] (Brasil, 2008, Cap. I, Art. 2º).

A RFEPECT reúne 84.397 servidores (técnicos e docentes), os quais se dedicam diariamente para oferecer educação gratuita e de qualidade a 1.982.778 estudantes matriculados em 10.112 cursos – de diferentes níveis e modalidades – de 659 unidades de ensino espalhadas por todo território brasileiro (PNP, 2025). Toda essa capilaridade e alcance da RFEPECT pode ser notada na Figura 2.

Figura 2 – Distribuição dos Campi da RFEPECT pelo território brasileiro



Fonte: PNP (2025).

O processo de expansão da RFEPECT tem colaborado para a interiorização do ensino e, nesse sentido, tem sido importante para que

estudantes de regiões mais distantes dos grandes centros urbanos também possam ter acesso à educação. Porém, existem obstáculos que se contrapõem a esse cenário de oportunidades e avanços da RFEPECT, e alguns deles – como é a evasão – foram apontados em auditorias realizadas pelo TCU. Em 2013, por exemplo, o Acórdão 506/2013 – fruto de uma auditoria que verificou a situação da RFEPECT frente às suas finalidades –, retratou elevadas taxas de evasão nos Institutos Federais, sugerindo que esse panorama seja resultado de “[...] características socioeconômicas das famílias, a estrutura das escolas, a formação dos docentes, os déficits educacionais dos alunos no ingresso em contraposição ao grau de exigência dos cursos, entre outros” (TCU, 2013, p. 2).

A atuação do órgão foi essencial para que, em 2014, a SETEC criasse o Documento Orientador para a Superação da Evasão e Retenção na Rede Federal com o intuito de propor uma metodologia de desenvolvimento de Plano Estratégico de Intervenção e Monitoramento para Superação da Evasão e Retenção por cada unidade da RFEPECT. Além disso, em 2019, a Secretaria criou uma comissão responsável por acompanhar a execução e efetivação dos planos pelos Institutos Federais, a qual foi denominada de Comissão Permanente de Acompanhamento das Ações de Permanência e Êxito dos Estudantes. Todavia, em 2024, através do Acórdão 986/2024, o TCU apontou que:

Devido à ausência de atuação da Comissão Permanente de Acompanhamento das Ações de Permanência e Êxito dos Estudantes, ocorreu a inexistência de acompanhamento e de monitoramento pela Setec/MEC das ações implementadas nos planos estratégicos de permanência e êxito da Rede Federal EPCT, o que levou à alta de proposições de melhorias e de orientações para o aperfeiçoamento dos referidos planos e à ausência de canais voltados para a atuação conjunta, resultando na atuação dispersa e isolada das instituições de ensino no combate à evasão (TCU, 2024, p. 10).

É perceptível que, apesar das ações realizadas, esse contexto ainda requer atenção e debate profundo, pois implica em consequências que afastam a RFEPECT dos seus propósitos fundamentais, os

quais incluem a formação de estudantes nos diversos níveis de ensino. Nessa perspectiva, ressalta-se que uma das finalidades da educação superior é “formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua” (Brasil, 1996, Cap. IV, Art. 43º, Inc. II). Consequentemente, a evasão de estudantes desfavorece o atendimento às demandas brasileiras em diversas áreas profissionais e acadêmicas fundamentais para que o País possa continuar avançando em busca do bem-estar social.

Dentro da abrangência da educação superior, a graduação está apta a receber estudantes que concluíram o ensino médio (ou equivalente) e que tenham sido classificados em processo seletivo para o preenchimento das vagas em cursos de bacharelado, licenciatura ou tecnológicos (Brasil, 1996). Os cursos superiores de tecnologia – também chamados de graduações tecnológicas – buscam garantir aos estudantes que os concluem as competências essenciais para o mundo do trabalho, sobretudo em áreas onde a aplicação da tecnologia seja primordial. Conforme o Capítulo III da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, eles estão dentro do espectro da educação profissional e tecnológica, e têm suas diretrizes de organização e funcionamento descritas na Resolução CNE/CP 3, de 18 de dezembro de 2002, a qual estabelece que deverão:

I – incentivar o desenvolvimento da capacidade empreendedora e da compreensão do processo tecnológico, em suas causas e efeitos;

II – incentivar a produção e a inovação científico-tecnológica, e suas respectivas aplicações no mundo do trabalho;

III – desenvolver competências profissionais tecnológicas, gerais e específicas, para a gestão de processos e a produção de bens e serviços;

IV – propiciar a compreensão e a avaliação dos impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias;

V – promover a capacidade de continuar aprendendo e de acompanhar as mudanças nas condições de trabalho, bem como propiciar o prosseguimento de estudos em cursos de pós-graduação;

VI – adotar a flexibilidade, a interdisciplinaridade, a contextualização e a atualização permanente dos cursos e seus currículos;

VII – garantir a identidade do perfil profissional de conclusão de curso e da respectiva organização curricular (MEC, 2001).

Embora as primeiras ocorrências sejam associadas ao final dos anos 60 e início dos 70 no Estado de São Paulo, especialmente no âmbito do sistema federal de ensino e do setor público e privado, foi a Lei nº 5.540/1986 que proporcionou às IES federais a oferta de cursos de curta duração que permitissem uma habilitação intermediária de grau superior. Mais tarde, em 1996, com a instituição da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a discussão sobre a oferta deles em IES privadas passou a vigorar. Ao longo do tempo, a legislação em torno dos cursos superiores de tecnologia passou por inúmeras modificações, trazendo certa insegurança para as IES e a sociedade de um modo em geral, refletindo também em certa discriminação pelo mercado de trabalho, visto que, ao longo da história, a educação profissional e tecnológica foi profundamente marcada por um viés instrumentalizador voltado para o atendimento às necessidades mercadológicas (MEC, 2001; Civalsci, 2012).

O MEC foi responsável pela criação de parte considerável dos cursos superiores de tecnologia na década de 80, situação que foi alterada quando a política de criação deles em instituições públicas federais foi desestimulada, fazendo com que a oferta pelo setor privado crescesse – cerca de 60% das instituições ofertantes de cursos superiores de tecnologia pertenciam ao setor privado em 1988 (MEC, 2001; Civalsci, 2012).

Observa-se que nos últimos anos houve um avanço considerável do número de matrículas em cursos superiores de tecnologia no Brasil, sugerindo certa consolidação desse tipo de curso. Dados mais atuais

do Censup⁵ demonstram que eles foram responsáveis pela absorção de 29,7% dos ingressantes de graduação e 20,4% do total de matrículas nesse grau acadêmico em 2023. Em uma década (2013 a 2023), o número de matrículas em cursos superiores de tecnologia aumentou 103,9%, sendo que, no mesmo período, os bacharelados cresceram 25,9% e as licenciaturas 24,5%. Destaca-se que 82,4% das matrículas dos cursos tecnológicos são na modalidade à distância, fato que acompanha o panorama de crescimento dessa modalidade de ensino no Brasil⁶ (Brasil, 2024a).

Na RFEPECT existem 651 cursos superiores de tecnologia, os quais, em sua maioria (70%), são ministrados no turno noturno. Quanto à modalidade da oferta, 94% são presenciais. Tratando-se do Eixo Tecnológico a que estão vinculados, predomina (31%) o de Informação e Comunicação, que:

Distingue-se por tecnologias e ações destinadas à infraestrutura e aos processos de comunicação e processamento de dados e informações. Abrange concepção, desenvolvimento, implantação, operação, avaliação, manutenção e gestão de sistemas e tecnologias relacionadas à informática, telecomunicações e segurança da informação. Baseia-se em leitura e produção de textos técnicos, estatística e raciocínio lógico, ciência, tecnologia e inovação, investigação tecnológica, empreendedorismo, desenvolvimento interpessoal, legislação e normas técnicas, saúde e segurança do trabalho, gestão da qualidade, responsabilidade e sustentabilidade socioambiental, qualidade de vida e ética profissional (MEC, 2024, p. 116).

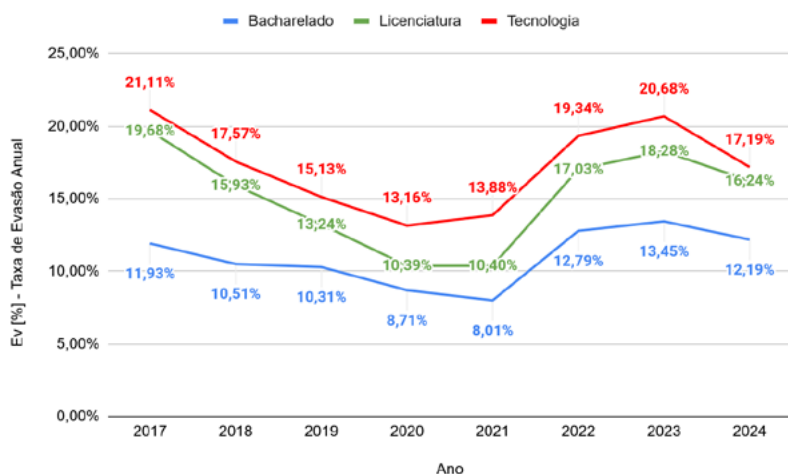
Dentro da RFEPECT, os cursos superiores de tecnologia concentram aproximadamente 26% das matrículas de graduação, que, em números absolutos, correspondem a 88.283 estudantes, dos quais 57% são homens e 43% mulheres. A maior parte dos estudantes (37%) possuem idade entre 20 a 24 anos de idade, assim como apresentam renda familiar *per capita* menor que meio salário mínimo – 27% deles.

5 Considerando a data em que foi escrito este texto, os dados mais atuais do Censup se referiam ao ano base de 2023.

6 Entre 2013 e 2023, houve o crescimento de 390,6% no número de matrículas em cursos à distância, segundo dados do Censup.

Em torno de 51% dos estudantes se autodeclaram negros (PNP, 2025). Quando se observa e se compara a Taxa de Evasão Anual entre os cursos de graduação da RFEPT, percebe-se que, ao longo do tempo, ela se mostra maior nos cursos superiores de tecnologia. O Gráfico 1 ilustra esse cenário.

Gráfico 1 - Evolução da Taxa de Evasão Anual por tipo de curso de graduação da RFEPT, entre 2017 e 2024



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Nota: Gráfico elaborado a partir da extração de dados da PNP, sendo desconsiderados aqueles relativos aos cursos de graduação com Área Básica de Ingresso (ABI), pois eles passaram a figurar na plataforma apenas a partir de 2024.

Apesar de não estar claramente definida qual a taxa de evasão tolerável para cursos de graduação no Brasil, o Guia de Referência da PNP⁷ fala em uma meta de 10% para os da RFEPT, baseada indiretamente na estratégia 12.3 do Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014 –, que propõe elevar a taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais das IES públicas para 90%. Portanto, sob essa perspectiva, fica claro que desde 2017

⁷ O documento, entre outras coisas, visa auxiliar gestores e pesquisadores na compreensão da metodologia aplicada à PNP e a produção dos seus indicadores.

a evasão nos cursos superiores de tecnologia está distante da meta subentendida para esse indicador – 10% de evasão.

O panorama apresentado nesta seção mostra que a instituição da RFEPECT tem sido importante para que o ensino chegue a diversas regiões do Brasil, por meio das instituições que a compõem. Dentro desse processo, os cursos superiores de tecnologia desempenham um papel importante, visto que suas próprias características se relacionam com o fomento do desenvolvimento regional e local, algo que a evasão pode influenciar negativamente. Por essa e outras questões, torna-se imprescindível um olhar atento à situação, que, neste estudo, é realizado a partir das produções acadêmicas sobre o tema. A seguir, são apresentados os aspectos metodológicos envolvidos na produção deste trabalho.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo, de abordagem qualitativa, iniciou-se com a busca das suas bases teóricas, realizando-se uma pesquisa bibliográfica para reunir elementos fundamentais para compreensão inicial sobre o tema estudado. Em termos gerais, este trabalho pode ser definido, quanto aos seus objetivos mais amplos, como sendo de cunho exploratório e analítico, uma vez que buscou tornar o problema mais familiar e explícito, assim como detalhar e analisar alguns aspectos da sua existência, norteados pela questão central: o que a produção acadêmica brasileira (entre 2015 e 2025) expôs a respeito dos motivos para a evasão nos cursos superiores de tecnologia da RFEPECT?

A coleta de dados se deu a partir da revisão sistemática, que, enquanto forma de pesquisa, vale-se da busca parametrizada da literatura sobre determinada temática, com a finalidade de reunir e sintetizar informações essenciais para verificar resultados convergentes ou não, ou ainda, apontar lacunas existentes (Galvão; Pereira, 2014). Logo, foram consultadas as bases da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

(BDTD), Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Google Acadêmico, buscando-se trabalhos (artigos, dissertações e teses) escritos em idioma português que continham em seus respectivos títulos os descritores previamente definidos e unidos pelos operadores *booleanos* da seguinte forma: “evasão” *AND* “Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica” *OR* “Instituto Federal”. O filtro temporal utilizado foi de 2015 a 2025.

A partir dos parâmetros de pesquisa, foram encontradas 272 obras. Dessas, após a pré-análise, descartaram-se monografias de trabalho de conclusão de curso de graduação, anais de evento, textos duplicados, bem como aquelas produções que não possuíam aderência à proposta deste trabalho, resultando, assim, na análise aprofundada de 6 produções. A seguir são apresentados e descritos os resultados da revisão, assim como é feita a discussão em torno deles.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apesar de inicialmente a busca realizada nas bases de dados ter retornado um número considerável de trabalhos que se relacionavam com os descritores previamente estabelecidos, o aprofundamento da análise das obras demonstrou escassez de produções voltadas exclusivamente para investigação da evasão em cursos superiores de tecnologia da RFEPECT, situação que, indiretamente, demonstra o possível interesse acadêmico pela ocorrência do fenômeno em cursos de grau acadêmico e/ou de nível de ensino diferentes – principalmente em cursos de ensino médio⁸. Ao término da análise exploratória, a revisão resultou em 6 obras distintas. O Quadro 1 apresenta a descrição essencial sobre as produções que foram analisadas.

8 Ao consultar Crizel, Bederode e Ribeiro (2025) – que realizaram uma revisão sistemática de literatura sobre evasão nos Institutos Federais –, por exemplo, percebe-se que 8 das 9 obras estudadas abordaram o fenômeno em cursos de nível médio, fato que demonstra proximidade com o verificado aqui.

Quadro 1 – Relação das produções analisadas e suas características

Título	Ano	Tipo	Objetivo	Base	Autor(es) (Ano)
Principais fatores que impactam na reprovação e evasão dos alunos dos cursos tecnológicos no instituto federal de ciência e tecnologia do Ceará	2015	Dissertação	O presente trabalho tem como objetivo central analisar os principais fatores que impactam no nível de reprovação e/ou evasão dos alunos nos cursos tecnológicos do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), Campus-Fortaleza	Google Acadêmico	Sousa (2015)
Práticas organizacionais de um instituto federal: um estudo a partir dos indicadores de gestão – conclusão, evasão e retenção escolar	2017	Dissertação	Identificar e analisar as práticas organizacionais do IF Sudeste MG consideradas de excelência a partir dos indicadores de gestão de conclusão, evasão e retenção escolar	BDTD	Glória (2017)
A evasão escolar nos cursos tecnológicos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP Campus São Carlos	2018	Dissertação	O objetivo central foi identificar quais fatores causaram a evasão de alunos no Instituto Federal de São Paulo (IFSP), Campus São Carlos, no período de 2011 a 2016	Google Acadêmico	Monteiro (2018)
Panorama da evasão e permanência no ensino superior no instituto federal de Rondônia–Porto Velho zona norte	2018	Artigo	O objetivo desta pesquisa é mostrar um panorama sobre a evasão e a permanência dos acadêmicos do Curso Superior em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia –Campus Porto Velho Zona Norte, procurando compreender as verdadeiras razões, seja no âmbito pessoal, educacional ou profissional do aluno que o faça evadir-se do curso	Google Acadêmico	Brum; Gamenha; Pereira (2018)

Título	Ano	Tipo	Objetivo	Base	Autor(es) (Ano)
Evasão na educação superior de um instituto federal do nordeste brasileiro	2019	Artigo	Esse trabalho objetivou analisar os fatores que contribuem para a evasão no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal em estudo	Google Acadêmico	Guerra; Ferraz; Medeiros (2019)
Evasão no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS): o Curso Superior de Tecnologia em Sistemas Para Internet	2021	Tese	O objetivo geral da pesquisa é analisar a evasão no Curso Superior de Tecnologia em Sistemas para Internet, ofertado nos <i>campus</i> de Aquidauana e Campo Grande, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS)	Google Acadêmico	Garcia (2021)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Souza (2015) analisou os principais fatores que influenciaram na reprovação e/ou evasão de estudantes de 10 cursos de tecnologia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) – *Campus* Fortaleza, mediante a extração de dados do sistema acadêmico da instituição referentes ao período de 2006 a 2013 e aplicação de um modelo econométrico em painel. O autor descreve que a condição da renda familiar dos estudantes (inferior a 2 salários mínimos) pode ocasionar maior evasão nos cursos. É oportuno ressaltar que a RFEPCT atende um percentual significativo de estudantes socioeconomicamente vulneráveis, e que, ocasionalmente, são egressos de sistemas públicos de ensino de regiões com baixo índice de desenvolvimento (MEC, 2014).

Nota-se que estudantes com renda familiar *per capita* entre 0 e 1,5 salários mínimos corresponderam a 57% do total de evadidos dos cursos superiores de tecnologia da RFEPCT em 2024 (PNP, 2025), fato que se aproxima de Souza (2015) e alerta para necessidade de

fortalecimento de políticas como o PNAES, que, embora seja essencial para permanência dos estudantes, tem tido decréscimo nos recursos destinados para sua aplicação. Na RFEPCT, entre 2012 e 2022, por exemplo, enquanto as matrículas de graduação aumentaram em 105%, os recursos da assistência cresceram em apenas 58% (TCU, 2024).

Valendo-se de documentos e sistemas institucionais, da observação participante e de entrevistas semiestruturadas, Glória (2017) desenvolveu um trabalho voltado para a identificação e análise de práticas organizacionais de excelência que resultaram em maiores taxas de conclusão e menores taxas de evasão e retenção escolar nos *campi* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG). Embora o escopo da pesquisa não tenha sido direcionado especificamente à investigação de causas para evasão em cursos superiores de tecnologia da unidade de ensino, é possível encontrar algumas delas no trabalho. Baseada nas entrevistas realizadas com as Coordenações dos Cursos Superiores de Tecnologia de Design de Moda e Laticínios, a autora revela que a grande rotatividade de docentes desmotiva e influencia a evasão de estudantes. Além disso, Glória (2017) aponta para outras questões, tais como: falta de divulgação eficaz dos cursos para população, buscando afastar dúvidas quanto à finalidade deles e a falta de afinidade com o curso pelos ingressantes; desalinhamento entre a instituição/cursos, estágio e os setores produtivos locais; e dificuldade de empregabilidade e retorno financeiro decorrente da falta de reconhecimento do curso perante à sociedade.

Considerando os achados de Glória (2017), percebe-se que a escolha pouco fundamentada do estudante pelo curso acaba de alguma forma contribuindo para sua saída. Situação que é agravada quando existe um contexto de pressão familiar/social pela escolha da carreira ou, ainda, pela falta de informações institucionais mais precisas sobre o curso. Aspectos esses que tanto podem levar o estudante a uma evasão precoce quanto à sua permanência insatisfeita no curso, assim como, em caso de conclusão, ao desenvolvimento da atividade

profissional desajustada (Bueno, 1993; Santos; Garcia, 2024). Outrossim, essa dissociação entre a oferta dos cursos com os setores produtivos locais apontada pela autora, demonstra claramente um grande problema, visto que os cursos superiores de tecnologia devem se relacionar diretamente com os arranjos econômicos locais, fato que, quando não acontece, acaba gerando dificuldades na absorção dos estudantes pelo mercado de trabalho, algo que também é agravado devido à possível desconfiança social ainda existente sobre esses tipos de cursos.

Monteiro (2018), por sua vez, procurou identificar os fatores associados à evasão de estudantes nos cursos tecnológicos de Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Manutenção de Aeronaves e Processos Gerenciais pertencentes ao Instituto Federal de São Paulo (IFSP) – *Campus* São Carlos – entre os anos 2011 e 2017. Ao examinar documentos institucionais de 746 estudantes evadidos, e entrevistar servidores (12 técnicos, 25 docentes e 5 gestores), a autora evidencia como causas para evasão nos cursos investigados: ingresso em outra IES, mudança de curso, não identificação com o curso escolhido, conciliação dos estudos com trabalho, matrícula em outra IES, e sobretudo o cancelamento de matrícula *ex-officio*. Essa última causa, segundo a autora, compreende os seguintes casos: o aluno que, apesar de ter realizado a matrícula dentro do prazo, não compareceu às aulas nos 10 primeiros dias; não realizou a rematrícula dentro do prazo; ou não integralizou o curso no tempo permitido (Monteiro, 2018). Nota-se que os resultados da autora coincidem em partes com outros citados anteriormente, ao tempo que também acrescenta novos elementos à discussão. Ressalta-se que o ingresso em outra IES e a mudança de curso, apesar de estarem associados à mobilidade comum do ambiente acadêmico atual, ainda são contabilizados como evasão. Tal situação é questionada por alguns autores, ao afirmarem que essa mobilidade do estudante ocasionada pela busca por melhores condições e/ou realização pessoal faz parte do seu processo de amadurecimento, não devendo então ser compreendida como uma evasão, pois essa relaciona-se sobretudo com as limitações institucionais em oferecer o

ambiente propício para permanência estudantil (Ristoff, 1995; Dantas; Silveira; Guimarães, 2024).

A conciliação dos estudos com trabalho também tem sido bastante relatada como causa para evasão de estudantes de ensino superior. A busca por uma melhor qualificação nem sempre pode ser realizada em dissonância com as responsabilidades decorrentes do ambiente profissional, isso porque o “[...] sistema de educação superior federal brasileiro está estruturado para contemplar o estudante em tempo integral e não aquele que compõe o seu maior contingente: o estudante-trabalhador e o trabalhador-estudante” (Vargas; Paula, 2013).

Brum, Gamenha e Pereira (2018) propuseram-se a investigar as razões para permanência e evasão de estudantes do Curso Superior em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) – *Campus* Porto Velho Zona Norte. Ao coletar dados através da aplicação de questionário a uma amostra de 180 estudantes matriculados e frequentes no ano de 2016, as autoras concluíram que entre os fatores apontados como possíveis influenciadores para a desistência do curso, estão: “[...] problemas pessoais (51,2%), seguidos de problemas de saúde (46,3%). Desinteresse e desmotivação do curso (43,8%) e dificuldade financeira (despesas com transporte, alimentação e xerox) representaram 31,3%” (Brum; Gamenha; Pereira, 2017, p. 60). As autoras também relataram como causas a “Obrigatoriedade de estágio” (20%) e a “Dificuldade de Aprendizagem” (17,5%). Chama a atenção a relevância de problemas pessoais para evasão de estudantes no contexto investigado pelas autoras, demonstrando que as causas para evasão ultrapassam o nível e a atuação institucional, tornando o enfrentamento ao problema mais complexo.

Guerra, Ferraz e Medeiros (2018), por sua vez, analisaram os fatores associados à evasão de estudantes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública de um Instituto Federal localizado no nordeste brasileiro. A partir das respostas enviadas por 97 estudantes evadidos do referido curso, as autoras concluem como causas mais relevantes para

a evasão: as dificuldades relacionadas a conciliação de estudos e trabalho – considerada a causa mais relevante para maioria do pesquisados – e a aprovação em outro curso de graduação (da própria IES ou em outra). Os pesquisados pelas autoras também apontaram, de maneira espontânea, a ocorrência de greves e baixa perspectiva em relação ao mercado de trabalho como causas para evasão. Os resultados encontrados por Guerra, Ferraz e Medeiros (2018) convergem para aqueles observados por Monteiro (2018).

A pesquisa realizada por Garcia (2021) voltou-se para a análise da evasão no Curso Superior de Tecnologia em Sistemas para Internet do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) – dos *Campi* Aquidauana e Campo Grande. Através da aplicação de questionário junto a 57 estudantes evadidos, a autora categorizou e analisou os fatores determinantes para evasão, destacando-se: problemas para conciliar estudos e trabalho (aproximadamente metade dos estudantes evadidos de ambos os *Campi* afirmaram isso); e dificuldades para acompanhar a metodologia de ensino – fatores presentes também em outros trabalhos apresentados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Indiscutivelmente, o ensino superior brasileiro passou por um processo de expansão e democratização nas últimas décadas, possibilitando que classes sociais historicamente privadas do acesso a esse nível de ensino pudessem então ingressar nele. Porém, o ingresso é tão somente uma etapa da jornada acadêmica do estudante, a qual por diversos fatores (pessoais, institucionais, socioeconômicos, etc.) pode ser dificultada, resultando na evasão do estudante. Fenômeno esse que acompanha o próprio desenvolvimento da educação superior brasileira, que absorveu um público mais diversificado nas IES e que, pelas suas próprias características, se veem mais vulneráveis à evasão.

Nesse contexto expansionista, a RFEPCT tem apresentado um papel fundamental, pois, devido a sua capilaridade, tem colaborado para a interiorização do ensino público, gratuito e de qualidade. Embora seus avanços sejam significativos sob várias perspectivas, a RFEPCT, assim como outras IES, necessita enfrentar desafios quotidianos da gestão acadêmica, que inclui a evasão de seus estudantes – algo já relatado por órgãos como o TCU. E tratando-se do combate à evasão na graduação, ela é essencial para o Brasil avançar em áreas essenciais para o bem-estar social, algo que é duramente impactado pela diminuição da formação de professores/pesquisadores/profissionais qualificados.

A oferta de cursos superiores de tecnologia tem crescido no Brasil, situação que colabora para que os arranjos produtivos/econômicos locais e regionais sejam abastecidos por profissionais que tenham a capacidade de empreender, sem perder de vista as causas e efeitos do processo tecnológico, nem a compreensão e avaliação dos impactos sociais, econômicos e ambientais. Na RFECPT eles concentram aproximadamente 26% das matrículas da graduação e são os que apresentam historicamente uma taxa de evasão maior, quando comparados aos bacharelados e às licenciaturas. Por conta dessas características, este trabalho buscou levantar e analisar produções acadêmicas (divulgadas entre 2015 e 2025) que tratassem das causas para evasão nos cursos superiores de tecnologia da RFEPCT. Logo, para atingir esse objetivo foi realizada uma revisão sistemática a partir das bases de dados da BDTD, Portal de Periódicos da Capes e SciELO e Google Acadêmico.

Como descrito anteriormente, depois de realizados os procedimentos metodológicos necessários para o desenvolvimento do trabalho, chegou-se a 6 produções. Inicialmente identificou-se a carência de mais estudos voltados especificamente para os cursos superiores de tecnologia da RFEPCT, limitando assim a quantidade de obras analisadas. Aparentemente, percebe-se um maior interesse acadêmico sobre a investigação da evasão em cursos de ensino médio da RFEPCT. Quanto às causas para evasão relatadas pelas produções analisadas profundamente, observa-se que elas ratificam a característica

multifatorial do problema, ultrapassando a dimensão institucional (como problemas estruturais, práticas pedagógicas ultrapassadas, comunicação/divulgação ineficiente, etc.), transitando por questões que são intrínsecas ao estudante (problemas de saúde, desmotivação, mudança de curso/IES, limitações financeiras, etc.), assim como aspectos que inerentes à própria sociedade (a exemplo de: falta de transporte público e segurança). Entretanto, notou-se que a conciliação entre estudos e trabalho foi encontrada em metade dos trabalhos analisados, demonstrando sua grande influência para a evasão em cursos superiores de tecnologia da RFEPECT.

Por fim, conclui-se que o problema da evasão nos cursos superiores de tecnologia da RFEPECT carece de maior atenção de pesquisadores e da gestão das instituições, no sentido de aprofundar as análises sobre os motivos mais influentes para a evasão dos estudantes. Isso pode ser realizado através da captura e reunião desses dados de maneira ampla e sistemática, de modo que colabore para a construção de políticas de controle abrangentes e que impactem positivamente toda a Rede. Adicionalmente, é salutar a realização de investigações locais, pois essas podem revelar aspectos contextuais a serem tratados com maior especificidade no curto prazo. Espera-se que este trabalho contribua para o fortalecimento da produção acadêmica sobre o tema abordado, subsidiando outras investigações e/ou servindo de apoio para tomadas de decisão.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. A. S. *et al.* Gestão da Vida Acadêmica: Uma Proposta de Intervenção para Diminuir a Evasão no Ensino Superior. **RACE - Revista de Administração do Cesmac**, [S. l.], v. 5, p. 289-313, 2019. Disponível em: <https://revistas.cesmac.edu.br/administracao/article/view/1140>. Acesso em: 10 abr. 2024.

ALMEIDA NETO, A. C. *et al.* Uma proposta de análise da evasão no ensino superior do IFBA. **Ensino em Foco**, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2018. Disponível em: <https://publicacoes.ifba.edu.br/index.php/ensinoemfoco/article/view/137>. Acesso em: 12 abr. 2024.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (ANDIFES). **Diplomação, Retenção e Evasão nos Cursos de Graduação em Instituições de Ensino Superior Públicas**. 1996. Disponível em: https://www.andifes.org.br/wp-content/files_flutter/Diplomacao_Retencao_Evasao_Graduacao_em_IES_Publicas-1996.pdf. Acesso em: 12 abr. 2024.

BAGGI, C. A. S.; LOPES, D. A. Evasão e avaliação institucional no ensino superior: uma discussão bibliográfica. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 2, p. 355-374, 2011. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/896>. Acesso em: 20 abr. de 2025.

BIBLIOTECA DIGITAL BRASILEIRA DE TESES E DISSERTAÇÕES – BDTD. Disponível em: <http://bdtb.ibict.br/>. Acesso em: 06 jun. 2025.

BOHRER, M.; FONSECA, L. L.; KAERCHER, N. A. Os Institutos Federais na faixa de fronteira: criação e expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, [S. l.], v. 1, n. 23, 2023. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/12962>. Acesso em: 24 set. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909**. Cria nas capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 28 abr. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior 2023**: notas estatísticas. Brasília, DF: Inep, 2024a. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/notas_estatisticas_censo_escolar_2023.pdf. Acesso em: 07 jul. 2025.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2023**. Brasília, DF: Inep, 2024b. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2023/resumo_tecnico_do_censo_da_educacao_superior_2023.pdf. Acesso em: 07 jul. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394compilado.htm. Acesso em: 12 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 20 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CES 436/2001**. Brasília: Conselho Nacional de Educação, 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0436.pdf>. Acesso em: 17 maio 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CP 3, de 18 de dezembro de 2002**. Brasília: Conselho Nacional de Educação, 2002. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CP032002.pdf>. Acesso em: 25 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Documento Orientador para a Superação da Evasão e Retenção na Rede Federal**. Brasília, DF, 2014

BRASIL. Ministério da Educação. **Governo federal anuncia 100 novos campi de Institutos Federais**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2024/marco/governo-federal-anuncia-100-novos-campi-de-institutos-federais>. Acesso em: 4 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec). **Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Tecnológica – Fase I**. Brasília, 2006. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=96261-1-plano-expansao-rede-federal-fase-i&category_slug=setembro-2018-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 25 abr. 2024.

BRUM, D. V.; GAMENHA, D. E. S.; PEREIRA, M. B. S. Panorama da evasão e permanência no ensino superior no instituto federal de Rondônia – Porto Velho zona norte. **Brazilian Applied Science Review**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 357-369, 2018. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BASR/article/view/394>. Acesso em: 4 jul. 2025.

BUENO, J. L. O. A evasão de alunos. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 5, p. 9-16, 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/6F8TQQbf5N3ZsDPGzJJXj9p/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 abr. 2024.

CASTRO, A. K. S. S.; TEIXEIRA, M. A. P. Evasão universitária: modelos teóricos internacionais e o panorama das pesquisas no Brasil. **Psicologia Argumento**, [S. l.], v. 32, p. 9-17, 2017. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/psicologiaargumento/article/view/19693>. Acesso em: 12 abr. 2024.

CIVALSCI, E. L. **Cursos superiores de graduação tecnológica: estigma discriminatório?** Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES. Portal de Periódicos da CAPES. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 5 de jun. 2025.

CRIZEL, R. G.; BEDERODE, I. R.; RIBEIRO, L. O. M. Evasão escolar nos cursos presenciais dos Institutos Federais de Educação, Ciência e tecnologia: uma revisão sistemática da literatura entre os anos de 2019 e 2024. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, v. 23, n. 4, p. 72, 2025. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/9545>. Acesso em: 07 jul. 2025.

CUNHA, E. R.; MOROSINI, M. C. Evasão na educação superior: uma temática em discussão. **Revista Cocar**, Belém, v. 7, n. 14, p. 82-89, ago./dez., 2014. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/283/246>. Acesso em: 20 mar. 2024.

DANTAS, L. M. V.; SILVEIRA, O. M. C.; GUIMARÃES, L. T. Democratização da Educação Superior e políticas de enfrentamento à evasão: um olhar sobre o CAHL-UFRB. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA DO CAMPO DE PÚBLICAS - ENEPCP, 2024. **Anais** [...]. 2024. Disponível em: <https://anepecp.org/ojs/index.php/br/article/view/79>. Acesso em: 17 set. 2024.

GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 23, n. 1, p. 183-184, 2014. Disponível em: http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742014000100018&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 05 jun. 2025.

GARCIA, D. R. N. S. **Evasão no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS): o Curso Superior de Tecnologia em Sistemas para Internet**. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Faculdade de Educação, Campo Grande, Mato Grosso do Sul. 2021.

GLÓRIA, G. F. **Práticas organizacionais de um instituto federal: um estado a partir dos indicadores de gestão, conclusão, evasão e retenção escolar**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2017.

GUERRA, L. C. B.; FERRAZ, R. M. C.; MEDEIROS, J. P. Evasão na educação superior de um instituto federal do nordeste brasileiro. **Revista Eletrônica de Educação**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 533-553, 2019. Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/2529>. Acesso em: 12 abr. 2024.

KIRA, L. F. **A evasão no ensino superior**: o caso do curso de pedagogia da Universidade Estadual de Maringá (1992-1996). Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 1998.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec). **Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2024. Disponível em: https://www.tecnologo.org.br/documentos/CNCST_2024___Catalogo_Nacional_dos_Cursos_Superiores_de_Tecnologia___06_2024_102859.pdf. Acesso em: 4 jul. 2025.

MONTEIRO, S. A. S.; IANUSKIEWITZ, D. A evasão escolar nos cursos tecnológicos do instituto federal de educação, ciência e tecnologia de São Paulo - IFSP. **DOXA: Revista Brasileira de Psicologia e Educação**, Araraquara, v. 20, n. 2, p. 256-271, 2018. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/doxa/article/view/12024>. Acesso em: 4 jul. 2025.

MORAES, G. H. *et al.* **Plataforma Nilo Peçanha**: guia de referência metodológica. Brasília: Editora Evobiz, 2020. Disponível em: <https://dadosabertos.mec.gov.br/images/pdf/grm-2020-isbn-revisado.pdf>. Acesso em: 14 maio 2023.

MOROSINI, M. C. *et al.* A evasão na Educação Superior no Brasil: uma análise da produção de conhecimento nos periódicos Qualis entre 2000-2011. In: ICLABES. PRIMERA CONFERENCIA LATINOAMERICANA SOBRE EL ABANDONO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. EUIT de Telecomunicación, 2012. **Anais** [...]. 2012.

OLIVEIRA, B.; GUIMARÃES, L. J.; SANTANA, T. N. P. O caminho para a redução da evasão de estudantes nas instituições de ensino superior. **Humanidades & Inovação**, v. 6, n. 18, p. 155-164, 2019. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/1864>. Acesso em: 10 abr. 2024

PEREIRA, L. A. C. **A Rede Federal de Educação Tecnológica e o desenvolvimento local**. Dissertação (Mestrado em Planejamento Regional e Gestão de Cidades) – Universidade Cândido Mendes, Campos dos Goytacazes, RJ, 2003.

PLATAFORMA NILO PEÇANHA - PNP. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>. Acesso em: 24 set. 2024.

POLYDORO, Soely Aparecida Jorge. **O trancamento de matrícula na trajetória acadêmica do universitário**: condições de saída e de retorno à instituição. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, 2000.

PRESTES, E. M. T.; FIALHO, M. G. D. Evasão na educação superior e gestão institucional: o caso da Universidade Federal da Paraíba. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 26, p. 869-889, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/3yg5dbpbt6SWdKtpVZ8mNsv/>. Acesso em: 25 abr. 2024.

RISTOFF, D. **Evasão**: exclusão ou mobilidade. Florianópolis: UFSC, 1995.

SANTOS, D. A. **A evasão nos cursos superiores de tecnologia do Instituto Federal da Bahia - Campus Santo Antônio de Jesus**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias Ambientais e Biológicas, Cruz das Almas, BA, 2024.

SANTOS, D. A.; GARCIA, R. P. M. O fenômeno da evasão de estudantes de graduação: uma pesquisa bibliográfica. **Cadernos Cajuína**, [S. l.], v. 9, n. 6, 2024. Disponível em: <https://v3.cadernoscajuina.pro.br/index.php/revista/article/view/707>. Acesso em: 4 jul. 2025.

SANTOS, J. **A evasão nos cursos de graduação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia pós ENEM/SISU**. Tese (Doutorado em Ciências da Educação) – Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2017.

SCALI, D. F. **Evasão nos cursos superiores de tecnologia**: a percepção dos estudantes sobre seus determinantes. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, SP, 2009.

SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE - SciELO. Disponível em: <http://www.scielo.org/>. Acesso em: 5 jun. 2025.

SILVA, D. L. B.; MONTEZANO, L.; ALMEIDA, I. C. Evasão de estudantes dos cursos de turismo e hotelaria de uma universidade federal brasileira: motivos e consequências. PODIUM Sport, **Leisure and Tourism Review**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 177-198, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/15853>. Acesso em: 17 abr. 2024.

SILVA FILHO, R. L. L. *et al.* A evasão no ensino superior brasileiro. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n.132, p. 641-659, 2007. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/346>. Acesso em: 19 abr. 2023.

SOUSA, J. N. M. **Principais fatores que impactam na reprovação e evasão dos alunos dos cursos tecnológicos no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Economia, CAEN, Fortaleza, CE, 2015.

SOUZA, E.; FREITAS, L. F. Um estudo sobre a evasão nos cursos de graduação dos Institutos Federais. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, [S. l.], v. 1, n. 20, p. e10757, 2021. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/10757>. Acesso em: 20 jun. 2025.

SOUZA, C. T.; PETRÓ, C. S.; GESSINGER, R. M. Um estudo sobre evasão no ensino superior do Brasil nos últimos dez anos. **Congressos CLABES**, 2012. Disponível em: <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/868>. Acesso em: 12 abr. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Acórdão nº 506/2013** – Plenário, de 13 de março de 2013. Brasília, 13 de março de 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Acórdão nº 986/2024** – Plenário. Relator: Ministro Antônio Anastasia. 2024. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/redireciona/acordao-completo/ACORDAO-COMPLETO-2641961>. Acesso em: 01 out. 2024

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

VARGAS, H. M.; PAULA, M. F. C. A inclusão do estudante-trabalhador e do trabalhador-estudante na educação superior: desafio público a ser enfrentado. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 18, n. 2, 2013. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/1590>. Acesso em: 4 jul. 2025.

VITELLI, R. F.; FRITSCH, R. Evasão escolar na educação superior: de que indicador estamos falando? **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 27, n. 66, p. 908-937, 2016. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/eaee/article/view/4009>. Acesso em: 20 abr. 2023.

Capítulo 9

**AUDITORIA, TRANSPARÊNCIA
E INTEGRIDADE:
CONVERGÊNCIA ESTRATÉGICA
PARA GOVERNANÇA E
VALOR PÚBLICO EM IFES**

*Audit, transparency and integrity: strategic convergence for governance
and public value in Federal Higher Education Institutions*

*Auditoría, transparencia e integridad: convergencia
estratégica para la gobernanza y el valor público en
Instituciones Federales de Educación Superior*

DOI: 10.31560/pimentacultural/978-85-7221-583-1.9

Giovana Daniela de Lima Castro
Flávia Reis de Souza

Resumo:

Este artigo analisa como a atuação integrada da Auditoria Interna, da Unidade de Gestão da Integridade (UGI) e da Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação (AMLAI) pode fortalecer a governança pública e promover a geração de valor público sustentável em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Fundamentado em revisão bibliográfica e análise documental, o estudo apoia-se em marcos normativos nacionais, como o Decreto nº 9.203/2017 e a Lei nº 12.527/2011, bem como em diretrizes internacionais de governança pública, como as orientações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Parte-se da premissa de que a integração entre mecanismos de controle interno, promoção da integridade e transparência ativa constitui uma estratégia institucional essencial para enfrentar os desafios contemporâneos da administração pública. Os resultados evidenciam que a articulação entre essas instâncias contribui para o aprimoramento da maturidade organizacional, qualifica os processos de gestão de riscos e de prestação de contas, e amplia a capacidade institucional de produzir resultados alinhados ao interesse coletivo. Tal integração fortalece práticas orientadas à ética, à eficiência e à participação, especialmente em consonância com os ODS 16 (instituições eficazes, responsáveis e inclusivas) e ODS 17 (parcerias e meios de implementação para o desenvolvimento sustentável).

Palavras-chave: Auditoria interna; Integridade pública; Transparência; Governança pública; Valor público sustentável.

Abstract:

This article examines how the integrated performance of Internal Audit, the Integrity Management Unit (UGI), and the Authority for Monitoring the Access to Information Law (AMLAI) can strengthen public governance and promote the generation of sustainable public value in Federal Institutions of Higher Education (IFES). Grounded in a literature review and document analysis, the study draws on national regulatory frameworks, such as Decree Nº 9.203/2017 and Law Nº 12.527/2011, as well as international public governance guidelines, such as OECD recommendations and the United Nations 2030 Agenda for Sustainable Development Goals (SDGs). It is based on the premise that the integration between internal control mechanisms, the promotion of integrity, and proactive transparency constitutes an essential institutional strategy to face contemporary public administration challenges. The findings reveal that the articulation among these instances contributes to the enhancement of organizational maturity, improves risk management and accountability processes, and expands institutional capacity to deliver outcomes aligned with the collective interest. This integration reinforces practices oriented toward ethics, efficiency, and participation, especially in line with SDG 16 (effective, accountable, and inclusive institutions) and SDG 17 (partnerships and means of implementation for sustainable development).

Keywords: Internal audit; Public integrity; Transparency; Public governance; Sustainable public value.

Resumen:

Este artículo analiza cómo la actuación integrada de la Auditoría Interna, la Unidad de Gestión de la Integridad (UGI) y la Autoridad de Monitoreo de la Ley de Acceso a la Información (AMLAI) puede fortalecer la gobernanza pública y promover la generación de valor público sostenible en Instituciones Federales de Educación Superior (IFES). Basado en una revisión bibliográfica y análisis documental, el estudio se apoya en marcos normativos nacionales, como el Decreto n° 9.203/2017 y la Ley n° 12.527/2011, así como en directrices internacionales de gobernanza pública, como las orientaciones de la OCDE y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la ONU. Parte de la premisa de que la integración entre los mecanismos de control interno, la promoción de la integridad y transparencia activa constituye una estrategia institucional esencial para afrontar los desafíos contemporáneos de la administración pública. Los resultados evidencian que la articulación entre estas instancias contribuye al fortalecimiento de la madurez organizacional, califica los procesos de gestión de riesgos y rendición de cuentas, y amplía la capacidad institucional para producir resultados alineados con el interés colectivo. Esta integración fortalece prácticas orientadas a la ética, la eficiencia y la participación, especialmente en consonancia con los ODS 16 (instituciones eficaces, responsables e inclusivas) y ODS 17 (alianzas y medios de implementación para el desarrollo sostenible).

Palabras clave: Auditoría interna; Integridad pública; Transparencia; Gobernanza pública; Valor público sostenible.

INTRODUÇÃO

A administração pública contemporânea é caracterizada por uma crescente complexidade e desafios multifacetados que demandam a adoção de modelos de governança mais robustos, integrados e, sobretudo, orientados à geração de valor público sustentável (Freitas *et al.*, 2022; Perego *et al.*, 2022; Resende *et al.*, 2024). Nesse contexto, a promoção da integridade, da transparência e do controle interno transcende o mero cumprimento de obrigações normativas para se consolidar como uma estratégia articulada de fortalecimento institucional. Tal articulação é essencial para a excelência da gestão pública, para a construção e manutenção da confiança social, e para a contribuição efetiva aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), particularmente no que concerne à edificação de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas (Custódio; Martins, 2023; Higa *et al.*, 2023).

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), esse imperativo de uma governança aprimorada assume contornos particulares e de elevada relevância. Dada sua natureza autônoma, seu papel fundamental na formação de capital humano qualificado, sua função vital na produção científica e tecnológica, e seu impacto socioeconômico regional, as IFES precisam alinhar seus mecanismos de controle e governança aos princípios da ética pública e à geração de resultados socialmente relevantes (Machado; Quiraque, 2023). Isso demanda a adoção de arranjos institucionais que integrem, de forma sinérgica, os dispositivos de auditoria interna, os programas de promoção da integridade e as garantias do acesso à informação. O Tribunal de Contas da União (TCU) tem consistentemente enfatizado a importância da governança organizacional, da integridade e da transparência como pilares para o setor público brasileiro (Brasil, 2013; 2014; 2020), reforçando a pertinência de investigações que abordem a aplicação desses referenciais em contextos específicos, como as universidades federais.

Nesse sentido, a atuação coordenada entre Auditoria Interna (AUDIN), Unidade de Gestão da Integridade (UGI) e Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação (AMLAI) emerge como um eixo estratégico de governança pública. A Auditoria Interna tem como missão avaliar e fortalecer os controles internos, promover a conformidade normativa e mitigar riscos institucionais (Lima, 2019). A UGI é responsável por fomentar uma cultura organizacional ética, voltada à prevenção de irregularidades e ao fortalecimento da integridade institucional (Amorim; Oliveira, 2022). Já a AMLAI, instituída nos termos da Lei nº 12.527/2011 e regulamentada pelos Decretos nº 7.724/2012 e nº 8.777/2016, desempenha papel estruturante na promoção do acesso à informação, da transparência ativa e da *accountability* pública (Brasil, 2011; Brasil, 2012; Brasil, 2016).

Embora essas instâncias compartilhem objetivos convergentes, observa-se que em muitos contextos institucionais elas ainda operam de modo fragmentado, o que pode resultar em sobreposição de esforços, lacunas de atuação e perda de oportunidades para a construção de soluções conjuntas e sinérgicas, comprometendo a eficiência da governança e limitando o potencial de geração de valor público.

Esse cenário evidencia a premente necessidade de consolidar uma atuação cooperativa e estratégica entre esses três pilares da governança, com vistas à otimização da gestão de riscos, à promoção de uma cultura organizacional mais ética e transparente, e, consequentemente, à maximização da geração de valor público sustentável. Essa abordagem não apenas fortalece a capacidade institucional, aprimorando sua eficiência administrativa, como também qualifica sua contribuição ao desenvolvimento sustentável, à luz dos ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) e 17 (Parcerias e Meios de Implementação), promovendo um ambiente universitário mais íntegro, transparente e responsável (Caminha; Milagres, 2023).

Dessa forma, o presente estudo analisa as potencialidades e desafios da parceria entre a Auditoria Interna, a Unidade de Gestão da Integridade e a Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à

Informação em uma IFES, propondo ações conjuntas para o fortalecimento da governança e a geração de valor público sustentável.

Mediante análise documental e observação participante, este estudo busca oferecer um modelo inovador de cooperação institucional baseado em princípios de complementaridade funcional, compartilhamento de inteligência e orientação para resultados sustentáveis que possa servir de referência e catalisador para a melhoria da governança em outras instituições públicas de ensino.

A relevância deste estudo reside na urgência de consolidar arranjos institucionais capazes de responder, de forma integrada, às exigências contemporâneas por eficiência administrativa, responsabilidade ética e transparência na gestão pública. Alinhado às diretrizes da Controladoria-Geral da União (CGU), do Tribunal de Contas da União (TCU) e aos compromissos assumidos pelo Brasil com a Agenda 2030 da ONU, especialmente os ODS 16 e 17, o estudo contribui para o fortalecimento do campo da governança pública integrada ao explorar as interfaces entre controle interno, integridade pública e transparência institucional. Ao focar o contexto das Instituições Federais de Ensino Superior, a pesquisa também aporta contribuições relevantes à temática “Gestão Pública nas Universidades Públicas e Institutos Federais”, oferecendo subsídios tanto para o avanço da literatura especializada quanto para o desenvolvimento de práticas institucionais mais eficazes, colaborativas e orientadas à geração de valor público sustentável.

METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com delineamento exploratório-descritivo. A investigação busca compreender as práticas institucionais relacionadas à governança, transparência e integridade em uma IFES, com foco na atuação integrada de suas estruturas de governança.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A coleta de dados foi realizada por meio dos seguintes procedimentos:

- Análise documental: levantamento e exame de documentos institucionais, como planos de integridade, relatórios de auditoria, portarias, regulamentos internos, registros de reuniões, normativas da Controladoria-Geral da União (CGU) e relatórios de monitoramento da transparência ativa e passiva; e
- Observação participante: baseada na inserção dos autores na UGI, AMLAI e AUDIN da IFES, respeitando os limites éticos do uso de fontes internas e a confidencialidade das informações.

DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O recorte temporal da pesquisa compreende o período de 2020 a 2024, fase marcada por avanços na estruturação da política de integridade da IFES em estudo, pela consolidação da auditoria como instrumento estratégico de governança e pelo fortalecimento das práticas de institucionais de transparência. Trata-se de um estudo de caso instrumental, focado na realidade de uma Instituição Federal de Ensino Superior, cujo contexto e resultados apresentam potencial de replicação em outras IFES que enfrentam desafios semelhantes na promoção da integridade, transparência e boa governança.

TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram tratados com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta de Bardin (2011), articulando categorias analíticas pré-definidas (governança, valor público, integridade, auditoria, transparência, cooperação institucional) com categorias emergentes a partir da leitura e interpretação do material coletado.

GOVERNANÇA PÚBLICA: CONCEITUAÇÃO E MECANISMOS

A governança pública é um pilar central da administração pública contemporânea, definida como a capacidade do Estado de tomar decisões fundamentadas, estabelecer diretrizes estratégicas, prestar contas à sociedade e responder de forma eficaz, eficiente e ética às demandas coletivas (Perego *et al.*, 2022; Freitas *et al.*, 2022). Esse modelo reflete a transição do papel do Estado frente à crescente exigência social por transparência, integridade e qualidade na entrega dos serviços públicos, assumindo uma função estratégica para o fortalecimento democrático e o desenvolvimento sustentável (Perego *et al.*, 2022).

Para o Tribunal de Contas da União (TCU), a governança abrange os mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão pública. Seu objetivo primordial é a formulação de políticas eficazes e a entrega de resultados que agreguem valor à sociedade. Esse arcabouço normativo-operacional visa assegurar uma atuação estatal mais eficiente e orientada ao interesse público, incorporando princípios como legalidade, transparência, *accountability*, participação e integridade (Amorim; Oliveira, 2022).

No contexto brasileiro, a governança na administração pública federal foi institucionalizada pelo Decreto nº 9.203/2017, que estabeleceu diretrizes alinhadas a organismos internacionais como Banco Mundial, OCDE e ONU (Freitas *et al.*, 2022). A adoção desses princípios orientadores, que demandam o comprometimento dos altos dirigentes com práticas éticas e focadas em resultados, fortalece a legitimidade institucional, amplia a confiança social e reforça a capacidade estatal de promover políticas públicas responsivas e sustentáveis (Freitas *et al.*, 2022).

Para que as funções essenciais da governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma satisfatória, são adotados mecanismos específicos: a liderança, a estratégia e o controle. Cada

um desses mecanismos é composto por um conjunto de componentes que contribuem direta ou indiretamente para o alcance dos objetivos da governança, conforme detalhado no Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU (2020).

O mecanismo de liderança é fundamental para assegurar as condições mínimas para o exercício da boa governança, promovendo a integridade e a competência dos responsáveis pela condução da organização (BRASIL, 2020). Seus componentes são:

- Pessoas e competências: refere-se à garantia de que os gestores e servidores possuam as qualificações e o desenvolvimento contínuo necessários para suas atribuições, assegurando a capacidade de resposta e a eficiência na entrega de serviços (Brasil, 2020; Freitas *et al.*, 2022);
- Princípios e comportamentos: enfatiza a adesão dos agentes públicos a padrões éticos e à promoção de uma cultura organizacional que valorize a integridade e o interesse público, sendo essencial para evitar desvios e promover a confiança (Brasil, 2013; 2014; 2020; Amorim; Oliveira, 2022);
- Liderança organizacional: diz respeito à atuação proativa da alta administração na definição de diretrizes claras e na promoção de um ambiente favorável à governança, servindo de exemplo para a organização (Brasil, 2020); e
- Sistema de governança: abrange a estrutura e os processos formais que suportam a governança na organização, incluindo a clareza nas atribuições das instâncias de governança e papéis e responsabilidades bem definidos, essenciais para um direcionamento eficaz da gestão (Brasil, 2020).

O mecanismo de estratégia é responsável por prover o direcionamento estratégico da organização, assegurando o alinhamento com os objetivos de Estado e de Governo, a gestão de riscos e o monitoramento dos resultados (Brasil, 2020). Seus componentes englobam:

- Relacionamento com partes interessadas: a capacidade de engajar e responder às demandas dos diversos *stakeholders*, como cidadãos, fornecedores e outros órgãos, é fundamental para a legitimidade e efetividade das ações públicas, ampliando a participação e a equidade nos processos decisórios (Brasil, 2020; Perego *et al.*, 2022);
- Estratégia organizacional: abrange a formulação e implementação de planos de longo prazo que orientam as ações da instituição em direção à criação de valor público e ao alcance de seus objetivos institucionais, os quais devem estar claramente alinhados ao interesse público (Brasil, 2020; Machado; Quiraque, 2023; Resende *et al.*, 2024); e
- Alinhamento transorganizacional: garante que as estratégias e ações da organização estejam em consonância com as políticas e objetivos de outras entidades e esferas de governo, promovendo a coerência e a eficácia das políticas públicas (Brasil, 2020). Isso contribui para a confiabilidade e para a melhoria regulatória, que se baseia em evidências e é orientada às necessidades da sociedade (Resende *et al.*, 2024).

O mecanismo de controle foca na garantia da transparência, da *accountability* e da efetividade dos sistemas de controle, promovendo a responsabilização e a prestação de contas (TCU, 2020). Inclui os seguintes componentes:

- Gestão de riscos e controle interno: conjunto de processos para identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos que podem impedir o alcance dos objetivos, bem como os controles internos que mitiguem esses riscos. São elementos cruciais para a integridade e a confiabilidade da gestão, e seus processos decisórios devem ser pautados por evidências, riscos e equidade (Brasil, 2014; 2020);
- Auditoria interna: função independente que avalia a adequação e a efetividade dos sistemas de governança e gestão, fornecendo

subsídios para a melhoria contínua e para a garantia da *accountability* (Brasil, 2020); e

- *Accountability* e transparência: envolve a responsabilização pela atuação e resultados, juntamente com o acesso amplo e claro às informações públicas, fortalecendo o controle social e a confiança na gestão (Brasil, 2013; Amorim; Oliveira, 2022; Freitas *et al.*, 2022). A adoção de práticas avançadas de transparência e prestação de contas é vital para o fortalecimento do controle social e da responsabilização (Brasil, 2013; Amorim; Oliveira, 2022).

A interação eficaz desses mecanismos e seus componentes é crucial para que a governança pública promova uma gestão eficaz, íntegra e orientada para a entrega de valor público, contribuindo para o fortalecimento do Estado democrático de direito (Machado; Quiraque, 2023; Resende *et al.*, 2024).

Dessa forma, a governança consolida-se como instrumento fundamental para qualificar a gestão pública, assegurar a *accountability* e promover a construção de políticas públicas legítimas, sustentáveis e orientadas à cidadania.

VALOR PÚBLICO SUSTENTÁVEL: EXCELÊNCIA, LEGITIMIDADE SOCIAL E COMPROMISSO COM A AGENDA 2030

O conceito de valor público desponta como um dos temas mais relevantes na administração pública contemporânea (Martinez; Sarturi, 2022). De acordo com Moore (1995), o valor público é central na administração pública, referindo-se à capacidade do Estado de entregar produtos e resultados socialmente legítimos e efetivos. Essa perspectiva transcende a mera eficiência operacional, incorporando dimensões como responsividade institucional, participação cidadã, equidade e

legitimidade democrática (Moore, 2014; Perego *et al.*, 2022). Segundo o Decreto nº 9.203/2017, o valor público é entendido como os produtos e resultados gerados pelas organizações públicas que, ao atenderem às demandas coletivas, promovem uma transformação positiva na sociedade, orientando a formulação de políticas públicas voltadas ao bem-estar comum, fundamentadas em transparência, eficiência e *accountability*.

A criação de valor público exige que as organizações governamentais definam e persigam estratégias que alinhem objetivos institucionais aos interesses sociais, orientando-se pelas preferências cidadãos em todas as etapas da política pública: insumos, processos, produtos e impactos (Martinez; Sarturi, 2022). Moore (1995) propõe ainda a “contabilidade do valor público”, um modelo que considera tanto os benefícios gerados à sociedade quanto os custos do uso do poder estatal e dos recursos públicos, ressaltando a importância da legitimidade e da responsabilidade no processo decisório (Santos; Amaral; Silva, 2022). Nesse sentido, Teixeira (2012) complementa que a gestão pública eficaz não se limita a tornar as organizações eficientes, mas também a torná-las flexíveis, inovadoras e criativas na busca por novos objetivos, contribuindo assim para a criação de valor público.

A excelência na gestão pública adquire, portanto, um papel estratégico na geração de valor público. Esta excelência não se restringe à eficiência operacional, mas abrange a busca por efetividade, inovação, controle institucional e alinhamento ético (Machado; Quiraque, 2023). No Brasil, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), fundamentado no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GestPública) do Governo Federal, foi desenvolvido para aprimorar a performance das entidades públicas, sendo adaptado às particularidades do setor público e alicerçado nos princípios constitucionais da administração pública (Brasil, 2007; Brasil, 2014; Gomes; Araújo; Nobre, 2018; Sousa; Queiros, 2022). O MEGP contribui com uma abordagem sistêmica baseada em dimensões como governança, estratégia, público-alvo, cidadania, informação, pessoas, processos e resultados (Brasil, 2014; Sousa; Queiros, 2022), visando a entrega de valor à sociedade.

Diferentemente do setor privado, majoritariamente orientado pelo lucro, a administração pública pauta-se pelo valor público, que prioriza o interesse coletivo e a promoção do desenvolvimento sustentável (Santos; Amaral; Silva, 2022; Resende *et al.*, 2024).

A dimensão da sustentabilidade tornou-se indissociável da criação de valor público. A Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), adotada por 193 países em 2015, propõe um plano de ação global composto por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas. Esses objetivos sucedem os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e ampliam seu escopo, estruturando-se nos “5 Ps”: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias. Os ODS abordam desafios críticos como segurança alimentar, saúde, educação, igualdade de gênero, água potável, energia limpa, trabalho decente, inovação, combate às desigualdades e mudança climática, demandando, para sua implementação, modelos de gestão inovadores, colaborativos e orientados por princípios de boa governança e justiça intergeracional (Caminha; Milagres, 2023; Custódio; Martins, 2023; Resende *et al.*, 2024).

A integração da governança aos ODS é fundamental para o sucesso da Agenda 2030 (Custódio; Martins, 2023). O ODS 17, em particular, sublinha a importância das parcerias intersetoriais e multissetoriais para a implementação da Agenda 2030, reforçando a necessidade de arranjos institucionais eficazes e estruturas de governança articuladas entre os níveis local, nacional e global (Higa *et al.*, 2023; Resende *et al.*, 2024). A efetivação dos ODS exige que as políticas públicas sejam territorializadas e sensíveis às especificidades locais, capazes de integrar o compromisso global à realidade brasileira (Thorstensen; Mota, 2020; Soares; Tonelli, 2022; Martins *et al.*, 2024).

Dessa forma, incorporar os ODS à gestão pública representa mais que um desafio técnico-administrativo; trata-se de uma oportunidade de redefinir práticas institucionais em direção a modelos mais inclusivos, resilientes e sustentáveis. A construção de valor público sustentável emerge, portanto, como um processo dinâmico e estratégico,

sustentado na articulação entre excelência na gestão, responsividade social e compromisso ético com as gerações futuras, elementos centrais de um novo pacto social orientado pela equidade, cidadania e sustentabilidade (Machado; Quiraque, 2023; Resende *et al.*, 2024).

O valor público sustentável exige a integração de práticas de excelência gerencial, participação social e compromisso com o desenvolvimento sustentável. Ao alinhar seus processos à Agenda 2030 e envolver parcerias multissetoriais, as organizações públicas elevam seu papel de mera executora de serviços à de promotora de bem-estar coletivo. Nesse modelo, eficiência, transparência e responsabilidade intergeracional convergem para orientar políticas públicas que atendam às necessidades atuais sem comprometer o futuro.

AUDIN, UGI E AMLAI: INSTÂNCIAS ESTRATÉGICAS PARA A PROMOÇÃO DA GOVERNANÇA E DO VALOR PÚBLICO

As três instâncias analisadas – Auditoria Interna (AUDIN), Unidade de Gestão da Integridade (UGI) e Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação (AMLAI) – exercem funções complementares e interdependentes na promoção da governança pública, da integridade institucional e da transparência ativa, contribuindo diretamente para o fortalecimento da *accountability* e a geração de valor público sustentável no contexto da administração pública.

AUDITORIA INTERNA (AUDIN)

A Auditoria Interna desempenha um papel estratégico no aprimoramento da gestão pública ao avaliar a eficácia dos controles internos,

a conformidade normativa e a eficiência dos processos organizacionais. Mediante atuação sistemática, contribui para o monitoramento das práticas administrativas, a identificação de riscos relevantes e a proposição de melhorias, oferecendo subsídios técnicos qualificados que promovem a integridade, a transparência e a geração de valor público institucional (Lima, 2019; Martinez; Sarturi, 2022; Machado; Quiraque, 2023; Machado; Carneiro, 2024).

Nas últimas décadas, sua atuação no setor público brasileiro evoluiu de uma função predominantemente fiscalizatória para uma abordagem proativa e orientada à governança, ao gerenciamento de riscos, à melhoria contínua e à geração de valor público. Essa transformação reflete a evolução das demandas por um Estado mais transparente, eficiente, ético e voltado à geração de resultados para a sociedade (Oliveira, 2020; Amorim; Oliveira, 2022; Perego *et al.*, 2022).

Conforme o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU, 2013, 2014, 2020) e o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (Brasil, 2017), a auditoria interna deve ser exercida com independência, objetividade e enfoque baseado em riscos. Suas funções incluem avaliar, prevenir e propor melhorias, sempre alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição, em consonância com os princípios de boa governança defendidos por organismos como a OCDE (Thorstensen; Mota, 2020). Lima (2019), ao propor um *framework* para auditoria operacional, também corrobora essa visão ao destacar a importância de alinhar as atividades de auditoria aos resultados esperados e à efetividade das políticas públicas.

O novo paradigma da auditoria interna no setor público brasileiro encontra respaldo normativo em instrumentos como a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, que atribui à auditoria o papel de agregar valor e promover a melhoria organizacional, e a Instrução Normativa SFC nº 03/2017, que aprovou o referencial técnico da atividade com base no International Professional Practices Framework (IPPF)

(THE IIA, 2019; Oliveira; Araújo; Silva, 2023). O Decreto nº 9.203/2017, por sua vez, institucionaliza a governança como política de Estado e reconhece a auditoria interna como instrumento essencial ao alcance dos objetivos institucionais (Amorim; Oliveira, 2022).

Com base nesse marco normativo, a auditoria interna tem priorizado abordagens baseadas em riscos, focando na identificação e mitigação de fatores críticos que possam comprometer o desempenho institucional (Maia; Oliveira, 2020; Fusco; Cruz, 2022). Essa abordagem exige planejamento robusto, conhecimento técnico e visão estratégica, permitindo avaliar a eficácia dos controles internos e recomendar ações corretivas sustentáveis, promovendo uma cultura organizacional mais preventiva e orientada ao desempenho (Lima, 2019; Lopes, 2022; Machado; Carneiro, 2024).

O Decreto nº 9.203/2017 estabelece ainda que a alta administração deve direcionar, monitorar e aperfeiçoar os sistemas de controle interno e gestão de riscos, que devem ser proporcionais à natureza dos riscos enfrentados. Nesse contexto, a auditoria interna atua de forma integrada às demais instâncias de governança e integridade, aferindo o grau de maturidade da gestão de riscos, com base em modelos consolidados de governança institucional (Brasil, 2020; Machado; Quiraque, 2023).

Nesse cenário, a auditoria interna afirma-se como parceira estratégica da alta administração, com atuação orientada ao aprimoramento da gestão e à construção de valor público sustentável (Lima, 2019; Perego *et al.*, 2022). Mais do que uma instância de controle, consolida-se como agente catalisador da boa governança, ao promover a ética institucional, fortalecer a eficiência administrativa e ampliar a confiança social nas instituições públicas (Soares; Tonelli, 2022; Freitas *et al.*, 2022; Santos *et al.*, 2022; Higa *et al.*, 2023; Custódio; Martins, 2023; Caminha; Milagres, 2023; Resende *et al.*, 2024).

A Auditoria Interna, ao consolidar-se como parceiro estratégico da gestão, ultrapassa a simples verificação de conformidades para atuar

como catalisador de mudanças organizacionais. Por meio da identificação e mitigação de riscos críticos, da proposição de melhorias e do fortalecimento de controles, essa área promove a construção de uma cultura de prevenção e desempenho contínuo. Seu trabalho integrado às demais instâncias de governança e integridade eleva a maturidade institucional, reforça a responsabilidade da alta administração e potencializa a geração de valor público sustentável. Dessa forma, a Auditoria Interna se firma como elemento indissociável da boa governança, contribuindo para a transparência, a ética e a confiança da sociedade nas instituições públicas.

UNIDADE DE GESTÃO DA INTEGRIDADE (UGI)

A Unidade de Gestão da Integridade (UGI) emerge como um pilar fundamental na edificação da governança pública, assumindo um papel crucial na promoção de valores éticos, na prevenção da corrupção e na conformidade com padrões de conduta elevados (Brasil, 2018; Amorim; Oliveira, 2022). Em um contexto de crescente demanda por transparência e responsabilidade, a UGI atua como catalisadora de uma cultura organizacional que transcende a mera conformidade legal, buscando infundir princípios de ética e responsabilidade social no cerne das instituições públicas.

A conformação da UGI encontra respaldo em marcos regulatórios que visam estruturar e aprimorar os programas de integridade no âmbito da administração pública (Decreto nº 11.529/2023). Sua finalidade precípua reside na coordenação e supervisão de iniciativas voltadas à integridade, transparência e acesso à informação, por meio da implementação de estratégias preventivas e corretivas que visam mitigar fraudes, atos de corrupção e outras condutas inadequadas. A institucionalização dessas unidades, por meio de normativos internos, fortalece a governança organizacional e estimula a adoção de elevados padrões éticos e de responsabilidade pública (Brasil, 2013; 2014; 2020).

As atribuições da UGI são multifacetadas e abrangem o assessoramento à alta gestão em temas relacionados ao Programa de Integridade, a articulação com diversas áreas para o intercâmbio de informações estratégicas e a liderança na formulação, implementação e acompanhamento do Plano de Integridade da organização (Amorim; Oliveira, 2022; Santos *et al.*, 2022). Adicionalmente, a UGI é responsável por promover capacitações e ações educativas sobre integridade, disseminar materiais institucionais relevantes e cooperar com as instâncias de governança na gestão de riscos associados à integridade. O monitoramento contínuo das iniciativas adotadas e a proposição de medidas fundamentadas em análises estratégicas também se inserem no escopo de suas funções, contribuindo para a avaliação da adequação e do desempenho dos sistemas de governança (Brasil, 2014).

Dentre as responsabilidades mais relevantes da UGI, destaca-se a elaboração e atualização do Plano de Integridade, um instrumento essencial para o planejamento e a execução sistemática de ações que promovem a integridade institucional (Teixeira; Gomes, 2019; Amorim; Oliveira, 2022). Este documento, organizado em ciclos periódicos, estabelece diretrizes para o enfrentamento de riscos previamente identificados, contribuindo para o fortalecimento de um ambiente pautado por valores éticos, legalidade e sustentabilidade.

A atuação da Unidade de Gestão da Integridade está intrinsecamente alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 (Higa *et al.*, 2023; Custódio; Martins, 2023). Em particular, o ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) é central, pois enfatiza o fortalecimento institucional para assegurar justiça, reduzir a corrupção e promover a transparência. O ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação) é igualmente relevante, dado que a UGI fomenta a cooperação interinstitucional e a colaboração entre diferentes atores para o alcance dos objetivos de integridade (Martins *et al.*, 2024). A capacitação contínua dos agentes públicos, uma das funções da UGI, contribui diretamente para o ODS 4 (Educação de Qualidade), promo-

vendo o desenvolvimento de competências essenciais para a gestão pública íntegra (Caminha; Milagres, 2023).

A Unidade de Gestão da Integridade desempenha um papel estratégico na consolidação de uma governança pública robusta, assegurando condutas institucionais íntegras, transparentes e orientadas pelo interesse público. Ao aderir aos princípios de integridade com a busca pela geração de valor público sustentável, essas unidades contribuem para a construção de instituições mais eficientes, responsáveis e alinhadas às expectativas da sociedade, culminando na otimização da alocação de recursos públicos e na melhoria contínua dos serviços prestados (Santos; Rover, 2019; Machado; Quiraque, 2023).

Por meio do planejamento sistemático de ações preventivas e corretivas, da capacitação contínua de servidores e da articulação colaborativa com demais instâncias institucionais, a UGI eleva o nível de maturidade organizacional, reduz vulnerabilidades ao risco de fraudes e corrupção e aprimora a prestação de contas à sociedade.

AUTORIDADE DE MONITORAMENTO DA LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO (AMLAI)

A Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação (AMLAI), prevista no artigo 45 da Lei nº 12.527/2011 e regulamentada por normativos como o Decreto nº 7.724/2012 e o Decreto nº 8.777/2016, desempenha um papel estratégico na consolidação da transparência pública, da governança institucional e da geração de valor público sustentável. Sua função vai além do cumprimento formal da legislação, assumindo a responsabilidade de promover uma cultura organizacional comprometida com a abertura de dados, o acesso à informação e o controle social.

Entre suas atribuições estão o monitoramento da efetividade das políticas de transparência, a orientação de unidades administrativas

quanto à aplicação da LAI, a recomendação de medidas de aperfeiçoamento normativo e a elaboração de relatórios técnicos periódicos (Brasil, 2011; Brasil, 2022). A AMLAI atua também na promoção da transparência ativa, assegurando a divulgação sistemática, acessível e atualizada de informações públicas de interesse coletivo, mesmo sem requisição prévia da sociedade (Dantas, 2023).

Esse conjunto de responsabilidades qualifica a AMLAI como um instrumento de governança pública e integridade institucional, contribuindo para a responsabilização dos agentes públicos (*accountability*), o fortalecimento da confiança social nas instituições e a melhoria da qualidade da administração pública (Brasil, 2022). Em consonância com os princípios constitucionais da publicidade e da eficiência, a atuação da AMLAI fomenta práticas administrativas mais éticas, eficazes e responsivas.

Além disso, a função desempenhada por essa autoridade guarda estreita relação com os compromissos assumidos no âmbito da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, especialmente no que tange ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16, que visa “promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis” (ONU, 2015). As metas 16.6 e 16.10 reforçam, respectivamente, a necessidade de desenvolver instituições transparentes e garantir o acesso público à informação, evidenciando o papel central da AMLAI na implementação desses compromissos globais.

Conforme destaca o Guia de Transparência Ativa (Brasil, 2022), a atividade dessa instância é essencial para a transição da cultura do sigilo para uma cultura de acesso, implicando não apenas na divulgação de dados, mas também na melhoria contínua dos processos de produção, tratamento e disseminação das informações públicas. A linguagem cidadã, a acessibilidade digital e a utilização de ferramentas inovadoras, como painéis de monitoramento de dados abertos,

sistemas de agendas públicas e repositórios temáticos, são recursos fundamentais para tornar a informação pública efetivamente disponível, compreensível e útil à sociedade (Brasil, 2022; Dantas, 2023).

A AMLAI, portanto, deve ser compreendida como uma instância de articulação estratégica entre os princípios da transparência pública e os instrumentos de governança democrática. Sua atuação qualificada contribui para a construção de valor público sustentável, ao promover a participação cidadã, assegurar o direito à informação e viabilizar o aprimoramento contínuo das políticas institucionais de acesso à informação. Nesse sentido, o fortalecimento da AMLAI constitui uma condição indispensável para a institucionalização de práticas administrativas mais inclusivas, inovadoras e alinhadas aos objetivos constitucionais e aos desafios contemporâneos da gestão pública.

PONTOS CONVERGENTES NA ATUAÇÃO DAS TRÊS INSTÂNCIAS

A análise da atuação conjunta da Auditoria Interna (AUDIN), da Unidade de Gestão da Integridade (UGI) e da Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação (AMLA) revela convergências fundamentais para a promoção da governança institucional e a geração de valor público sustentável. Essas instâncias exercem funções complementares e interdependentes, refletindo uma aposta institucional na articulação entre controle, ética e transparência como fundamentos estratégicos da atuação pública (Perego *et al.*, 2022).

Todas as instâncias operam de forma preventiva e corretiva para fortalecer os controles internos, promover a integridade e ampliar a transparência pública, alinhando suas ações à Agenda 2030 e às práticas de excelência na gestão pública (Brasil, 2020). As principais convergências podem ser categorizadas da seguinte forma:

- Fortalecimento da governança pública: as três instâncias são consideradas pilares da governança, contribuindo para uma gestão mais robusta, integrada e orientada à geração de valor público sustentável. A integração sinérgica dessas instâncias potencializa significativamente a efetividade da governança pública, estabelecendo um arcabouço sólido para a gestão pública. Esse alinhamento corrobora a perspectiva de que a governança pública eficaz depende da interconexão entre as funções de controle, ética e transparência (Brasil, 2013; 2014; 2020; Freitas *et al.*, 2022).
- Promoção da transparência: a AMLAI desempenha um papel central ao assegurar o direito de acesso à informação, promovendo a responsabilização e a participação cidadã. Por meio da AMLAI, busca-se ativamente a difusão voluntária e acessível de informações públicas. A UGI, por sua vez, detém entre suas atribuições a coordenação e supervisão de iniciativas relacionadas à transparência. A AUDIN, em seu novo paradigma de atuação, também contribui para a transparência, fornecendo subsídios para uma gestão mais aberta e passível de escrutínio, reforçando a premissa de que a auditoria interna não se restringe ao aspecto contábil, mas abrange a efetividade dos controles e a lisura dos processos.
- Fomento à integridade e ética institucional: a UGI é o núcleo responsável por coordenar e supervisionar as iniciativas de integridade, promovendo uma cultura organizacional fundamentada na ética e na responsabilidade social (Amorim; Oliveira, 2022). A AUDIN, em sua atuação atual, contribui intrinsecamente para o fortalecimento da ética institucional ao avaliar a aderência a normas e procedimentos e ao identificar possíveis vulnerabilidades que possam comprometer a integridade. A AMLAI, ao promover a transparência, insere-se em um modelo de governança pautado pela ética, uma vez que a publicidade das ações inibe condutas antiéticas e fomenta a responsabilidade.
- Alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030: o presente estudo identifica e reforça as

oportunidades de colaboração estratégica orientadas pelos ODS da Agenda 2030 da ONU (Higa *et al.*, 2023). A atuação integrada dessas instâncias aprimora a contribuição da instituição para o desenvolvimento sustentável, à luz dos ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) e 17 (Parcerias e Meios de Implementação). Especificamente, a UGI está alinhada aos ODS 16, ODS 17 e ODS 4 (Educação de Qualidade), enquanto a AMLAI também se alinha aos ODS 4, ODS 10 (Redução das Desigualdades), ODS 16 e ODS 17 (Caminha; Milagres, 2023; Custódio; Martins, 2023). A AUDIN, em sua função de controle e melhoria de processos, também contribui indiretamente para a consecução desses objetivos, ao promover a eficiência e a boa gestão dos recursos públicos.

- Prevenção de riscos e mitigação de desvios: a AUDIN atua na avaliação e aprimoramento dos controles internos, mitigando riscos inerentes aos processos organizacionais (Lima, 2019). Sua abordagem, baseada em riscos, prioriza a análise de fatores críticos que podem comprometer os resultados organizacionais. A UGI fomenta uma cultura de integridade e ética institucional, com foco na prevenção de desvios, e implementa estratégias preventivas e corretivas para mitigar fraudes e corrupção (Amorim; Oliveira, 2022). A articulação entre essas instâncias, portanto, consolida uma cultura organizacional mais orientada à integridade e prevenção de riscos, criando uma barreira mais robusta contra irregularidades e fortalecendo a resiliência institucional.
- Geração de valor público sustentável: o objetivo comum e transversal das três instâncias é a promoção do valor público sustentável. A atuação integrada busca contribuir para a excelência na gestão e a entrega contínua de valor público sustentável à sociedade (Santos *et al.*, 2022; Soares; Tonelli, 2022; Resende *et al.*, 2024), refletindo o compromisso da instituição com a eficiência, a efetividade e a responsabilidade social. A criação de valor público sustentável emerge, assim, como um processo dinâmico

e estratégico, sustentado na articulação entre excelência na gestão, responsividade social e compromisso ético com as gerações futuras (Machado; Quiraque, 2023).

- Responsabilidade e prestação de contas (*accountability*): a AMLAI, ao promover o acesso à informação e a difusão voluntária de dados, fomenta diretamente a *accountability* e a participação cidadã (Santos *et al.*, 2022). A AUDIN, por sua vez, fornece subsídios essenciais para a garantia da *accountability* ao fiscalizar a aplicação dos recursos públicos e a conformidade dos procedimentos, assegurando que os atos administrativos sejam transparentes e passíveis de controle. A governança, de forma geral, busca assegurar uma atuação estatal mais eficiente e orientada ao interesse público, incorporando princípios como a responsabilização e a prestação de contas, fundamentais para a legitimidade da administração pública (Brasil, 2020).
- Cooperação institucional e parcerias: o presente estudo propõe um modelo inovador de cooperação institucional. A articulação entre AUDIN, UGI e AMLAI é vista como estratégica para elevar a maturidade institucional, demonstrando um potencial promissor para uma atuação verdadeiramente sinérgica e alinhada ao ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação).

Em síntese, a atuação integrada dessas instâncias contribui para o aprimoramento da governança pública, ampliando a participação social e fortalecendo a confiança da sociedade nas instituições, em um movimento contínuo de excelência e responsabilidade.

POTENCIALIDADES E DESAFIOS DA PARCERIA

A articulação das três instâncias converge para a otimização da eficiência na gestão de riscos e demandas. Ao promover um ambiente

de compartilhamento de informações e experiências entre as áreas, a colaboração interinstitucional permite uma racionalização de recursos e mitiga a sobreposição de esforços, que, conforme identificado na análise preliminar deste estudo, pode ocorrer quando as estruturas operam de maneira compartimentalizada. Essa sinergia fomenta, ademais, uma cultura organizacional pautada pela ética e transparência. Ao alinhar as atividades de auditoria (com foco na conformidade e aprimoramento de controles), gestão da integridade (orientada à prevenção de desvios e fomento de valores) e transparência (garantia do acesso à informação e controle social), a parceria robustece o arcabouço ético-institucional da entidade.

A colaboração entre AUDIN, UGI e AMLAI potencializa significativamente a geração de valor público sustentável. Ao possibilitar uma visão sistêmica dos desafios da universidade, essa sinergia permite a formulação de respostas mais integradas, inovadoras e alinhadas às metas da Agenda 2030 (Higa *et al.*, 2023; Custódio; Martins, 2023). Tal articulação contribui, ademais, para a construção de uma administração pública mais ética, eficiente, participativa e orientada para resultados efetivos e duradouros (Soares; Tonelli, 2022; Resende *et al.*, 2024), fortalecendo a legitimidade da instituição pública em sua missão social (Machado; Quiraque, 2023).

Apesar das evidentes potencialidades, a plena efetivação da parceria entre AUDIN, UGI e AMLAI enfrenta desafios que demandam atenção estratégica e proposições de superação. Um dos principais obstáculos reside nas barreiras culturais e institucionais que, historicamente, podem limitar a colaboração intersetorial e favorecer a operação compartimentalizada. A superação dessa fragmentação é crucial para evitar a sobreposição de esforços, o surgimento de lacunas de atuação e a perda de oportunidades para a construção de soluções conjuntas e sinérgicas.

Outros desafios incluem as dificuldades na integração de sistemas de informação, que podem comprometer o compartilhamento de

dados essenciais e a obtenção de uma visão holística dos processos organizacionais. Paralelamente, lacunas na comunicação e na articulação de agendas entre as instâncias podem prejudicar a fluidez das ações conjuntas, gerando ineficiências e descompassos. A necessidade de capacitação contínua dos servidores é também um ponto crítico, visando adequar as competências às demandas complexas e integradas da governança, dado o cenário de crescente sofisticação e evolução do conceito de governança pública (Freitas *et al.*, 2022) na administração pública contemporânea.

Adicionalmente, limitações orçamentárias e de recursos humanos podem potencialmente restringir a execução de ações conjuntas e o acompanhamento sistemático dos resultados alcançados pela parceria. A superação desses desafios demanda um comprometimento explícito e constante da alta gestão, que deve fomentar o desenvolvimento de mecanismos formais e informais que incentivem e sustentem a cooperação institucional de forma contínua e estratégica.

PROPOSTAS DE AÇÕES CONJUNTAS PARA FORTALECIMENTO DA PARCERIA

Para fortalecer a cooperação entre a Auditoria Interna (AUDIN), a Unidade de Gestão da Integridade (UGI) e a Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação (AMLAI), propõe-se um conjunto de ações estratégicas, passíveis de mensuração e avaliação periódica. Essas proposições visam aprimorar a governança institucional e a entrega de valor público sustentável, alinhadas à Agenda 2030, em consonância com as necessidades de superação dos desafios identificados nas seções precedentes:

1. Comitê Interinstitucional de Governança Integrada: propõe-se a criação formal de um comitê que reúna representantes de alto nível das três instâncias. Esse comitê teria como atribuições

primárias a articulação estratégica das ações, o intercâmbio sistemático de informações essenciais, a coordenação de fluxos de trabalho e o monitoramento contínuo do cumprimento de metas integradas de governança. Tal iniciativa espelha o ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação), que enfatiza a importância das parcerias multissetoriais para a implementação da Agenda 2030, promovendo uma governança mais coesa e efetiva. A instituição de tal comitê está em consonância com as diretrizes do Referencial Básico de Governança do TCU (Brasil, 2020), que preconiza a existência de mecanismos de liderança e estratégia.

2. Plano Integrado de Capacitação: desenvolvimento e execução de um programa de capacitação contínua, direcionado a servidores e gestores das três áreas. Esse plano contemplaria transversalmente temas como auditoria, integridade, transparência, ética pública e desenvolvimento sustentável. Tal iniciativa promove a elevação das “pessoas e competências” como componente fundamental do mecanismo de liderança e controle da governança (Brasil, 2020).
3. Sistema Compartilhado de Monitoramento de Riscos e Demandas: implementação de uma plataforma integrada ou aprimoramento das existentes para o registro unificado, acompanhamento e resposta sistemática a ocorrências relacionadas à gestão de riscos (de interesse da AUDIN), denúncias (conforme os canais da UGI) e pedidos de informação (sob a alçada da Lei de Acesso à Informação – LAI e da AMLAI). Essa centralização otimizaria o mecanismo de controle da governança (Brasil, 2020), permitindo uma visão holística e proativa das vulnerabilidades institucionais, e aproveitando o potencial de tecnologias para a governança pública (Freitas *et al.*, 2022).
4. Auditorias e Avaliações Integradas: planejamento e realização de auditorias conjuntas e avaliações integradas que permitam uma visão holística dos processos e riscos institucionais. Essa

abordagem colaborativa se alinha ao novo paradigma da auditoria interna, que busca agregar valor, promover a melhoria organizacional e contribuir para a efetividade dos controles de maneira mais abrangente e coordenada (Lima, 2019).

5. Campanhas de Sensibilização e Comunicação: promoção de campanhas internas e externas abrangentes para fortalecer a cultura da integridade, transparência e participação social na instituição. A comunicação em linguagem cidadã, já adotada pela AMLAI em suas iniciativas de transparência ativa, seria expandida para abordar a atuação conjunta das três instâncias, visando educar e engajar a comunidade interna e o público externo sobre a importância da boa governança.
6. Relatórios Integrados de Governança e Resultados: elaboração e publicação periódica de relatórios consolidados que apresentem os resultados das ações conjuntas, os desafios enfrentados e as perspectivas futuras da governança institucional. Tais relatórios serviriam como ferramentas robustas de *accountability* e transparência, fortalecendo o controle social e a confiança da sociedade na gestão pública (Santos *et al.*, 2022), além de fornecerem dados para a melhoria contínua dos processos.
7. Metas e Indicadores Alinhados à Agenda 2030: estabelecimento de metas específicas e indicadores de desempenho que reflitam o compromisso institucional com o desenvolvimento sustentável, a ética e a excelência na gestão pública. Essa medida garantiria que a criação de valor público sustentável esteja intrinsecamente ligada aos objetivos globais (Machado; Quiraque, 2023; Resende *et al.*, 2024), permitindo um monitoramento eficaz da contribuição da instituição para a Agenda 2030, em especial os ODS 4, 10, 16 e 17 (Caminha; Milagres, 2023; Higa *et al.*, 2023).

As propostas apresentadas configuram um roteiro articulado de colaboração entre a Auditoria Interna, a Unidade de Gestão da

Integridade e a Autoridade de Monitoramento da LAI, voltado ao fortalecimento de uma governança integrada e à entrega de valor público sustentável. A criação de um comitê interinstitucional, aliada a um plano de capacitação contínua e ao desenvolvimento de sistemas compartilhados de monitoramento, estabelece bases sólidas para a coordenação estratégica, o aprimoramento de competências e a visão holística dos riscos e demandas institucionais. A realização de auditorias e avaliações conjuntas, bem como campanhas de sensibilização, amplia a cultura de integridade e transparência, enquanto a publicação de relatórios integrados e o alinhamento de metas e indicadores à Agenda 2030 asseguram a *accountability* e o acompanhamento efetivo dos resultados. Em conjunto, essas ações promovem maior coesão, eficiência e legitimidade na gestão, contribuindo para a construção de instituições públicas mais éticas, responsáveis e resilientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou a implementação e a potencialização da sinergia entre a Auditoria Interna (AUDIN), a Unidade de Gestão da Integridade (UGI) e a Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação (AMLAI) em uma instituição pública, com o objetivo de analisar as potencialidades e desafios dessa parceria para o fortalecimento da governança e a geração de valor público sustentável. Os achados da pesquisa revelam que, embora atuem em esferas distintas, essas três instâncias compartilham convergências fundamentais que, se devidamente articuladas, podem catalisar avanços significativos na gestão pública universitária.

Foi identificado que a AUDIN, UGI e AMLAI convergem na promoção da governança institucional, na ampliação da transparência e no fomento à integridade e ética, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030. Essa atuação

conjunta contribui decisivamente para a prevenção de riscos e mitigação de desvios, reforçando os controles internos e a *accountability*. A principal potencialidade reside na otimização da eficiência na gestão de riscos e demandas, na racionalização de recursos e na edificação de uma cultura organizacional pautada pela ética e transparência, elementos cruciais para a geração de valor público sustentável.

Contudo, a plena efetivação dessa parceria estratégica não está isenta de desafios: barreiras culturais e institucionais, dificuldades na integração de sistemas de informação, lacunas na comunicação e na articulação de agendas, bem como a necessidade de capacitação contínua, emergem como obstáculos a serem transpostos. A superação dessas limitações exige um comprometimento explícito e constante da alta gestão, além do desenvolvimento de mecanismos formais que incentivem e sustentem a cooperação interinstitucional.

Em resposta a esses desafios e visando capitalizar as potencialidades, foram propostas sete ações estratégicas conjuntas: a criação de um Comitê Interinstitucional de Governança Integrada; o desenvolvimento de um Plano Integrado de Capacitação; a implementação de um Sistema Compartilhado de Monitoramento de Riscos e Demandas; a realização de Auditorias e Avaliações Integradas; a promoção de Campanhas de Sensibilização e Comunicação; a elaboração de Relatórios Integrados de Governança e Resultados; e o estabelecimento de Metas e Indicadores Alinhados à Agenda 2030. Essas propostas visam não apenas aprimorar a coordenação entre as instâncias, mas também fortalecer os pilares da governança e o compromisso da instituição com a sustentabilidade e a excelência.

A relevância deste estudo reside em suas contribuições teóricas e práticas. Teoricamente, ao analisar a sinergia entre AUDIN, UGI e AMLAI, o trabalho aprofunda a compreensão sobre a governança pública, oferecendo um arcabouço conceitual para a integração de funções essenciais de controle, integridade e transparência. Na prática, o modelo de cooperação institucional proposto e as ações delineadas

fornece um roteiro aplicável à instituição em estudo, permitindo-a avançar em sua maturidade de governança e na entrega de valor público à sociedade. Além disso, os achados e as proposições podem servir de referência para outras instituições públicas, que buscam aprimorar seus arranjos de governança em um contexto de crescentes demandas por probidade e eficiência.

Como futuras linhas de pesquisa, sugere-se a realização de estudos longitudinais para monitorar a implementação das ações propostas e avaliar seu impacto efetivo nos indicadores de governança, integridade e transparência da instituição. Pesquisas comparativas com outras entidades que adotem ou busquem adotar modelos semelhantes de colaboração também poderiam enriquecer o campo, identificando boas práticas e desafios comuns na busca por uma administração pública cada vez mais alinhada aos preceitos da governança e do desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

AMORIM, D. A.; OLIVEIRA, N. B. M. O princípio da integridade na governança pública brasileira: uma revisão sistemática. **Revista de Administração, Governança e Contabilidade**, v. 10, n. 43, p. 1-21, 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia de transparência ativa para órgãos e entidades do poder executivo federal**. Brasília: CGU, 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia prático de gestão de riscos para a integridade**: orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: CGU, 2018.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Programa de integridade**: guia para aplicação no setor público. Brasília: CGU, 2018.

BRASIL. **Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012**. Regulamenta o disposto na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, no que se refere à forma e aos prazos para o atendimento de pedido de acesso à informação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 maio 2012. Seção 1, p. 1-3.

BRASIL. **Decreto nº 8.777, de 11 de setembro de 2016.** Institui a Política de Dados Abertos no âmbito do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 set. 2016. Seção 1, p. 1–2.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 2017.

BRASIL. **Decreto nº 11.529, de 20 de maio de 2023.** Aprova diretrizes para a adoção de programas de integridade na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 maio 2023. Seção 1, p. 1-3.

BRASIL. **Instrução Normativa SFC/CGU nº 3, de 9 de junho de 2017.** Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, Seção 1, p. 12, 12 jun. 2017.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; e revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Seção 1, p. 1–5.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 29 de janeiro de 2016.** Dispõe sobre a atuação da auditoria interna governamental no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, Seção 1, p. 15, 1 fev. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA:** cadernos GESPÚBLICA – documento de referência. Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa Gespública: modelo de excelência em gestão pública.** Brasília: MP/SEGEP, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança:** aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília: TCU, 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança:** aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. 2ª versão. Brasília: TCU, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3ª Edição. Brasília: TCU, 2020.

CAMINHA, A. A.; MILAGRES, C. S. F. Governança Pública na Gestão Estratégica de Pessoas: Uma Análise dos ODS no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFT. **Revista Capim Dourado: Diálogos em Extensão**, v. 6, n. 2, p. 121–155, 2023.

CUSTÓDIO, L. L. P.; MARTINS, M. F. Governança e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): uma revisão bibliográfica da literatura. **ENGEMA**, São Paulo, v. 25, 2023.

DANTAS, Wendell Brito. **Transparência pública, acesso à informação e direito à privacidade**: um estudo de caso sobre a política de dados abertos da UFRN. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação e do Conhecimento) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023.

FREITAS, M. M. *et al.* A evolução do conceito de governança pública: o futuro tecnológico. **Prospectus – Perspectivas Qualitativas em Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 33-62, 2022.

FUSCO, C. C. de A.; CRUZ, M. V. G. da. Auditoria interna governamental baseada em riscos: processos de institucionalização. In: **XLVI ENCONTRO DA ANPAD – EnANPAD 2022**, 2022, On-line. Anais... ISBN 2177-2576 (versão online).

GOMES, N. C.; ARAÚJO, R. J. R.; NOBRE, C. J. F. A relação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) e a gestão orçamentária dos municípios brasileiros. In: **USP International Conference in Accounting**, 18., 2018, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2018.

HIGA, A. S. et. Al. H. Implantação de um sistema de governança pública como ferramenta de acompanhamento e cumprimento de metas, alinhado aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU, pela administração pública municipal de Jundiaí/SP. **Solução em Direito Administrativo e Municipal**, São Paulo, v. 50, p. 47-56, 2023.

LIMA, G. D. **Balanced Scorecard como framework para as atividades de auditoria operacional em Instituições Federais de Ensino Superior**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2019.

LOPES, L. F. P. **Aplicação dos referenciais de governança e de auditoria no Sistema Único de Saúde (SUS), no âmbito da União**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2022.

MACHADO, D. P.; QUIRAQUE, E. H. Maturidade de governança e criação de valor público em instituições públicas de ensino superior: o caso das universidades brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 28, 2023.

MACHADO, T. A.; CARNEIRO, R. A auditoria baseada em riscos no controle interno da administração pública brasileira: o caso da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais. **Revista do TCU**, Brasília, v. 153, n. 1, p. 84-110, jan./jul. 2024.

MAIA, B. F.; OLIVEIRA, A. B. de. Auditoria baseada em riscos: estudo em uma Instituição Federal de Ensino Superior da Bahia. In: **XVII CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE**, 2020, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2020.

MARTINEZ, F. dos S.; SARTURI, G. Criação de valor e engajamento: um estudo no setor público municipal na perspectiva dos stakeholders funcionários. In: **Encontro da ANPAD - EnANPAD**, 46., 2022, Online. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2022

MARTINS, A. L. J. et al. A Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como estratégia para equidade em saúde e territórios sustentáveis e saudáveis. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 48, 2024.

MOORE, M. H. **Creating public value: strategic management in government**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1995.

MOORE, M. H. Public value accounting: establishing the philosophical basis. **Public Administration Review**, United States, v. 74, n. 4, p. 465-477, 2014.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Public Governance Policy Framework for Investment User's Toolkit**. Paris: OECD, 2011.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Recommendation of the Council on Digital Government Strategies**. Paris: OECD, 2014.

OLIVEIRA, P. A. de A.; ARAÚJO, F. G.; SILVA, G. de O. Auditoria interna governamental: uma revisão rápida das alterações na forma de atuação a partir da publicação da IN SFC n. 3 (2017). **Revista da CGU**, Brasília, v. 15, n. 28, 2023.

OLIVEIRA, T. C. Auditoria interna governamental no Brasil: passado, presente e futuro. In: **XXV Congreso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública**, 2020, Lisboa, Portugal. Anais [...]. Lisboa: CLAD, 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**. Nova Iorque: ONU, 2015.

PEREGO, F. L. *et al.* Governança pública: uma nova relação entre o Estado e a sociedade. **Colloquium Socialis**, Campo Mourão, v. 6, supl. 1, 2022.

RESENDE, N. S. M. *et al.* O valor público no contexto da nova governança pública: uma análise bibliométrica. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Catalão, v. 6, n. 17, p. 218, 2024.

SANTOS, A. O.; AMARAL, H. F.; SILVA, W. A. C. Indicador de valor público e sua relação com a accountability. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 14, n. 1, 2022.

SANTOS, R. R.; ROVER, S. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 732–752, 2019.

SOARES, M. B.; TONELLI, D. F. O valor público na avaliação de políticas públicas: estudo da política de tributação de propriedades rurais. *In*: **Encontro Brasileiro de Administração Pública – EBAP**, 9., 2022. Anais [...]. Brasília: EBAP, 2022.

SOUSA, I. N. F. de; QUEIROS, A. P. C. de. Modelo de excelência em gestão pública: um estudo do critério governança no IFRN Campus Natal-Zona Norte. **Revista Interface**, v. 19, n. 1, p. 1–23, jan./jun. 2022.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 520-755, 2019.

TEIXEIRA, V. A. Criando valor público – gestão estratégica no TCU. **Página de Liderança**, Brasília, 1 out. 2012.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Aspectos exclusivos da auditoria interna no setor público**. Outubro 2019. Disponível em: <https://www.theiia.org>. Acesso em: 13 jun. 2025.

THORSTENSEN, V.; MOTA, C. R. Governança pública e sustentabilidade. **Working Paper FGV CCGI**, n. 32, set. 2020.

Capítulo 10

**RACIONALIDADE E EFICIÊNCIA
NA GESTÃO PÚBLICA:
UM ESTUDO DE CASO DA CENTRALIZAÇÃO
DE COMPRAS NO CCMN/UFRJ**

*Rationality and efficiency in public management: a case
study of purchasing centralization at CCMN/UFRJ*

*Racionalidad y eficiencia en la gestión pública: un estudio de
caso de la centralización de compras en el CCMN/UFRJ*

DOI: 10.31560/pimentacultural/978-85-7221-583-1.10

Rafael da Silva Santos

Resumo:

A busca por eficiência na gestão de recursos públicos tem impulsionado a centralização das compras como estratégia para otimizar processos e garantir economicidade. Este artigo avalia a dinâmica de compras centralizadas implementada no Centro de Ciências Matemáticas e da Natureza (CCMN) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), sob a ótica dos servidores técnico-administrativos. A pesquisa, de natureza avaliativa e com abordagem focada na Utilização, empregou um método misto, aplicando um questionário a 27 servidores da equipe de compras centralizadas. A análise quantitativa utilizou um Índice de Conformidade, enquanto a qualitativa se baseou na Análise de Conteúdo. Os resultados indicam uma percepção amplamente positiva quanto aos ganhos de racionalidade, planejamento e impacto organizacional, com Alto Nível de Conformidade nessas categorias. Contudo, foram identificados desafios significativos, com Médio Nível de Conformidade nas categorias Comunicação Efetiva, Governança Institucional (no quesito articulação) e Suporte da Administração Central. A análise qualitativa reforçou esses pontos, destacando como problemas a falta de comunicação intersetorial, a necessidade de capacitação contínua e dificuldades logísticas. Conclui-se que a centralização foi bem-sucedida em alcançar maior racionalidade e controle, mas sua sustentabilidade depende do aprimoramento da comunicação, da capacitação e do suporte institucional.

Palavras-chave: Compras centralizadas. Governança das aquisições públicas. Avaliação focada na utilização. Administração pública. UFRJ.

Abstract:

The pursuit of efficiency in the management of public resources has driven the centralization of purchases as a strategy to optimize processes and ensure cost-effectiveness. This article evaluates the dynamics of centralized purchasing implemented at the Center for Mathematical and Natural Sciences (CCMN) of the Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ), from the perspective of the technical-administrative staff. The research, of an evaluative nature and with a Utilization-Focused Evaluation approach, employed a mixed-methods design, applying a questionnaire to 27 staff members of the centralized purchasing team. Quantitative analysis used a Conformity Index, while the qualitative analysis was based on Content Analysis. The results indicate a broadly positive perception regarding the gains in rationality, planning, and organizational impact, with a High Level of Conformity in these categories. However, significant challenges were identified, with a Medium Level of Conformity in the categories of Effective Communication, Institutional Governance (in terms of coordination), and Support from Central Management. The qualitative analysis reinforced these points, highlighting as problems the lack of interdepartmental communication, the need for continuous training, and logistical difficulties. It is concluded that centralization has been successful in achieving greater rationality and control, but its sustainability depends on the improvement of communication, training, and institutional support.

Keywords: *Centralized purchasing. Public procurement governance. Utilization-focused evaluation. Public administration. UFRJ.*

Resumen:

La búsqueda de eficiencia en la gestión de recursos públicos ha impulsado la centralización de las compras como estrategia para optimizar procesos y garantizar la economicidad. Este artículo evalúa la dinámica de compras centralizadas implementada en el Centro de Ciencias Matemáticas y de la Naturaleza (CCMN) de la Universidad Federal de Río de Janeiro (UFRJ), desde la perspectiva de los servidores técnico-administrativos. La investigación, de carácter evaluativo y con un enfoque de Evaluación Enfocada en la Utilización, empleó un método mixto, aplicando un cuestionario a 27 servidores del equipo de compras centralizadas. El análisis cuantitativo utilizó un Índice de Conformidad, mientras que el cualitativo se basó en el Análisis de Contenido. Los resultados indican una percepción ampliamente positiva en cuanto a las ganancias de racionalidad, planificación e impacto organizacional, con un Alto Nivel de Conformidad en estas categorías. No obstante, se identificaron desafíos significativos, con un Nivel Medio de Conformidad en las categorías de Comunicación Efectiva, Gobernanza Institucional (en el aspecto de articulación) y Apoyo de la Administración Central. El análisis cualitativo reforzó estos puntos, destacando problemas como la falta de comunicación intersectorial, la necesidad de capacitación continua y dificultades logísticas. Se concluye que la centralización tuvo éxito en alcanzar una mayor racionalidad y control, pero su sostenibilidad depende de la mejora de la comunicación, la capacitación y el apoyo institucional.

Palabras clave: Compras centralizadas. Gobernanza de las adquisiciones públicas. Evaluación enfocada en la utilización. Administración pública. UFRJ.

INTRODUÇÃO

A busca pela eficiência na gestão dos recursos públicos representa um desafio constante para a Administração Pública brasileira, especialmente em um cenário de crescentes demandas sociais e restrições orçamentárias (Boueri; Rocha; Rodopoulos, 2015). Especificamente no contexto das universidades federais, esta urgência é impulsionada por um cenário de acentuadas restrições orçamentárias, em que seus gestores enfrentam cotidianamente situações de contingenciamento e redução de repasse de verbas, ao passo que devem garantir não apenas a continuidade das atividades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, mas também zelar pela inovação pedagógica, pela competitividade científica e pelo fortalecimento do impacto social da instituição (Santos, 2025). Tal conjuntura impõe às instituições o desafio de “fazer mais com menos” (Maia *et al.*, 2007, p. 4).

Nesse contexto adverso, a otimização dos processos de compras públicas se apresenta como uma estratégia fundamental, visando não apenas a economicidade, mas também a racionalidade e a transparência na aplicação dos recursos (Orair; Siqueira; Gobetti, 2016). As compras governamentais, que englobam a aquisição de bens, a contratação de serviços e a execução de obras, são mecanismos estratégicos para a viabilização de políticas públicas e o atendimento das necessidades coletivas (Costa; Terra, 2019).

Outro aspecto relevante é a modernização dos processos de contratações, que passam a ser mais ágeis, eficientes e alinhados com as melhores práticas de gestão. De acordo com Fenili (2018), a possibilidade de acesso facilitado à informação, tanto para os agentes públicos quanto para os licitantes, promove uma maior *accountability* e controle social sobre os gastos públicos. Para Santos (2019), um modelo robusto de governança em aquisições públicas deve conter em seu escopo um rol de dimensões de planejamento. Dentre outras, destacam-se:

[...]

- b) Plano Estratégico de Compras Públicas: definição de objetivos, indicadores e metas para as aquisições, alinhados à estratégia organizacional;
- c) Plano Anual de Compras: execução de um processo de planejamento de compras, iniciando com um calendário de compras, passando por convergência ao planejamento orçamentário e alcançando adequação dos momentos de compras à dinâmica do mercado
- d) Políticas e estratégias gerais de compras: definição de diretrizes sobre compras, estoques, terceirização, sustentabilidade e compras conjuntas [...] (Santos, 2019, p. 90).

Nesse sentido, é salutar compreender que a complexidade do desafio em se promover uma gestão eficiente dos recursos públicos no Brasil diante da crescente demanda por serviços essenciais e das restrições orçamentárias impostas. A evolução histórica e normativa aponta para a necessidade de aprimorar os mecanismos de planejamento, execução e controle, buscando sempre a racionalização e a eficiência dos gastos.

Dessa forma, a centralização de processos, a adoção de tecnologias inovadoras e o desenvolvimento de políticas integradas emergem como soluções possíveis para maximizar o valor obtido com recursos limitados.

Tradicionalmente, muitos órgãos públicos adotavam modelos descentralizados de compras, conferindo autonomia às unidades administrativas. No entanto, essa fragmentação frequentemente resultava em ineficiências, como a duplicação de esforços, a perda de economia de escala, a dificuldade de padronização e o desalinhamento com as diretrizes estratégicas preconizadas por Silva (2023), Marins, (2017) e Fenili (2018).

Diante desses desafios, a centralização das compras públicas é apontada por Fenili (2019) como uma tendência nacional e internacional, buscando maior coordenação, eficiência, governança e controle.

Uma das iniciativas nesse sentido foi a política de redimensionamento do quantitativo das Unidades Administrativas de Serviços Gerais (UASGs), implementada pelo Governo Federal a partir de 2019 (Brasil, 2019; Brasil, 2019b). Essa política visava reduzir a pulverização das unidades executoras de compras, promovendo a agregação de demandas e a centralização dos processos em núcleos específicos.

A UFRJ, em consonância com as diretrizes federais e com seu próprio Plano de Desenvolvimento Institucional (UFRJ, 2020b), aderiu a essa reestruturação, implementando um Plano de Centralização de Contratações Públicas que reduziu significativamente o número de UASGs ativas. O CCMN, uma unidade complexa da UFRJ, passou por essa transformação, centralizando a execução orçamentária e os processos de compra anteriormente dispersos entre seus institutos.

Apesar da implementação concluída em 2022 e da previsão institucional de avaliação nas peças técnicas emitidas pela UFRJ (Brasil, 2019b; UFRJ, 2020; UFRJ, 2020b), ainda não havia sido realizada uma avaliação sistemática dos resultados dessa mudança no âmbito do CCMN. Avaliar tais iniciativas é fundamental para verificar se os objetivos propostos foram alcançados, além de identificar oportunidades de melhoria segundo as melhores práticas da literatura especializada em avaliação de programas e sistemas institucionais.

Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo apresentar as linhas gerais do processo avaliativo da dinâmica de compras centralizadas implementada no Centro, sob a ótica dos servidores técnicos-administrativos que atuam diretamente nesse processo. Busca-se, especificamente, responder às seguintes questões: i) até que ponto a centralização das compras evidencia ganhos de racionalidade na execução orçamentária do CCMN?; e ii) em que medida a centralização das compras contribuiu para melhorar as rotinas administrativas relacionadas ao plano de compras e contratações do CCMN?

Para alcançar este objetivo, o artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico

sobre centralização de compras e racionalidade administrativa, o contexto da experiência no CCMN e a metodologia empregada – subseções 2.1 e 2.2. Em seguida, a seção 3 expõe e discute os resultados da avaliação quantitativa e qualitativa. Por fim, a seção 4 apresenta as considerações finais, respondendo às questões avaliativas, destacando limitações e propondo recomendações.

CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS PÚBLICAS E RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA

A gestão eficiente dos recursos públicos é um pilar fundamental para o funcionamento do Estado e a entrega de serviços de qualidade à sociedade. Dentro desse espectro, as compras públicas assumem um papel estratégico, não sendo meros atos administrativos, mas instrumentos que viabilizam a execução de políticas e o cumprimento da missão institucional dos órgãos governamentais (Costa; Terra, 2019). A forma como esses processos são organizados – centralizada ou descentralizada – impacta diretamente a eficiência, a economicidade e a governança das aquisições.

A descentralização, embora possa conferir agilidade e autonomia decisória às unidades locais, frequentemente esbarra em desafios significativos. A fragmentação dos processos licitatórios leva à replicação de esforços, sobrecarga administrativa e perda de poder de negociação, dificultando a obtenção de economia de escala (Marins, 2017). Além disso, conforme Santos (2019) a falta de coordenação interorganizacional pode comprometer o alinhamento das compras com os objetivos estratégicos mais amplos e dificultar o controle e a transparência.

Como contraponto, a estratégia de centralização de compras públicas emergiu como uma abordagem promissora para superar essas limitações. Esse modelo organizacional consiste na consolidação de informações, recursos e demandas de diversas unidades em um núcleo

centralizado, visando aprimorar o desempenho coletivo (Walker *et al.*, 2007 *apud* IFRO, 2020). A centralização busca promover a padronização de procedimentos, a redução de custos processuais, o aumento da economia de escala através de compras em maior volume, e o fortalecimento da governança e do controle interno e externo (Santos, 2019).

Essa abordagem está intrinsecamente ligada ao conceito de racionalidade administrativa e econômica nos gastos públicos. Em um contexto de recursos escassos e demandas crescentes, torna-se imperativo “fazer mais com menos”, buscando maior eficiência na alocação orçamentária (Maia *et al.*, 2007). A eficiência, segundo importantes autores na literatura especializada em teorias da Administração, relaciona-se à capacidade de atingir os objetivos com o mínimo de recursos, otimizando a relação custo-benefício (Jacobsen, 2012; Di Pietro, 2002). A centralização, ao permitir compras mais planejadas, padronizadas e em maior escala, contribui diretamente para essa racionalidade, alinhando-se a princípios como planejamento, governança, transparência e responsabilidade fiscal, preconizados por normativos como a Lei de Responsabilidade Fiscal (Brasil, 2000) e a Nova Lei de Licitações e Contratos (Brasil, 2021).

Um modelo robusto de governança em aquisições, conforme aponta Santos (2019), deve incluir planejamento estratégico e anual de compras, definição de políticas claras e alinhamento com os objetivos organizacionais. A centralização, particularmente através de iniciativas como o redimensionamento das UASGs (Brasil, 2019b), representa uma medida concreta de racionalidade administrativa, com potencial para otimizar a aplicação dos recursos públicos e aprimorar a entrega de valor à sociedade.

A EXPERIÊNCIA DE CENTRALIZAÇÃO NA UFRJ E NO CCMN

O processo de centralização orçamentária não foi uma iniciativa isolada do CCMN, mas parte de uma reestruturação de caráter

estrutural a ser realizada pelos órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

Historicamente, a UFRJ operou com um número significativo de UASGs, refletindo uma estrutura descentralizada de compras. Entretanto, após a publicação da Portaria nº 13.623/2019 do Ministério da Economia (Brasil, 2019b), a Universidade iniciou seu processo de centralização orçamentária, sendo regulamentada internamente na UFRJ a partir de 2020, quando estabeleceu diretrizes para o redimensionamento dessas unidades e tendo sua implementação concluída em 2022.

A Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças⁹ (PR-3) apresentou, através da Nota Técnica 01/2020, a proposta inicial de redução das UASGs e o cronograma para a elaboração do Plano de Centralização de Contratações Públicas da UFRJ (UFRJ, 2020). Essa reestruturação abrangeu não apenas a esfera orçamentária, com a consolidação dos recursos em menos unidades, mas também as esferas administrativa e organizacional. O novo modelo previa a centralização de todo o ciclo de aquisições, desde o planejamento na construção do Plano de Contratações Anual¹⁰ (PCA), passando pela execução (licitações, empenhos, liquidações, pagamentos) até a logística (recebimento e distribuição de materiais).

O Centro de Ciências Matemáticas e da Natureza, composto por diversos institutos e unidades, foi uma das áreas impactadas por essa mudança. Até 2019, cada instituto possuía maior autonomia em seus processos de compra. Os créditos orçamentários destinados ao

9 A Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças (PR-3) concentra as atividades de elaboração de normas e critérios para o planejamento estratégico, físico, financeiro e orçamentário de toda a UFRJ. Além disso, é responsável pela coordenação, acompanhamento e controle das atividades de planejamento de todas as unidades, centros, órgãos e serviços da Universidade (UFRJ, 2023)

10 O Plano Anual de Contratações (PCA) é definido como um documento que tem como objetivo consolidar as demandas que o órgão planeja contratar no exercício subsequente ao de sua elaboração. O documento é composto de todas as compras que o órgão pretende realizar no ano seguinte, acompanhados dos respectivos estudos preliminares e gerenciamento de riscos (Brasil, 2018).

custeio de serviços de mão de obra especializada e à aquisição de bens de consumo e permanentes eram integralmente repassados às unidades gestoras na forma de Orçamento Participativo. Por sua vez, essas unidades assumiam a responsabilidade pela execução dos recursos, garantindo a conformidade legal, a prestação de contas à Administração Central, a transparência na aplicação dos valores e o alinhamento com os objetivos institucionais.

Com a centralização, implementada efetivamente a partir de 2022, a gestão orçamentária e a execução das compras passaram a ser coordenadas de forma centralizada no âmbito do Centro, com a criação de estruturas como a Comissão de Planejamento e Acompanhamento de Compras e Contratações¹¹ (CPACC) para auxiliar no processo.

A reestruturação do modelo de aquisições gerou questionamentos sobre o destino dos setores de compras locais, anteriormente autônomos em cada instituto. A orientação da Administração Central da UFRJ foi para que as seções de atividades gerenciais, compras e financeiro das unidades absorvidas mantivessem suas estruturas e servidores. Contudo, essas equipes perderam a autonomia na execução orçamentária e passaram a atuar como suporte técnico e operacional à Decania. Na prática, um servidor que antes conduzia processos licitatórios em seu instituto de origem continuou a exercer atividades correlatas, porém, agora vinculado e prestando suporte à unidade centralizadora do CCMN, garantindo a manutenção da expertise técnica dentro do novo fluxo de trabalho.

Esse cenário de transformação motivou o presente relato de caso, buscando compreender os resultados iniciais da implementação dessa nova dinâmica de trabalho no CCMN.

11 A Portaria nº 2895, de 31 de março de 2023, instituiu a Comissão de Planejamento e Acompanhamento de Compras e Contratações (CPACC) como uma estratégia para aprimorar a coordenação e a comunicação intraorganizacional no CCMN (UFRJ, 2023b).

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa avaliativa, com abordagem Focada na Utilização, conforme preconizado por Patton (1997). A escolha dessa abordagem não é aleatória, mas fundamenta-se em uma perspectiva epistemológica pragmática, que valoriza a utilidade e a aplicabilidade do conhecimento gerado. Diferentemente de abordagens puramente positivistas, que buscam a objetividade e a generalização de leis, ou interpretativistas, que focam na compreensão profunda de significados subjetivos, a avaliação focada na utilização se alinha a um paradigma que prioriza a ação e a tomada de decisão.

Nesse sentido, a validade da pesquisa é intrinsecamente ligada à sua capacidade de informar e influenciar a prática dos usuários pretendidos da avaliação. A utilidade de uma avaliação é medida pela sua relevância para os usuários pretendidos, buscando aumentar a probabilidade de utilização tanto dos resultados quanto do processo avaliativo para informar decisões e melhorar o desempenho. O delineamento metodológico buscou compreender a percepção dos servidores técnico-administrativos do CCMN sobre a dinâmica de compras centralizadas implementada na instituição.

BASE EPISTEMOLÓGICA

Inicialmente, é necessário entender o conceito de epistemologia¹². Trata-se do campo da filosofia que se dedica ao estudo do conhecimento: sua natureza, origem, limites e validade. É conhecida como a teoria do conhecimento, por conduzir um processo investigativo que busque responder, dentre outras, as seguintes questões: “o que significa conhecer algo?”, “como adquirimos conhecimento?” e “quais são

12 No campo semântico, termo “epistemologia” vem do grego e corresponde à junção da palavra *epistémē* (ciência) e *logos* (discurso racional), podendo ser compreendida, na literalidade, como teoria racional do conhecimento seguro, ou teoria da ciência (Castañón, 2007)

as fontes tradicionais de conhecimento?” (Moser; Mulder; Trout, 2009, tradução livre). Pode-se dizer, portanto, que a natureza científica da epistemologia envolve a análise das condições para o conhecimento e a compreensão crítica sobre como formamos e justificamos nossas crenças sobre o mundo.

Nesse contexto, podemos entender a avaliação como uma atividade epistêmica. Senra, *et al.* (2024) comenta que embora, à primeira vista, possam parecer distintas, epistemologia e avaliação são áreas intrinsecamente conectadas. A metodologia desenvolvida em uma avaliação reflete as concepções epistemológicas sobre a validação e construção do conhecimento.

Tem-se que a prática avaliativa é um processo essencialmente ligado à busca, análise e validação do conhecimento, buscando atribuir valor, qualidade ou mérito a crenças, ideias, ações ou objetos em diferentes contextos. A episteme da avaliação se manifesta da seguinte forma:

Quando avaliamos algo, estamos buscando determinar se podemos justificar ou sustentar racionalmente nossas crenças a respeito desse algo. Isso implica em examinar as razões e as evidências que apoiam ou refutam nossas crenças, bem como os critérios pelos quais determinamos sua validade. Assim, a relação entre epistemologia e avaliação torna-se evidente quando consideramos que a avaliação é, em última instância, uma forma de julgar a qualidade e a validade do conhecimento (Senra *et al.*, 2024, p. 466).

Entende-se que a metodologia desse estudo avaliativo é majoritariamente influenciada pelo paradigma do Pragmatismo. Considerando os objetivos previamente definidos, a avaliação terá um foco direcionado na utilidade dos dados coletados e na aplicabilidade dos resultados.

Nesse contexto, a avaliação da dinâmica de compras centralizadas do CCMN/UFRJ não visa apenas mensurar ganhos de racionalidade e melhorias nas rotinas administrativas provenientes da nova dinâmica no Centro, mas também direciona o estudo para a geração de informações úteis e aplicabilidade dos resultados. O método deve

corresponder ao propósito da avaliação, valorizando sua relevância para os tomadores de decisão e para aprimoramento contínuo na dinâmica de aquisições e contratações.

Para obter resultados úteis, a avaliação embasada no paradigma pragmático requer a participação ativa dos *stakeholders* envolvidos diretamente na dinâmica de compras centralizadas do CCMN/UFRJ. Essa participação garante que as perspectivas e necessidades dos agentes sejam consideradas, tornando a avaliação mais relevante, com foco em resultados práticos.

ABORDAGEM AVALIATIVA

Optou-se pela abordagem Focada na Utilização (Utilization-Focused Evaluation – UFE), desenvolvida por Patton (1997). Essa abordagem preconiza que o valor de uma avaliação reside em sua utilidade prática para os *stakeholders*, orientando o planejamento e a condução do processo avaliativo para maximizar o uso das descobertas na tomada de decisões e na melhoria do objeto avaliado. A abordagem Focada na Utilização enfatiza o engajamento dos usuários pretendidos e a clareza sobre os usos planejados dos resultados (*Better Evaluation*, 2022).

PARTICIPANTES

Greene (2005, p. 397 *apud* Worthen, Sanders e Fitzpatrick, 2004, p. 288) destaca a importância de identificar e envolver as partes interessadas, identificando quatro grupos potenciais:

- a. pessoas que tenham autoridade de decisão sobre o programa, incluindo outros formuladores de políticas, financiadores e conselhos consultivos;
- b. pessoas que têm responsabilidade direta pelo programa, incluindo desenvolvedores do programa, administradores da organização que implementa o programa, gerentes do programa e pessoal de serviço direto;

- c. pessoas que são os beneficiários pretendidos do programa, suas famílias e suas comunidades;
- d. pessoas desfavorecidas pelo programa, como em oportunidades de financiamento perdidas (Greene, 2005, p. 397-398)

Preliminarmente, é relevante contextualizar o perfil geral de servidores técnico-administrativos da UFRJ. Conforme dados públicos disponibilizados pela Pró-Reitoria de Pessoal (PR4), o corpo técnico da universidade como um todo aproxima-se da paridade de gênero. A amostra deste estudo, contudo, apresenta uma prevalência do gênero feminino, que compõe 55,9 % do total. Adicionalmente, a categoria destaca-se pela maturidade em sua faixa etária, com um tempo médio de serviço na UFRJ de 29 anos (UFRJ, 2025).

Especificamente no público-alvo que compõe o estudo de caso analisado, a amostra envolveu os servidores técnicos-administrativos que compõem a Equipe de Compras Centralizadas do CCMN, atuando nas seções de Atividades Gerenciais, Compras, Financeiro e Almoxarifado das unidades do Centro. De um total de 32 servidores identificados como público-alvo, 27 participaram do procedimento, resultando em uma taxa de retorno de 84,37%. A caracterização dos respondentes revelou uma prevalência do gênero masculino (17), concentração de profissionais com mais de 55 anos (9) e entre 36 e 45 anos (9), e uma predominância de servidores experientes, com tempo médio de serviço na UFRJ de 22 anos. A distribuição entre os setores de lotação foi relativamente equilibrada.

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foi construído um questionário específico para o estudo, aplicado via *Google Forms*. O instrumento foi estruturado em três blocos.

O primeiro dispôs de quatro perguntas para delimitar o perfil do respondente. Por sua vez, o segundo bloco apresentou 27 afirmativas sobre a dinâmica de compras centralizadas do CCMN. Esses itens

derivam de nove categorias avaliativas (Planejamento, Operacionalização, Governança Institucional, Racionalidade, Comunicação Efetiva, Impacto Organizacional, Atuação da CPACC, Padronização Técnica, Suporte da Administração Central) pré-definidas a partir da literatura e das normativas institucionais relacionadas ao campo que está sendo analisado. As respostas às afirmativas foram coletadas por meio de uma escala *Likert* adaptada com as opções: Concordo plenamente (CP), Concordo em maior parte (CMP), Discordo em maior parte (DMP), Discordo plenamente (DP) e Não sei informar (NS). Por fim, o terceiro bloco continha quatro questões abertas para aprofundar a percepção dos participantes.

VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

O Questionário passou por um rigoroso processo de validação para assegurar sua clareza, pertinência, validade e confiabilidade (Elliot, 2012). A validação técnica foi realizada por dois especialistas em Avaliação, docentes do Mestrado Profissional em Avaliação da Faculdade Cesgranrio, que analisaram a estrutura, título, instruções, itens e padrões de resposta (Elliot; Vilarinho, 2018). A validação de conteúdo foi conduzida por três técnicos-administrativos experientes da UFRJ, com atuação na área de compras e conhecimento sobre o processo de centralização no CCMN, avaliando a pertinência do conteúdo em relação aos objetivos e questões avaliativas. As sugestões de ambos os painéis foram incorporadas, resultando em ajustes na redação de indicadores e itens, desmembramento de questões, adequação de intervalos em perguntas de perfil e inclusão de questões abertas específicas.

PROCEDIMENTOS DE COLETA

A coleta de dados ocorreu entre 31 de março e 7 de abril de 2025. Os 32 técnicos-administrativos elegíveis receberam um convite individual por e-mail contendo o *link* para o Questionário no *Google Forms*, uma carta-convite e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

O documento detalhava os objetivos, riscos, benefícios e garantia de confidencialidade e anonimato das respostas, além de fornecer contatos para suporte.

ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados seguiu uma abordagem mista. Para os dados quantitativos (respostas fechadas), calculou-se um Índice de Conformidade (IC) para cada item, adaptado de Silva (2024). O IC foi definido como a razão entre o total de respostas positivas ($RP = CP + CMP$) e o total de respostas negativas ($RN = DMP + DP$), desconsiderando as respostas “Não sei informar” (RD). A fórmula utilizada foi $IC = RP / RN$. Foram definidos três Níveis de Conformidade (NC) com base no IC: Baixo ($IC < 1$ ou $IC = 0$), Médio ($1 \leq IC \leq 1,5$) e Alto ($IC > 1,5$ ou $IC = \infty$). Casos especiais (IC indeterminado quando $RP = RN = 0$) também foram considerados. O Nível de Conformidade de cada categoria avaliativa foi determinado pela Moda (Mo) dos Níveis de Conformidade dos itens que a compõem (Triola, 2008).

Para os dados qualitativos (respostas abertas), utilizou-se a Análise de Conteúdo, conforme desenvolve Bardin (2016). As respostas foram agrupadas por tema, identificando-se padrões, ideias principais e palavras-chave recorrentes. A interpretação buscou conectar os achados qualitativos ao referencial teórico e aos resultados quantitativos, visando uma compreensão aprofundada das percepções dos servidores sobre a dinâmica de compras centralizadas.

ANÁLISE DOS RESULTADOS E REFLEXÃO GERAL

Esta seção apresenta os principais resultados da avaliação da dinâmica de compras centralizadas no CCMN/UFRJ, integrando as

análises quantitativa e qualitativa, e discutindo-os à luz do referencial teórico e do contexto institucional. O quadro a seguir sintetiza as principais informações captadas após a aplicação do questionário avaliativo.

Quadro 1 – Níveis de conformidade e principais percepções dos respondentes por categoria

Categoria	Nível de Conformidade	Avanço relatado	Problema relatado	Aprimoramento sugerido
Planejamento	Alto	Maior previsibilidade nas aquisições	Deficiência na coordenação intersetorial	Reuniões periódicas
Operacionalização	Alto	Disposição de infraestrutura e ferramentas tecnológicas habilitadas a otimizar o processo	Falta de equidade na segregação de funções, causando sobrecarga de trabalho em alguns setores	Revisão na segregação de funções atribuídas aos setores
Governança institucional	Amodal (Alto)	Papel de liderança efetiva da Decania	Deficiência na coordenação intersetorial	Maior envolvimento das unidades e de seus diretores/gestores
Racionalidade	Alto	Economia de escala e redução do desperdício de recurso público	Nenhum relato	Nenhum relato
Comunicação efetiva	Médio	Qualidade da informação produzida	Comunicação deficiente	Criação de canais de comunicação eficientes
Impacto organizacional	Alto	Ganho de produtividade do trabalho	Prazos apertados para cumprimento das demandas	Calendário entregas com prazos factíveis
Atuação da CPACC	Alto	Suporte na coordenação intersetorial	Nenhum relato	Nenhuma sugestão

Categoria	Nível de Conformidade	Avanço relatado	Problema relatado	Aprimoramento sugerido
Padronização técnica	Alto	Redução de retrabalho	Deficiência na padronização dos documentos	Criação de cartilha de procedimentos técnicos
Suporte da Administração Central	Médio	Suporte para resolução de problemas	Falta de pessoal capacitado	Fornecimento de capacitação contínua

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

ANÁLISE QUANTITATIVA: NÍVEIS DE CONFORMIDADE

A análise quantitativa baseou-se no cálculo do Índice de Conformidade (IC) para cada item do questionário e na determinação do Nível de Conformidade (NC) para cada uma das nove categorias avaliativas, utilizando a Moda (Mo) dos NCs dos itens correspondentes. Os resultados gerais indicam uma percepção predominantemente positiva dos técnicos-administrativos sobre a centralização, mas com nuances importantes.

ALTO NÍVEL DE CONFORMIDADE

As categorias Planejamento, Operacionalização, Racionalidade, Impacto Organizacional, Atuação da CPACC e Padronização Técnica apresentaram NC Alto. Isso sugere forte concordância dos respondentes quanto à eficiência do planejamento, adequação da infraestrutura, ganhos de racionalidade e controle financeiro, impactos positivos na produtividade e redução de sobreposição de tarefas, atuação relevante da CPACC na padronização e mediação, e benefícios da padronização técnica.

Destaca-se a categoria Racionalidade, onde todos os itens obtiveram NC Alto, com ausência de respostas negativas em dois deles (gestão/controle financeiro e aderência às metas de racionalização), reforçando a percepção de que a centralização cumpriu objetivos chave de eficiência econômica.

A Atuação da CPACC também se destacou pela ausência total de respostas negativas, indicando uma visão extremamente positiva sobre o papel da comissão.

MÉDIO NÍVEL DE CONFORMIDADE

As categorias Governança Institucional, Comunicação Efetiva e Suporte da Administração Central apresentaram NC Médio.

Em Governança Institucional, apesar da alta avaliação da capacidade de liderança da Decania (NC Alto), a articulação entre os setores envolvidos foi classificada como Média, apontando desafios na coordenação intersetorial.

Na Comunicação Efetiva, embora a clareza das informações tenha sido bem avaliada (NC Alto), a acessibilidade dessas informações e a rapidez na resposta a solicitações foram classificadas como Médias, indicando gargalos na disseminação e no fluxo comunicacional.

O Suporte da Administração Central foi a categoria com avaliação geral mais baixa (NC Médio em ambos os itens), sugerindo lacunas na adequação/frequência das capacitações e na efetividade do suporte técnico oferecido pela instância superior da UFRJ.

BAIXO NÍVEL DE CONFORMIDADE

Das nove categorias analisadas, nenhuma apresentou NC Baixo. Isso representa que, para os respondentes, os parâmetros analisados apresentam maior taxa de concordância, ainda que em maior parte.

GANHOS PERCEBIDOS

Os respondentes confirmaram os ganhos de racionalidade, mencionando “redução do desperdício”, “otimização dos recursos”, “maior rigor” e “prestação de contas”. A contratação compartilhada também foi vista como um benefício.

IMPACTO NAS ROTINAS

Houve um reconhecimento de “impacto significativo”, frequentemente associado a “aumento de volume de trabalho” e “complexidade”. A centralização de tarefas na Decania foi um tema central, assim como desafios logísticos (“buscar materiais no almoxarifado”, “falta de transporte”) e o acréscimo de novas funções (como membro da CPACC).

PROBLEMAS RELATADOS

A análise das respostas abertas revelou desafios operacionais e de gestão. O problema citado, de forma recorrente, foi a “falta de comunicação e articulação” entre os setores, corroborando o Nível de Conformidade Médio da categoria Comunicação Efetiva. A percepção de fragmentação foi expressa em comentários como: “o isolamento entre os Institutos e a falta de atuação coordenada” e a simples, mas contundente, menção à “falta de comunicação”.

Outros problemas relatados incluíram a percepção de carências em infraestrutura e logística, com um servidor apontando a “falta de transporte para buscar materiais” como um entrave prático. A necessidade de desenvolvimento de pessoal também foi um tema proeminente, alinhado ao Nível de Conformidade Médio da categoria Suporte da Administração Central, com menções à “falta de pessoal capacitado” e à ausência de “treinamento para os novos servidores”. Por fim, a pressão temporal foi mencionada como um desafio, refletida na crítica aos “prazos curtos para conclusão das demandas”.

SUGESTÕES DE MELHORIA

As sugestões mais frequentes focaram em “reuniões periódicas” e “planejamento conjunto” para melhorar a articulação. Melhorias na “logística” (transporte, almoxarifado unificado), na “comunicação” (introdução de ferramentas como *Microsoft Teams* e ferramentas de gestão ágil), na “padronização” (manuais, procedimentos) e na “revisão de prazos e responsabilidades” também foram propostas.

DISCUSSÃO SOBRE AS PERCEPÇÕES CAPTADAS

Os resultados da avaliação indicam que a implementação da dinâmica de compras centralizadas no CCMN/UFRJ, sob a ótica dos técnicos-administrativos, apresenta um quadro complexo, com avanços significativos alinhados aos objetivos da centralização, mas também com desafios importantes que requerem atenção.

A percepção de Alto Nível de Conformidade em categorias como Racionalidade, Planejamento e Impacto Organizacional sugere que a centralização, de fato, trouxe ganhos percebidos em termos de eficiência econômica, controle financeiro, organização do planejamento e produtividade, corroborando a literatura sobre os benefícios potenciais da centralização (IFRO, 2020). A ausência de respostas negativas em itens chave da Racionalidade e na atuação da CPACC reforça essa visão positiva sobre os objetivos centrais da política.

Contudo, os desafios emergem nas categorias com Nível de Conformidade Médio: Governança Institucional, Comunicação Efetiva e Suporte da Administração Central. A dificuldade na articulação interseccional, apesar da boa avaliação da liderança da Decania, e os gargalos na disseminação da informação e na agilidade da comunicação, apontados tanto quantitativa quanto qualitativamente, indicam que a integração necessária para o sucesso do modelo centralizado ainda não está

plenamente consolidada (Silva, 2023). A falta de comunicação foi o problema mais citado nas questões abertas, evidenciando sua criticidade.

Da mesma forma, a percepção de um suporte mediano por parte da Administração Central em termos de capacitação e apoio técnico revela uma lacuna importante. A falta de treinamento adequado, especialmente para novos servidores, foi mencionada qualitativamente e pode comprometer a sustentabilidade e a eficiência do modelo a longo prazo, além de potencialmente contribuir para a sobrecarga percebida por alguns.

A análise qualitativa também trouxe à tona tensões inerentes ao processo de mudança: o reconhecimento de ganhos de eficiência coexiste com a percepção de aumento do volume de trabalho e complexidade, especialmente para setores que absorveram mais tarefas, como a Decania. Questões logísticas práticas, como transporte e armazenamento, também surgiram como entraves operacionais que impactam a rotina e a percepção sobre o modelo.

Em suma, os resultados sugerem que a centralização no CCMN foi bem-sucedida em alcançar maior racionalidade e padronização em diversos aspectos, alinhando-se aos objetivos da política de redimensionamento das UASGs (Brasil, 2019b) e às metas institucionais da UFRJ (UFRJ, 2020b). No entanto, a sustentabilidade desses ganhos e a otimização completa do modelo dependem do enfrentamento dos desafios relacionados à comunicação intersetorial, ao suporte institucional (capacitação e técnico) e à gestão das novas dinâmicas de trabalho e logística.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente texto se propôs a apresentar as linhas gerais do processo avaliativo da dinâmica de compras centralizadas implementada

no CCMN/UFRJ. Buscou-se compreender em que medida essa estratégia, adotada em resposta a diretrizes federais e institucionais, resultou em ganhos de racionalidade na execução orçamentária e impactou as rotinas administrativas do Centro.

A análise integrada dos dados quantitativos e qualitativos permite responder às questões avaliativas propostas. Quanto à primeira questão, sobre os ganhos de racionalidade, os resultados evidenciam que a centralização foi percebida como amplamente positiva pelos técnicos-administrativos. O Alto Nível de Conformidade alcançado pela categoria Racionalidade, corroborado pela ausência de respostas negativas em itens cruciais e pelos relatos qualitativos sobre redução de desperdício, maior controle e rigor na gestão financeira, indica que, sob essa perspectiva, a centralização atingiu um de seus principais objetivos, alinhando-se à busca por eficiência no gasto público preconizada na literatura.

Em relação à segunda questão, sobre a melhoria nas rotinas administrativas, o cenário é mais complexo. Por um lado, a centralização foi associada a melhorias na produtividade, redução da sobreposição de tarefas e facilidade de adaptação ao novo fluxo (Alto NC em Impacto Organizacional e Padronização Técnica). Por outro lado, emergiram desafios significativos, refletidos nos Níveis de Conformidade Médios das categorias Comunicação Efetiva, Governança Institucional (no quesito articulação) e Suporte da Administração Central. A análise qualitativa reforçou esses pontos, destacando a falta de comunicação intersetorial, a necessidade de melhor capacitação e suporte técnico, o aumento percebido no volume de trabalho para alguns setores e dificuldades logísticas como entraves importantes.

As implicações práticas desses achados são relevantes para a gestão do CCMN e da UFRJ. Demonstram que o modelo de centralização possui méritos reconhecidos pelos próprios executores, especialmente nos aspectos de controle e planejamento financeiro, mas que sua otimização e sustentabilidade dependem de ações focadas na

melhoria da comunicação, na capacitação contínua, no fortalecimento do suporte institucional e na gestão das novas dinâmicas de trabalho e logística. A alta avaliação da CPACC sugere que estruturas de governança participativas podem ser um caminho eficaz.

Este estudo possui limitações que devem ser consideradas. A avaliação baseou-se exclusivamente na percepção dos técnicos-administrativos envolvidos na Equipe de Compras Centralizadas, sendo relevante incluir, em estudos futuros, a visão de outros *stakeholders* (gestores, requisitantes, fornecedores). Trata-se de um estudo de caso único, e os resultados podem não ser generalizáveis para outros contextos sem adaptações. Além disso, a avaliação retrata um momento específico após a implementação, sendo úteis estudos longitudinais para acompanhar a evolução do processo.

Com base nos resultados e nas sugestões dos participantes, recomendam-se as seguintes ações para aprimorar a dinâmica de compras centralizadas no CCMN: (1) fortalecer a comunicação e articulação intersetorial, implementando reuniões periódicas de planejamento e acompanhamento e utilizando ferramentas de comunicação ágil; (2) aprimorar a logística, buscando soluções para transporte e armazenamento de materiais; (3) investir em um programa de capacitação contínua para a Equipe de Compras Centralizadas, com apoio da Administração Central; (4) revisar periodicamente os prazos e a distribuição de responsabilidades, buscando maior equidade e adequação à carga de trabalho; (5) reforçar o suporte técnico e normativo oferecido pela Administração Central da UFRJ.

Sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos comparativos entre diferentes centros da UFRJ que passaram pela centralização, a análise do impacto financeiro da centralização por meio de indicadores objetivos, e a investigação da percepção de outros atores envolvidos no processo de compras.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BETTER EVALUATION. **Utilization-focused Evaluation**. Better Evaluation Knowledge, 2022. Disponível em: <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/approaches/utilisation-focused-evaluation>
Acesso em: 18 fev. 2025.

BOUERI, R; ROCHA, F; RODOPOULOS, F. **Avaliação da Qualidade do Gasto Público e Mensuração da Eficiência**. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, 2015.

BRASIL. **Lei Nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de licitações e contratos administrativos. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm
Acesso em: 10 fev. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm.
Acesso em: 8 mai. 2024.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa n. 01, de 29 de março de 2018**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 mar. 2018. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/861-pgc-in>.
Acesso em: 5 mai. 2024.

BRASIL. **Portaria Nº 355, DE 09 de agosto de 2019**. Institui o Sistema de Gestão de Acesso –SGA – ao Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – Siasg, pelos órgãos e entidades da Administração Pública não integrantes do Sistema de Serviços Gerais – SISG, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, serviços sociais autônomos e entidades privadas sem fins lucrativos que recebam recursos públicos provenientes de convênios ou instrumentos congêneres. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 10 ago. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-no-355-de-09-de-agosto-de-2019>.
Acesso em: 9 mai. 2024.

BRASIL, **Portaria Nº 13.623, de 10 de dezembro de 2019**. Estabelece diretrizes para redimensionamento do quantitativo de Unidades Administrativas de Serviços Gerais – Uasg, pelos órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF: 2019b. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-no-13-623-de-10-de-dezembro-de-2019#:~:text=%C3%A2mbito%20de%20aplica%C3%A7%C3%A3o-,Art.,federal%20direta%2C%20aut%C3%A1rquica%20e%20fundacional>. Acesso em: 11 mai. 2024.

CASTAÑON, G. **Introdução à epistemologia**. São Paulo: EPU, 2007.

COSTA, C; TERRA, A. **Compras públicas**: para além da economicidade. Brasília: Enap, 2019.

DI PIETRO, M. **Direito administrativo**. 14. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

ELLIOT, L. **Instrumentos de avaliação e pesquisa**: caminhos para construção e validação. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.

ELLIOT, L; VILARINHO, L. **Construção e validação de instrumentos de avaliação**: da teoria à exemplificação prática. São Paulo: Pimenta Cultural, 2018.

FENILI, R. **Portaria-SEGES nº 13.623/2019**: um olhar estratégico sobre o redimensionamento de Uasg. Brasília, 12 dez. 2019. Disponível em: <https://portal.sollicita.com.br/Noticia/15703/portaria-seges-n%C2%BA-13.623%2F2019->. Acesso em: 9 mai. 2024.

FENILI, R. **Governança em aquisições públicas**: teoria e prática à luz da realidade sociológica. Niterói, RJ: Impetus, 2018.

GREENE, J. **Métodos mistos**. In: MATHISON, S. Enciclopédia de avaliação. Thousand Oaks, CA: Sábio, 2005.

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA. **Plano de redimensionamento de UASGS do Instituto Federal de Rondônia**. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/component/phocadownload/category/3000-proad-normas?download=10923:plano-de-centralizacao-de-uasg-do-ifro#:~:text=1.2.,2022%2C%20ser%C3%A1%20de%2068%25>. Acesso em: 9 mai. 2024.

JACOBSEN, A. **Teorias da administração**. 2ª edição. Florianópolis: UFSC, 2012.

MAIA, A. *et al.* A importância da melhoria da qualidade do gasto público no Brasil: propostas práticas para alcançar este objetivo. In: **II Congresso CONSAD de Gestão Pública**, v. 32, 2007.

MARINS, G. **Análise da gestão de compras centralizadas em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)**. Relatório Técnico. Volta Redonda: UFF, 2017.

MOSER, P.; MULDER, D; TROUT, J. D. **A teoria do conhecimento**: uma introdução temática. (Trad. Por Marcelo Brandão Cipolla) 2ª. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

ORAIR, R.; SIQUEIRA, F.; GOBETTI, S. **Política fiscal e ciclo econômico**: uma análise baseada em multiplicadores do gasto público. XXI Prêmio do Tesouro Nacional, v. 41, 2016.

PATTON, M. **Utilization-focused evaluation**: the new century text. 3a edição, Thousand Oaks: Sage, 1997.

SANTOS, F. **Centralização de compras públicas**: a experiência da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento) – Escola Nacional De Administração Pública, Brasília, 2019

SANTOS, J. **Gestão administrativa em universidades públicas**: desafios e estratégias para a eficiência e sustentabilidade. Revista Foco (Interdisciplinary Studies Journal), v. 18, n. 5, 2025.

SENRA, E. *et al.* Bases epistemológicas da avaliação: entre saberes e práticas. **Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 51, p. 463-480, abr./jun. 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v16i51.4984>. Acesso em: 14 ago. 2024.

SILVA, S. **Centralização das compras públicas**: vantagens e desafios de implementação. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Estatuto da UFRJ**: Reitoria/ Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: UFRJ, 2023. Disponível em: https://consuni.ufrj.br/images/Legislacao/Estatuto_atual_-_22-06-2023.pdf. Acesso em: 10 mai. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Portaria nº 2895, de 31 de março de 2023**. Institui a Comissão de Planejamento e Acompanhamento de Compras (CPACC). Boletim de Serviço Eletrônico UFRJ (BUFRJ) em 31/03/2023 Reitoria/ Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: UFRJ, 2023b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Resolução nº 02, de 16 de junho de 2020**. Estabelece o redimensionamento das Unidades Administrativas de Serviços Gerais (Unidades Administrativas de Serviços Gerais) da Universidade Federal do Rio de Janeiro e dá outras providências. Boletim de Serviço Eletrônico UFRJ (BUFRJ). Rio de Janeiro: UFRJ, 2020. Disponível em: <https://www.csce.ufrj.br/index.php/2016-02-23-18-50-16>. Acesso em: 10 mai. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 a 2024**: informações institucionais. Reitoria/ Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro: UFRJ, 2020b. Disponível em: <https://ufrj.br/pdi>. Acesso em: 10 mai. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Painel de Pessoal**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2025. Disponível em: <https://pessoal.ufrj.br/pessoal-em-numeros/>. Acesso em: 26 set 2025.

WALKER, H. *et al.* Co-operative purchasing in the public sector. *In*: **Public procurement**: international cases and commentary. Londres: Routledge, 2007.

WORTHEN, B; SANDERS, J.; FITZPATRICK, J. **Avaliação do programa**: abordagens alternativas e diretrizes práticas. 4^a ed. New Jersey: Pearson Education, 2004.

Capítulo 11

**EFICIÊNCIA DAS UNIVERSIDADES
FEDERAIS DO NORDESTE:
UMA ANÁLISE COMPARATIVA
A PARTIR DE INDICADORES DO TCU**

*Efficiency of federal universities in Northeast Brazil:
a comparative analysis based on TCU indicators*

*Eficiencia de las universidades federales del Nordeste de Brasil:
un análisis comparativo a partir de indicadores del TCU*

DOI: 10.31560/pimentacultural/978-85-7221-583-1.11

Débora de Oliveira Lopes
Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra

Resumo:

O presente artigo tem como objetivo analisar comparativamente a eficiência das Universidades Federais do Nordeste, com base em indicadores estabelecidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU), no período de 2008 a 2019. O estudo parte da hipótese de que, mesmo diante de melhores condições de financiamento, algumas instituições não alcançaram desempenhos satisfatórios em termos de eficiência. Trata-se de uma pesquisa documental e quantitativa, com aplicação da Análise Envoltória de Dados (DEA), sob o modelo CCR, que considera retornos constantes de escala. Foram analisadas nove universidades federais, localizadas nas capitais nordestinas, utilizando como inputs e outputs os indicadores de gestão do TCU. Os resultados apontam que apenas duas universidades mantiveram eficiência durante todo o período. As demais apresentaram variações e defasagens em diferentes momentos, sendo identificadas metas e benchmarks para alcance da fronteira de produção. A investigação evidencia a importância do uso de indicadores consistentes para o aprimoramento da gestão universitária e para o fortalecimento da Administração Pública.

Palavras-chave: Eficiência. Universidades federais. Indicadores. Administração pública.

Abstract:

This article aims to comparatively analyze the efficiency of the Federal Universities of the Northeast of Brazil, based on indicators established by the Brazilian Federal Court of Accounts (TCU), from 2008 to 2019. The study is based on the hypothesis that, even with better funding conditions, some institutions did not achieve satisfactory performance in terms of efficiency. This is a documentary and quantitative research, applying Data Envelopment Analysis (DEA) under the CCR model, which considers constant returns to scale. Nine federal universities located in the northeastern capitals were analyzed using TCU management indicators as inputs and outputs. The results showed that only two universities maintained efficiency throughout the period. The others showed variations and shortcomings at different times, and targets and benchmarks were identified to reach the production frontier. The study highlights the importance of using consistent indicators to improve university management and strengthen Public Administration.

Keywords: *Efficiency. Federal universities. Indicators. Public administration.*

Resumen:

Este artículo tiene como objetivo analizar comparativamente la eficiencia de las Universidades Federales del Nordeste de Brasil, basándose en indicadores establecidos por el Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU), en el período de 2008 a 2019. El estudio parte de la hipótesis de que, incluso con mejores condiciones de financiamiento, algunas instituciones no lograron un desempeño eficiente. Se trata de una investigación documental y cuantitativa, con aplicación del Análisis Envolvente de Datos (DEA), bajo el modelo CCR, que considera rendimientos constantes a escala. Se analizaron nueve universidades federales ubicadas en las capitales del Nordeste, utilizando como inputs y outputs los indicadores de gestión del TCU. Los resultados mostraron que solo dos universidades se mantuvieron eficientes durante todo el período. Las demás presentaron variaciones y deficiencias en diferentes momentos, identificándose metas y benchmarks para alcanzar la frontera de producción. La investigación destaca la importancia del uso de indicadores coherentes para mejorar la gestión universitaria y fortalecer la Administración Pública.

Palabras clave: Eficiencia. Universidades federales. Indicadores. Administración pública.

INTRODUÇÃO

A eficiência na gestão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) tem sido um dos principais desafios enfrentados pelas universidades brasileiras nas últimas décadas. O contexto de expansão do ensino superior, associado às transformações nas políticas públicas de financiamento e avaliação, exigiu das instituições uma reorganização estrutural e administrativa. A partir de 2007, com o lançamento do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), houve significativo crescimento do número de cursos, de matrículas e da infraestrutura universitária, além de aumento expressivo no aporte de recursos (Brasil, 2012).

Esse processo de expansão, no entanto, não foi acompanhado, de forma homogênea, por melhorias na eficiência da gestão institucional. Diante disso, surge a inquietação sobre como as IFES nordestinas, especialmente aquelas de maior porte e localizadas nas capitais dos Estados, responderam aos desafios impostos pela ampliação de suas estruturas e pela necessidade de manter ou melhorar seus indicadores de desempenho.

A eficiência, neste artigo, é compreendida como a capacidade das instituições de transformar insumos (recursos humanos, orçamentários e estruturais) em resultados (acadêmicos e administrativos), com base em padrões comparativos que indiquem o melhor desempenho possível com os recursos disponíveis. Tal abordagem considera que o simples aumento de investimentos não garante, por si só, maior eficiência institucional.

A pesquisa aqui compartilhada assumiu como objetivo analisar, em perspectiva comparada, a eficiência das Universidades Federais do Nordeste, no período de 2008 a 2019, utilizando como base os indicadores estabelecidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Como metodologia, adotou-se a Análise Envoltória de Dados (DEA), modelo

CCR, que permite avaliar o desempenho relativo das instituições a partir de múltiplos *inputs* e *outputs* (Cooper; Seiford; Tone, 2007). Foram selecionadas nove IFES situadas nas capitais nordestinas: UFPB, UFPE, UFRN, UFC, UFBA, UFAL, UFMA, UFPI e UFS.

A relevância da investigação reside na possibilidade de fornecer subsídios para a formulação de políticas públicas mais eficazes, com foco no uso racional dos recursos públicos e na melhoria da qualidade da gestão universitária. Ao revelar padrões de eficiência e identificar possíveis *benchmarks*, espera-se contribuir para o aprimoramento do sistema federal de ensino superior e, por conseguinte, para o fortalecimento da Administração Pública brasileira.

AValiação da Eficiência nas IFES

A eficiência na administração pública foi incorporada como princípio constitucional com a Emenda nº 19/1998, no contexto da Reforma do Estado e da adoção de um modelo gerencial. Essa mudança demandou o desenvolvimento de instrumentos capazes de mensurar o desempenho das instituições públicas, como o Programa Gespública (Santos *et al.*, 2017).

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a eficiência passou a ser analisada não apenas como uma exigência orçamentária, mas como fator estratégico para sua legitimidade social. A literatura destaca que as universidades, por sua complexidade e multifuncionalidade, enfrentam desafios específicos na mensuração de seus resultados (Corbucci, 2007; Silva, 2003). A busca por maior eficiência implica a adoção de boas práticas de gestão, melhoria da qualidade dos serviços prestados e uso racional de recursos públicos (Dufrechou, 2016; Maximiano, 2017).

No contexto brasileiro, as políticas de avaliação da educação superior consolidaram-se a partir dos anos 1990, com o Programa

de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) e, posteriormente, com a criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) em 2004. Essas políticas reforçaram a centralidade dos indicadores de desempenho como instrumentos para controle, planejamento e aprimoramento institucional (Afonso, 2009; Dias Sobrinho, 2009).

No caso das IFES, destaca-se ainda a atuação do Tribunal de Contas da União (TCU), que desde 2002 estabeleceu indicadores específicos para avaliação de desempenho institucional, considerando aspectos como custo por aluno, taxa de sucesso na graduação, titulação docente e grau de envolvimento com a pós-graduação (TCU, 2002). Esses indicadores compuseram a base metodológica deste estudo.

Além disso, estudos anteriores revelam que, embora existam análises sobre eficiência em universidades federais de outras regiões, há lacunas quanto a abordagens comparativas focadas nas IFES do Nordeste. O presente trabalho, portanto, contribui com uma análise inédita ao sistematizar os dados dessas instituições com base em ferramentas quantitativas e com foco regional.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O modelo de Análise Envoltória de Dados (DEA) é uma técnica não paramétrica que permite mensurar a eficiência relativa de unidades tomadoras de decisão (DMUs) com base em múltiplos insumos (*inputs*) e produtos (*outputs*). Criado por Charnes, Cooper e Rhodes (1978), o modelo CCR estabelece, segundo Oliveira (2017, p. 28), “uma superfície linear por partes, não paramétrica, envolvendo dados”, que avalia a eficiência total, identificando as DMUs que são eficientes e ineficientes e determinando a distância da fronteira linear de eficiência que se apresentam entre as unidades.

A DEA possibilita identificar *benchmarks* de referência para as unidades ineficientes, além de apontar o grau e as causas das ineficiências detectadas. Sua aplicação é amplamente aceita na avaliação do desempenho de instituições públicas, por não exigir a conversão de variáveis em unidades monetárias e permitir a inclusão de múltiplos indicadores qualitativos e quantitativos (Casado, 2009).

Neste estudo, foram avaliadas nove IFES situadas em capitais do Nordeste brasileiro, com base em dados dos Relatórios de Gestão de 2008 a 2019. Os *inputs* selecionados foram: Custo Corrente por Aluno Equivalente (CCAIE), Aluno Tempo Integral por Professor Equivalente (ATIFE), Aluno Tempo Integral por Funcionário Equivalente (ATIFE) e Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD). Como *outputs*, adotaram-se: o Conceito CAPES/MEC da pós-graduação e a Taxa de Sucesso na Graduação (TSG).

A escolha desses indicadores foi orientada por estudos anteriores (Costa *et al.*, 2012; Pereira, 2020) e pela disponibilidade padronizada das informações nos relatórios oficiais do TCU. Os dados foram processados com o uso do software SIAD v.3.0, desenvolvido pela Universidade Federal Fluminense, para estimar os escores de eficiência técnica.

ANÁLISE COMPARATIVA DE EFICIÊNCIA NAS IFES DO NORDESTE

Deve-se levar em consideração, antes de interpretar os dados gerados pela análise envoltória de dados realizada no *software* SIAD v.3.0, que o modelo utilizado se concentra nos *outputs* e no seu incremento. No entanto, para que ocorra uma combinação linear de uma unidade com outras, muitas vezes há a indicação, por parte do DEA, de diminuição de *inputs*. No caso das universidades, resta claro que a diminuição das variáveis de insumos, neste caso o CCAIE, ATIFE, ATIFE e IQCD não são desejáveis, pois seus quantitativos são estabelecidos

por lei e não estão passíveis de redução discricionária por parte de seus dirigentes.

Dessa forma, em alguns casos, os valores dos *inputs* são considerados superiores ao necessário relativamente ao desempenho do conjunto das unidades estudadas. O método DEA CCR orientado a *output* não impede que as variáveis *inputs* sofram a sugestão de diminuição, devendo sempre ser levado em consideração no momento das interpretações dos dados.

A análise realizada no *software* SIAD 3 calcula uma unidade como eficiente ao lhe atribuir *score* 1. Esta unidade, considerada eficiente, é denominada de *benchmark*, localiza-se na fronteira eficiente do modelo CCR e torna-se referência para as demais unidades consideradas ineficientes. Cada unidade ineficiente pode se assemelhar a mais do que um *benchmark*. Essas referências são identificadas pelos coeficientes obtidos diferentes de zero.

Além de indicar quais unidades são consideradas *benchmark* para cada unidade ineficiente, também são apresentados os valores atuais e os seus valores desejáveis. Tal valor, que aqui é denominado de alvo, é calculado com base na projeção das unidades ineficientes na fronteira de eficiência, considerando as unidades *benchmarks*. Assim, ao atingir o alvo, a universidade se tornaria eficiente.

AS UNIVERSIDADES CONSIDERADAS EFICIENTES

A UFPB e UFMA foram consideradas eficientes durante todo o período analisado neste estudo. Os resultados mostram que tais unidades, que representam 22% do total, possuem o alvo atingido (fronteira de produção) considerando os dados analisados, não havendo nenhuma diferença em relação a maximização dos *outputs* considerados.

A UFPB, ainda que tenha passado por processo de desmembramento em 2002, se encontra, atualmente, em posição de destaque em termos orçamentários e acadêmicos a nível regional e nacional, e agora pode-se afirmar que em termos de eficiência também. A UFMA, apesar de não apresentar um grande porte orçamentário, apresentou indicadores ideais, quando comparada a seus pares. Analisando o seu histórico, percebe-se que desde 1971 a instituição já atuava na interiorização do ensino e, com a chegada do REUNI, tal expansão foi complementada e realizada de forma eficiente.

Entende-se, portanto, que durante todo o período, todas as variáveis de insumos dessas Instituições foram otimizadas e produziram resultados potencializados. Faz-se importante destacar que, no ano de 2016, ocorreu algo atípico na avaliação de eficiência das universidades nordestinas. Todas as IFES foram consideradas eficientes quando analisadas entre si, não sendo indicada qualquer alteração nos valores apresentados em todas as variáveis utilizadas.

Quadro 1 – Eficiência das Universidades do Nordeste no ano de 2016

2016	Eficiências
UFPB	1,000000
UFRN	1,000000
UFC	1,000000
UFS	1,000000
UFBA	1,000000
UFPI	1,000000
UFAL	1,000000

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Ao analisar cada Relatório de Gestão do ano de 2016 das nove Instituições estudadas, não foi identificada qualquer peculiaridade ou informação que justificasse o alcance de score 1 por todas as

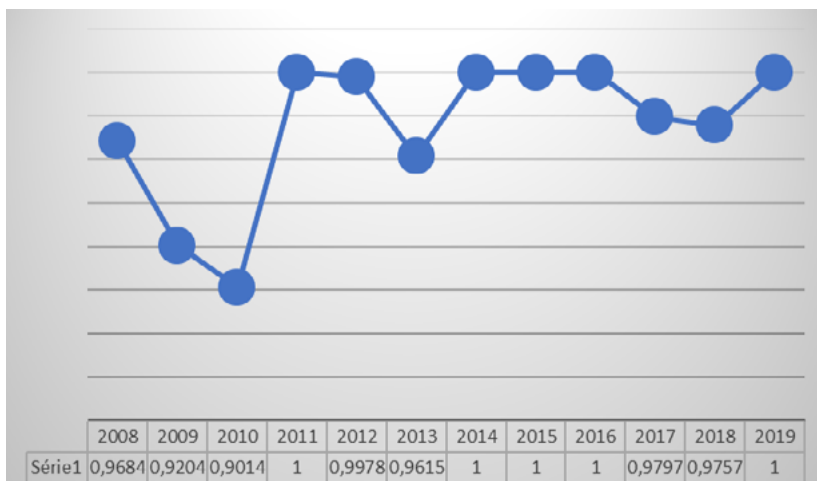
instituições. Entende-se, portanto, que, de forma comparativa entre si, todas conseguiram otimizar os insumos e alcançaram a fronteira de eficiência padrão.

Excluindo-se a UFPB e UFMA, que foram eficientes em todos os anos, as outras IFES foram consideradas ineficientes em algum ano do período estudado e apresentaram um desempenho variável de eficiência. Passa-se, portanto, a analisar de forma mais detalhada cada uma dessas universidades.

ANÁLISE DE EFICIÊNCIA DA UFRN

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte, mesmo não apresentando resultados de eficiência total em todos os anos do período estudado, manteve certa constância, sempre atingindo eficiência acima de 0,90, conforme Gráfico 1:

Gráfico 1 - Evolução da eficiência da UFRN de 2008 a 2019



Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Nos anos iniciais do Reuni, a UFRN apresentou alguns déficits de eficiência em comparação às outras IFES analisadas. No ano de 2008, a variável que influenciou o resultado foi o indicador de Tempo Aluno Integral e Professor Equivalente que, para atingir a máxima eficiência, deveria ser cerca de 18% menor que o dado apresentado, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Alvos de eficiência da UFRN no ano de 2008

2008	UFRN (eficiência:0,968384)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAE	12.478,260000	12.478,260000	0,000000	12.478,260000
ATIPE	14,600000	14,600000	2,652918	11,947082
ATIFE	9,450000	9,450000	0,000000	9,450000
IQCD	3,600000	3,600000	0,000000	3,600000
CCPG	4,000000	4,130593	0,000000	4,130593
TSG	65,000000	67,122142	0,000000	67,122142

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Neste ano, a UFRN teve como IFES benchmarks a UFS, UFBA e UFMA, nas porcentagens indicadas no Quadro 3:

Quadro 3 – Benchmarks da UFRN em 2008

2008					
DMU	UFPB	UFS	UFBA	UFMA	UFPE
UFRN	0,00%	11,00%	51,00%	30,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Já no Quadro 4, é possível constatar que as variáveis ATIPE, IQCD e CCPG tiveram peso significativo para o resultado da UFRN em 2009. A nota média CAPES, por exemplo, precisava ser 3,78% maior, para que pudesse alavancar a eficiência da unidade.

Quadro 4 – Alvos de eficiência da UFRN no ano de 2009

2009	UFRN (eficiência:0,920398)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAE	11.561,900000	11.561,900000	0,000000	11.561,900000
ATIPE	13,760000	13,760000	0,098074	13,661926
ATIFE	9,240000	9,240000	0,000000	9,240000
IQCD	3,820000	3,820000	0,064375	3,755625
CCPG	3,940000	4,280759	0,162074	4,442832
TSG	66,000000	71,708140	0,000000	71,708140

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

A UFPB e a UFBA, esta em maior volume, foram as IFES nas quais a UFRN deveria se espelhar, para obter um melhor resultado. Assim estabelece o Quadro 5:

Quadro 5 – Benchmarks da UFRN em 2009

2009					
DMU	UFPB	UFS	UFBA	UFAL	UFMA
UFRN	18,00%	0,00%	90,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

O ano de pior rendimento da UFRN nesta série histórica foi o de 2010, em que a instituição atingiu uma eficiência de 0,901406. Verifica-se que o Custo Aluno deveria ser menor, para se adequar à uma unidade eficiente e, mais uma vez, a ATIPE se mostra como variável que precisaria ser adequada pela instituição.

Quadro 6 – Alvos de eficiência da UFRN no ano de 2010

2010	UFRN (eficiência:0,901406)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAE	16.645,100000	16.645,100000	4.092,570494	12.552,529506
ATIPE	14,260000	14,260000	0,028151	14,231849
ATIFE	9,530000	9,530000	0,000000	9,530000
IQCD	4,080000	4,080000	0,000000	4,080000
CCPG	3,970000	4,404228	0,000000	4,404228
TSG	66,000000	73,218912	0,000000	73,218912

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Novamente, em 2010, a UFBA é considerada, em grande porcentagem, a *benchmark* da UFRN, além da UFPI e UFPB, em menores coeficientes.

Quadro 7 – Benchmarks da UFRN em 2010

2010						
DMU	UFPB	UFC	UFBA	UFPI	UFAL	UFMA
UFRN	17,11%	0,00%	82,36%	12,89%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Em 2011, a UFRN passa atingir sua fronteira de eficiência, mas o resultado não se manteve, decaindo nos anos seguintes, 2012 e 2013. No Quadro 8, é possível identificar que, para o ano de 2013, o modelo propôs um acréscimo de 1,39% na variável TSG, bem como recomendou a diminuição dos *inputs* CCAE e ATIFE.

Quadro 8 – Alvos de eficiência da UFRN no ano de 2013

2013	UFRN (eficiência:0,961453)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAE	17.694,850000	17.694,850000	732,818191	16.962,031809
ATIPE	13,220000	13,220000	0,000000	13,220000
ATIFE	13,380000	13,380000	4,406131	8,973869
IQCD	4,040000	4,040000	0,000000	4,040000
CCPG	4,050000	4,212374	0,000000	4,212374
TSG	49,000000	50,964524	0,709405	51,673929

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Ainda em 2013, as unidades as quais a UFRN se assemelhou foram a UFBA e a UFMA, conforme Quadro 9:

Quadro 9 – Benchmarks da UFRN em 2013

2013						
DMU	UFPB	UFC	UFBA	UFPI	UFMA	UFPE
UFRN	0,00%	0,00%	95,03%	0,00%	12,16%	0,00%

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Após experimentar um período de eficiência, a UFRN decai novamente na otimização dos seus insumos nos anos de 2017 e 2018. E mais uma vez o modelo prevê a necessidade de pequenas reduções das variáveis *inputs* ATIPE e IQCD.

Quadro 10 – Alvos de eficiência da UFRN no ano de 2018

2018	UFRN (eficiência:0,975689)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAE	18.748,770000	18.748,770000	0,000000	18.748,770000
ATIPE	14,820000	14,820000	0,385533	14,434467
ATIFE	9,450000	9,450000	0,000000	9,450000
IQCD	4,400000	4,400000	0,002622	4,397378
CCPG	3,940000	4,038173	0,000000	4,038173
TSG	52,000000	53,295685	0,000000	53,295685

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

É preciso lembrar que, nos casos de recomendação de redução dos *inputs*, é possível que o modelo esteja interpretando que essas unidades apresentaram dificuldades em otimizar os seus recursos para maximizar seus resultados e atingir a fronteira de eficiência.

Pode-se deduzir que, ao apontar excessos nos insumos, o modelo sugere reestruturações nas relações ATIFE e ATIPE ou mudanças na prioridade de aplicação de recursos, no caso da variável CCAE.

Quadro 11 – Benchmarks da UFRN em 2018

2018						
DMU	UFPB	UFC	UFPI	UFAL	UFMA	UFPE
UFRN	41,49%	7,78%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

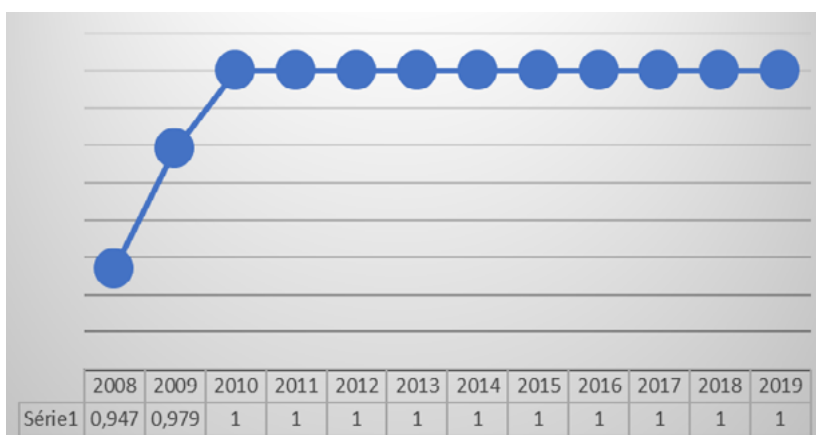
Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

No ano de 2018, das unidades que foram consideradas eficientes, a UFRN se aproximou mais da UFPB e UFC.

ANÁLISE DE EFICIÊNCIA DA UFC

A UFC é uma das universidades que apresentaram bons resultados, pois, apesar de não ter sido considerada eficiente nos dois primeiros anos de REUNI, alcançou sua fronteira de produção e manteve-se eficiente até 2019.

Gráfico 2 - Evolução da eficiência da UFC de 2008 a 2019



Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Tanto em 2008 quanto em 2009, conforme os quadros 12 e 14, houve a interpretação de que os insumos não foram otimizados de maneira satisfatória. Em 2008, o IQCD necessitava de uma redução de 1,37%, para que a UFC adentrasse à fronteira de eficiência.

Quadro 12 – Alvos de eficiência da UFC no ano de 2008

2008	UFC (eficiência:0,947133)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAE	12.415,190000	12.415,190000	0,000000	12.415,190000
ATIPE	13,160000	13,160000	0,000000	13,160000
ATIFE	10,840000	10,840000	0,000000	10,840000
IQCD	3,850000	3,850000	0,052972	3,797028
CCPG	4,130000	4,360529	0,000000	4,360529
TSG	70,000000	73,907277	0,000000	73,907277

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Em 2008, a UFC teve como *benchmarks* a UFBA, UFMA e UFS, conforme Quadro 13:

Quadro 13 – Benchmarks da UFC em 2008

2008					
DMU	UFPB	UFS	UFBA	UFMA	UFPE
UFC	0,00%	26,00%	51,00%	18,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Ao passo que, em 2009, os insumos CCAE e ATIFE necessitavam de readequação para que o produto fosse maximizado. O CCAE e o ATIFE precisariam ser 14,14% e 13,75% menor, respectivamente.

Quadro 14 – Alvos de eficiência da UFC no ano de 2009

2009	UFC (eficiência:0,979186)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAE	12.844,490000	12.844,490000	1.816,708740	11.027,781260
ATIPE	12,160000	12,160000	0,000000	12,160000
ATIFE	11,200000	11,200000	1,495852	9,704148
IQCD	3,730000	3,730000	0,000000	3,730000
CCPG	4,110000	4,197364	0,000000	4,197364
TSG	67,000000	68,424183	0,000000	68,424183

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Das unidades consideradas eficientes no ano de 2009, a UFS e UFBA são as parceiras de excelência da UFC (vide Quadro 15):

Quadro 15 – Benchmarks da UFC em 2009

2009					
DMU	UFPB	UFS	UFBA	UFAL	UFMA
UFC	0,00%	24,00%	73,00%	0,00%	9,00%

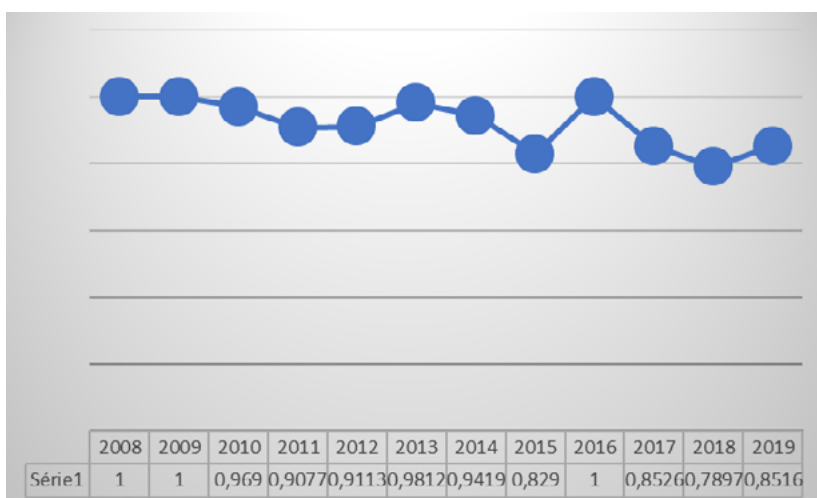
Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Após apresentar dificuldades em atingir eficiência nos primeiros anos de Reuni, a UFC manteve de 2010 até o final do período aqui estudado o *score* que lhe atribuiu eficiência, quando comparada com seus pares do Nordeste, passando a ser referência, um *benchmark*.

ANÁLISE DE EFICIÊNCIA DA UFS

A Universidade Federal de Sergipe, junto à Universidade Federal de Alagoas, apresentou os resultados mais inconstantes e menos eficientes do grupo objeto desta tese. A UFS foi considerada eficiente apenas nos anos de 2008, 2009 e 2016, conforme Gráfico 3 a seguir:

Gráfico 3 – Evolução da eficiência da UFS de 2008 a 2019



Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Tendo em vista que a unidade apresentou ineficiência durante vários anos ao longo do período analisado, optou-se por se debruçar nos anos que obtiveram o pior resultado nesta série histórica. Em 2015, foi identificada, conforme Quadro 16, a necessidade de incremento da variável TSG, para que a unidade fosse considerada eficiente. O incremento deveria ser de 24%, e, apesar de o número alcançado ter sido maior do que o do ano anterior, é uma taxa de sucesso bastante baixa, principalmente se comparada aos seus pares.

Quadro 16 – Alvos de eficiência da UFS no ano de 2015

2015	UFS (eficiência:0,829014)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAE	15.064,520000	15.064,520000	0,000000	15.064,520000
ATIPE	12,620000	12,620000	0,000000	12,620000
ATIFE	9,430000	9,430000	0,000000	9,430000
IQCD	4,170000	4,170000	0,000000	4,170000
CCPG	3,240000	3,908255	0,000000	3,908255
TSG	32,000000	38,600049	9,281542	47,881591

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Percebe-se que esse indicador é motivo de preocupação por parte da Instituição e deve ser o foco para obtenção de melhores resultados:

A UFS está realizando estudo para identificar os principais motivos da evasão dos alunos da Universidade de forma a oferecer soluções para tal problema. Paralelamente, a Pró-Reitoria de Graduação está periodicamente abrindo editais públicos para o preenchimento das vagas ociosas, com a atração de diplomados, estudantes de outras instituições e reingresso de ex-alunos (UFS, 2015, p. 94).

As unidades *benchmarks* da UFS, em 2015, foram a UFRN, em menor coeficiente, a UFC, UFAL e UFMA, em maiores percentuais.

Quadro 17 – Benchmarks da UFS em 2015

2015							
DMU	UFPB	UFRN	UFC	UFPI	UFAL	UFMA	UFPE
UFS	0,00%	3,11%	31,88%	0,00%	28,85%	39,28%	0,00%

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

No ano de 2018, a UFS apresentou o pior resultado desta série histórica, sendo identificada a necessidade de melhor otimização dos insumos para os produtos produzidos.

Quadro 18 – Alvos de eficiência da UFS no ano de 2018

2018	UFS (eficiência:0,789693)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAE	18.142,980000	18.142,980000	876,604467	17.266,375533
ATIPE	14,600000	14,600000	0,000000	14,600000
ATIFE	10,300000	10,300000	0,176119	10,123881
IQCD	4,410000	4,410000	0,000000	4,410000
CCPG	3,500000	4,432103	0,000000	4,432103
TSG	39,000000	49,386295	0,000000	49,386295

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Foram as variáveis CCAE e ATIFE que tiveram peso para o resultado negativo em 2018. A referência de eficiência para a UFS são, em 2018, a UFC e a UFMA, em valores estabelecidos no Quadro 19.

Quadro 19 – Benchmarks da UFS em 2018

2018						
DMU	UFPB	UFC	UFPI	UFAL	UFMA	UFPE
UFS	0,00%	73,88%	0,00%	0,00%	10,92%	0,00%

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

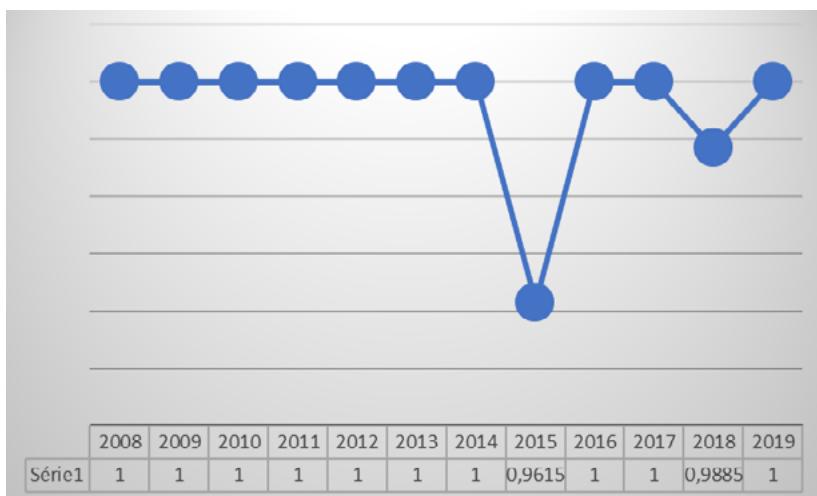
Sergipe foi o último Estado do Nordeste a ter uma universidade integrada ao Sistema Federal de Ensino Superior do Brasil. Apenas com o Reuni, a UFS passou a expandir e interiorizar o seu ensino. Tal expansão mais que triplicou a oferta de vagas e de seu perfil acadêmico. Pode-se

inferir que esse crescimento, aliado à recente experiência de gestão, podem ter influenciado os resultados tão inconstantes da Instituição.

ANÁLISE DE EFICIÊNCIA DA UFBA

A Universidade Federal da Bahia apresentou um resultado consistente ao longo do período após o Reuni, em que pese ter apresentado dois resultados de ineficiência que serão melhor analisados mais à frente. O Gráfico 4 identifica os anos de 2015 e 2018 como anos ineficientes da instituição.

Gráfico 4 – Evolução da eficiência da UFBA de 2008 a 2019



Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Constata-se no gráfico que, após um período de estabilidade e eficiência, houve uma queda brusca no índice de eficiência da UFBA em 2015, e, com base na análise do Quadro 20, verifica-se que a variável que teve mais peso para o cômputo de ineficiência foi a TSG, que deveria ser 16% maior, para que houvesse um melhor resultado.

Quadro 20 – Alvos de eficiência da UFBA no ano de 2015

2015	UFBA (eficiência:0,961536)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAE	15.923,100000	15.923,100000	0,000000	15.923,100000
ATIPE	15,800000	15,800000	1,249895	14,550105
ATIFE	9,540000	9,540000	0,116419	9,423581
IQCD	4,220000	4,220000	0,000000	4,220000
CCPG	4,040000	4,201610	0,000000	4,201610
TSG	45,000000	46,800111	7,804437	54,604548

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Ao consultar o Relatório de Gestão de 2015 da UFBA, é possível compreender o motivo pelo qual a variável de Taxa de Sucesso na Graduação teve um maior peso no resultado negativo da Instituição naquele ano. Segundo o relatório, houve um desmembramento dos cursos do Campus de Barreiras para a Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB). Tal desmembramento ocorreu “[...] a partir do segundo semestre de 2013. Dessa maneira, em 2014, ocorreram alterações nos registros de alunos ingressantes e diplomados entre outros indicadores, e em 2015 não constam os registros de alunos da UFOB” (UFBA, 2015 p. 102).

Isto revela que a expansão provocada pelo REUNI, com melhorias em suas atividades-fim, traz consigo algumas dificuldades que exigem adaptações e reestruturações das instituições, seja nas insuficiências na infraestrutura, no dimensionamento do corpo docente e técnico-administrativo ou nos meios de suporte às atividades de gestão.

Em 2015, as instituições *benchmark* da UFBA foram a UFRN, com uma porcentagem expressiva de 99,19%, e a UFAL, com 4,24%.

Quadro 21 – Benchmarks da UFBA em 2015

2015							
DMU	UFPB	UFRN	UFC	UFPI	UFAL	UFMA	UFPE
UFBA	0,00%	99,19%	0,00%	0,00%	4,24%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Após um período de eficiência da UFBA, há, em 2018, uma discreta queda na fronteira padrão da instituição, conforme Quadro 22. As variáveis que influenciaram esse resultado foram o ATIPE e o IQCD.

Quadro 22 – Alvos de eficiência da UFBA no ano de 2018

2018	UFBA (eficiência:0,988491)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAE	17.667,000000	17.667,000000	0,000000	17.667,000000
ATIPE	14,500000	14,500000	0,319584	14,180416
ATIFE	9,440000	9,440000	0,000000	9,440000
IQCD	4,410000	4,410000	0,098386	4,311614
CCPG	4,180000	4,228668	0,000000	4,228668
TSG	47,000000	47,547219	0,000000	47,547219

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Quanto aos *benchmarks*, a UFPB e UFC foram as parceiras de excelência da UFBA em 2018, conforme Quadro 23.

Quadro 23 – Benchmarks da UFBA em 2018

2018						
DMU	UFPB	UFC	UFPI	UFAL	UFMA	UFPE
UFBA	23,28%	56,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

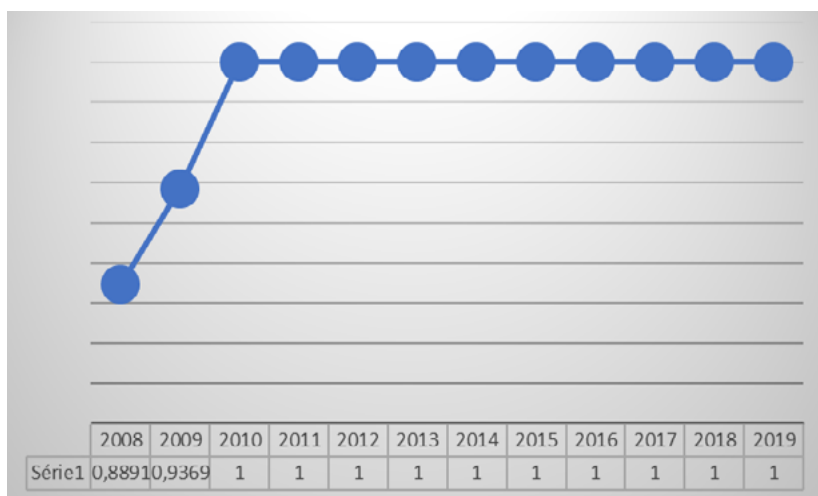
Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

No geral, apesar de nesse período a Instituição ter sido desmembrada para a criação da UFRB, UFOB e UFSB, os resultados dos indicadores de desempenho da UFBA revelam consistência na série histórica apresentada no Gráfico 4.

ANÁLISE DE EFICIÊNCIA DA UFPI

Assim como a UFC, a UFPI apresentou um início ineficiente ao longo do período estudado. O Gráfico 5 mostra claramente que a instituição apresentou dificuldades nos dois primeiros anos de Reuni. A partir do ano de 2010, houve uma adequação nos indicadores de desempenho da UFPI, que resultaram em eficiência durante todo o período restante.

Gráfico 5 – Evolução da eficiência da UFPI de 2008 a 2019



Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

No ano de 2008, a UFPI obteve o pior resultado relativo à sua eficiência. Os *inputs* que influenciaram o resultado foram a ATIFE e IQCD, conforme Quadro 24:

Quadro 24 – Alvos de eficiência da UFPI no ano de 2008

2008	UFPI (eficiência:0,889056)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAE	9.598,260000	9.598,260000	0,000000	9.598,260000
ATIPE	12,030000	12,030000	0,000000	12,030000
ATIFE	10,930000	10,930000	0,813754	10,116246
IQCD	3,410000	3,410000	0,128331	3,281669
CCPG	3,330000	3,745544	0,000000	3,745544
TSG	59,000000	66,362493	0,000000	66,362493

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Em 2008, as unidades referência para a UFPI foram a UFBA e UFS. Elas se assemelharam em 35% e 33%, respectivamente.

Quadro 25 – Benchmarks da UFPI em 2008

2008					
DMU	UFPB	UFS	UFBA	UFMA	UFPE
UFPI	0,00%	35,00%	33,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Em relação a 2009, a instituição apresentou melhor resultado no índice de eficiência, no entanto, vários *inputs* tiveram peso para o cálculo do índice de eficiência. Na verdade, apenas a variável CCAE e TSG atingiram o valor alvo para eficiência da instituição. A variável CCPG, por exemplo, precisava ser 8% maior do que o calculado, ao passo que a ATIFE deveria apresentar um valor 33% menor do valor indicado.

Quadro 26 – Alvos de eficiência da UFPI no ano de 2009

2009	UFPI (eficiência:0,936929)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAE	9.526,990000	9.526,990000	0,000000	9.526,990000
ATIPE	13,770000	13,770000	2,342487	11,427513
ATIFE	12,330000	12,330000	4,171459	8,158541
IQCD	3,520000	3,520000	0,389936	3,130064
CCPG	3,320000	3,543493	0,290373	3,833866
TSG	59,000000	62,971710	0,000000	62,971710

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Em 2009, apenas a UFBA foi considerada *benchmark* para a UFPI, sendo a única parceira de excelência da universidade naquele ano.

Quadro 27 – Benchmarks da UFPI em 2009

2009					
DMU	UFPB	UFS	UFBA	UFAL	UFMA
UFPI	0,00%	0,00%	92,00%	0,00%	0,00%

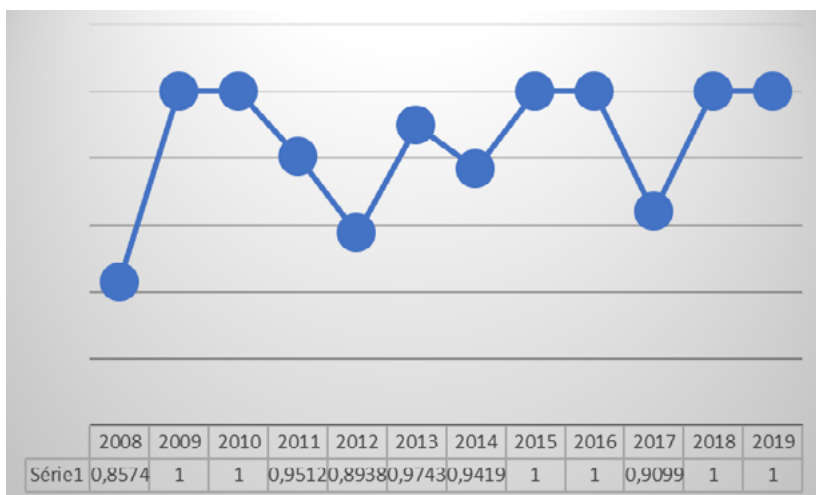
Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Ademais, apesar de apresentar ineficiência nos primeiros anos, a UFPI apresentou resultados constantes de eficiência em comparação às demais universidades estudadas.

ANÁLISE DE EFICIÊNCIA DA UFAL

Ao longo do período analisado, a UFAL apresentou uma evolução inconstante quanto a sua eficiência, intercalando resultados ineficientes com períodos em que alcança o score 1. O Gráfico 6 retrata bem essa inconstância:

Gráfico 6 – Evolução da eficiência da UFAL de 2008 a 2019



Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

O pior resultado obtido pela UFAL ocorreu no primeiro ano do período analisado. O Quadro 28 aponta a necessidade de que as variáveis ATIPE e ATIFE deveriam ser melhor otimizadas, havendo uma folga de 11,04% e 22,90%, respectivamente:

Quadro 28 – Alvos de eficiência da UFAL no ano de 2008

2008	UFAL (eficiência:0,857358)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAE	10.074,400000	10.074,400000	0,000000	10.074,400000
ATIPE	14,260000	14,260000	1,575060	12,684940
ATIFE	12,260000	12,260000	2,806720	9,453280
IQCD	3,480000	3,480000	0,000000	3,480000
CCPG	3,420000	3,988999	0,000000	3,988999
TSG	55,000000	64,150572	0,000000	64,150572

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Em 2008, como unidades de referência, a UFAL se aproximou da UFS e UFBA, conforme Quadro 29:

Quadro 29 – Benchmarks da UFAL em 2008

2008					
DMU	UFPB	UFS	UFBA	UFMA	UFPE
UFAL	0,00%	13,00%	30,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Após um período de adequação de seus indicadores e da instituição alcançar fronteira padrão, a UFAL apresenta, no ano de 2012, uma considerável ineficiência. Para além de uma otimização da variável ATIPE, o modelo recomenda um incremento de cerca de 8,36% na Taxa de Sucesso da Graduação, conforme Quadro 30:

Quadro 30 – Alvos de eficiência da UFAL no ano de 2012

2012	UFAL (eficiência:0,893820)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAE	12.522,580000	12.522,580000	0,000000	12.522,580000
ATIPE	13,390000	13,390000	0,972928	12,417072
ATIFE	7,950000	7,950000	0,000000	7,950000
IQCD	3,750000	3,750000	0,000000	3,750000
CCPG	3,430000	3,837461	0,000000	3,837461
TSG	41,000000	45,870529	3,835717	49,706245

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Ao analisar o indicador TSG do ano anterior, é possível perceber uma melhora com relação ao ano de 2011, e isto se deve ao fato da conclusão das primeiras turmas dos 16 (dezesesseis) novos cursos de graduação do Campus de Arapiraca, criados a partir do Reuni. No entanto, a melhora apresentada não foi suficiente para alavancar a eficiência da

instituição. A UFAL, em seu Relatório de Gestão de 2012, destaca que “no ano de 2010, 8 (oito) novos cursos de graduação começaram suas atividades no Campus do Sertão, fato esse que não permitiu um melhor indicador para 2012” (UFAL, 2012, p. 199).

Em 2012 a UFPB, UFBA e UFC foram os parceiros de excelência da UFAL.

Quadro 31 – Benchmarks da UFAL em 2012

2012						
DMU	UFPB	UFC	UFBA	UFPI	UFMA	UFPE
UFAL	30,72%	4,87%	60,95%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Já em 2017, verifica-se que a variável TSG obteve uma melhora, mas a ineficiência da instituição foi puxada pelas variáveis CCAE, ATIPE e ATIFE, vide Quadro 32:

Quadro 32 – Alvos de eficiência da UFAL no ano de 2017

2017	UFAL (eficiência:0,909856)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAÉ	18.376,240000	18.376,240000	144,448537	18.231,791463
ATIPE	12,830000	12,830000	0,205625	12,624375
ATIFE	20,210000	20,210000	10,200630	10,009370
IQCD	4,060000	4,060000	0,000000	4,060000
CCPG	3,510000	3,857752	0,000000	3,857752
TSG	50,000000	54,953738	0,000000	54,953738

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Destaca-se que o modelo calculou uma folga de redução expressiva para a variável ATIFE de cerca de 50,47%, o que demonstra a falha

da universidade em otimizar este insumo, pois, para o produto apresentado, necessitaria apenas da metade da relação aluno e funcionário.

Em 2017, a UFPI, em maior percentual, e a UFC foram as unidades *benchmarks* da UFAL.

Quadro 33 – Benchmarks da UFAL em 2017

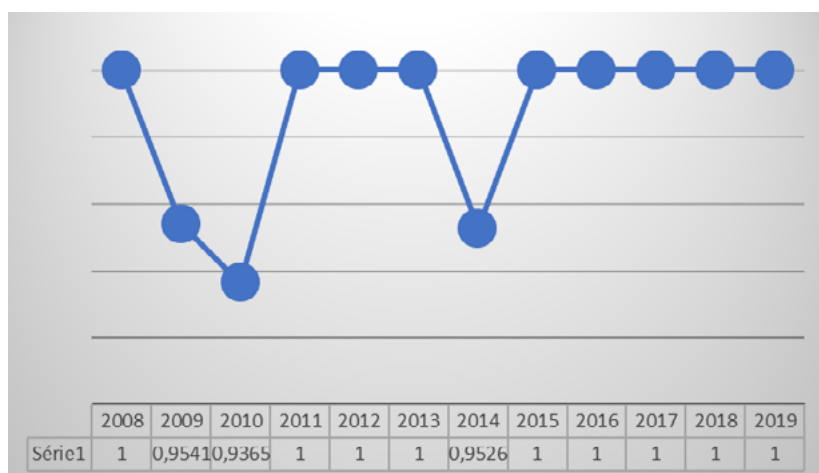
2017						
DMU	UFPB	UFC	UFBA	UFPI	UFMA	UFPE
UFAL	0,00%	15,99%	0,00%	85,78%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

ANÁLISE DE EFICIÊNCIA DA UFPE

A Universidade Federal de Pernambuco se situa entre as IFES do Nordeste de maior porte orçamentário e apresentou nesse período algumas oscilações de eficiência, conforme Gráfico 7:

Gráfico 7 – Evolução da eficiência da UFPE de 2008 a 2019



Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Os indicadores dos anos de 2009, 2010 e 2014 demonstram que a UFPE fora ineficiente em comparação ao restante das IFES. O ano de 2009, detalhado no Quadro 34, demonstra que, para os dados apresentados neste ano, o Custo aluno da UFPE deveria ser cerca de 9% menor e a TSG deveria ser 2,5% maior do que o indicado.

Quanto ao TSG, a UFPE relata em seu Relatório de Gestão que os concluintes de 2009.2 não eram conhecidos e por isso não foram computados. Assim, foram usados os números de concluintes de 2008.2, seguindo a orientação do TCU.

Quadro 34 – Alvos de eficiência da UFPE no ano de 2009

2009	UFPE (eficiência:0,954083)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAE	12.068,360000	12.068,360000	1.093,204567	10.975,155433
ATIPE	13,140000	13,140000	0,000000	13,140000
ATIFE	9,320000	9,320000	0,000000	9,320000
IQCD	3,820000	3,820000	0,219263	3,600737
CCPG	4,190000	4,391653	0,000000	4,391653
TSG	67,000000	70,224522	1,758235	71,982758

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Neste ano, a UFPE teve como IFES *benchmarks* a UFBA, em 100%, e a UFPB em porcentagem bem menor, conforme Quadro 35:

Quadro 35 – Benchmarks da UFPE em 2009

2009					
DMU	UFPB	UFS	UFBA	UFAL	UFMA
UFPE	2,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

O ano de 2010, representado no Quadro 36, foi o de menor rendimento da UFPE durante esta série histórica. A variável TSG, em que pese ter tido um aumento em comparação ao ano anterior, ainda influenciou negativamente a eficiência da Instituição e precisaria de um incremento de 0,017%. Para além desse aumento, o modelo indicou que o insumo IQCD também precisaria de ajuste.

Quadro 36 – Alvos de eficiência da UFPE no ano de 2010

2010	UFPE (eficiência:0,936470)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAE	12.385,790000	12.385,790000	0,000000	12.385,790000
ATIPE	14,160000	14,160000	0,000000	14,160000
ATIFE	9,940000	9,940000	0,000000	9,940000
IQCD	4,020000	4,020000	0,025415	3,994585
CCPG	4,170000	4,452894	0,000000	4,452894
TSG	71,000000	75,816662	0,013280	75,829942

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

A UFPB e a UFBA foram as IFES nas quais a UFPE deveria se espelhar para obter um melhor resultado. Assim estabelece o Quadro 37:

Quadro 37 – Benchmarks da UFPE em 2010

2010						
DMU	UFPB	UFC	UFBA	UFPI	UFAL	UFMA
UFPE	8,67%	0,00%	98,21%	0,00%	0,00%	3,98%

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

A partir de 2011, a UFPE se torna eficiente, com uma única exceção no ano de 2014, em que se recomenda uma discreta redução do insumo ATIFE, para que a Instituição maximize o seu produto, o que realmente ocorre nos anos posteriores do período analisado.

Quadro 38 – Alvos de eficiência da UFPE no ano de 2014

2014	UFPE (eficiência:0,952648)			
Variável	Atual	Radial	Folga	Alvo
CCAE	17.233,020000	17.233,020000	0,000000	17.233,020000
ATIPE	14,700000	14,700000	0,000000	14,700000
ATIFE	10,300000	10,300000	0,832832	9,467168
IQCD	4,350000	4,350000	0,000000	4,350000
CCPG	4,290000	4,503235	0,000000	4,503235
TSG	51,000000	53,534965	0,000000	53,534965

Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

Das unidades consideradas eficientes no ano de 2014, a UFRN, UFC, UFPI e UFBA são as parceiras de excelência da UFPE, vide Quadro 39:

Quadro 39 – Benchmarks da UFPE em 2014

2014						
DMU	UFPB	UFRN	UFC	UFBA	UFPI	UFMA
UFPE	0,00%	3,46%	5,45%	75,57%	28,12%	0,00%

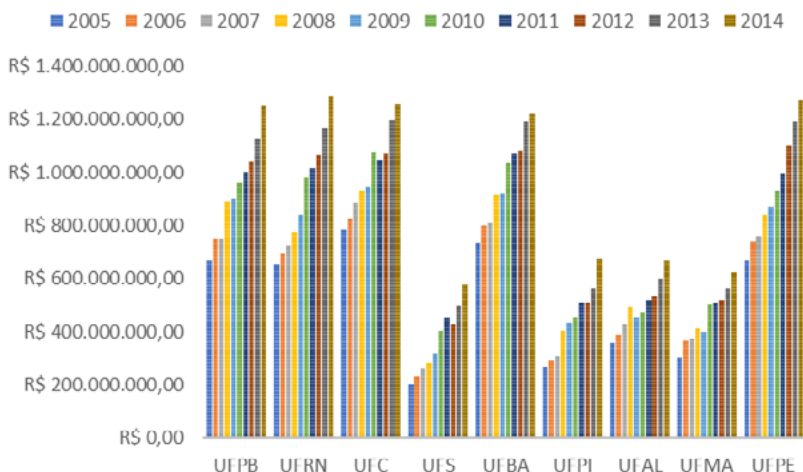
Fonte: Elaboração própria com base no SIAD.

EVOLUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DAS IFES DO NORDESTE

Durante o período do Reuni, as IFES brasileiras receberam um incremento substancial de recursos, tornando-se a principal fonte de financiamento dos investimentos relacionados à expansão de suas ações. Assim, importa analisar, também, a evolução orçamentária das

IFES aqui estudadas e correlacioná-las com os resultados obtidos na análise de eficiência demonstrados anteriormente.

Gráfico 8 – Evolução do orçamento das IFES do Nordeste 2005 a 2014, com valores atualizados para 2014 pelo IPCA



Fonte: Elaboração própria com base no Painel do Orçamento Federal, 2023.

É válido destacar que foi utilizado o valor total do orçamento das IFES, incluindo os recursos referentes ao pagamento de pessoal e encargos sociais, pois o Reuni também previa, além de aumento de infraestrutura, a contratação e qualificação de docentes e servidores técnicos que pudessem atender à ampliação da oferta de educação superior pública que o programa estabelecia. Além disso, todos os valores foram devidamente atualizados para 2014 pelo IPCA, possibilitando uma análise realística dos dados.

Da análise do Gráfico 8, depreende-se que houve um expressivo incremento no orçamento das IFES do Nordeste após a implementação do Reuni. A UFS foi a instituição que obteve a maior variação, chegando ao ano de 2014 com um orçamento 65% maior que os anos anteriores ao REUNI. Em patamar idêntico, a UFPI contava,

em 2014, com um orçamento 60,47% maior. As instituições que tiveram as menores variações de incremento de recursos foram a UFC, com 37,59%, e a UFBA com 40%.

Incontestável que o REUNI mudou o panorama das universidades públicas, não apenas em termos orçamentários, mas também de inclusão e democratização de acesso. No entanto, verifica-se que o aumento de recursos não é garantia de eficiência. Fazendo um paralelo entre a análise de eficiência apresentado no tópico anterior e os dados de evolução orçamentária, é possível inferir que a UFS, instituição que teve maior aumento de recurso, foi a unidade que por mais vezes se mostrou ineficiente durante o período analisado, o que demonstra a importância da gestão e do planejamento para a utilização eficiente de recursos.

Das IFES que apresentam um maior volume de recurso e figuram no cenário nacional como instituições de grande porte orçamentário, a UFPB se destaca por ter sido eficiente em todos os anos. A UFBA e a UFC apresentaram poucos resultados negativos, mantendo uma constante eficiência durante o período restante. No entanto, a UFRN e a UFPE apresentaram resultados destoantes dos seus pares, não acompanhando, em termos de eficiência, as IFES nordestinas de mesmo porte, confirmando-se a hipótese levantada anteriormente.

Ao analisar as demais IFES que apresentam um menor porte orçamentário, deve-se destacar a constante eficiência apresentada pela UFMA, que, junto à UFPB, foram consideradas eficientes durante todo o período. A UFPI também obteve um bom desempenho, apresentando dificuldades nos dois primeiros anos de REUNI, mas readequando seus indicadores nos anos posteriores, alcançando a eficiência. A UFAL e UFS foram as universidades que mais tiveram dificuldades em otimizar seus resultados e apresentaram os piores resultados.

O incremento de recursos e a expansão provocada pela implementação do REUNI oferecem a possibilidade de melhorias nas atividades finalísticas das universidades, mas também trazem consigo

dificuldades que exigem uma gestão otimizadora para seu enfrentamento, seja para adaptar e reestruturar instituições ou nas insuficiências de infraestrutura, no dimensionamento de servidores, docentes e técnicos, e nos meios de suporte às atividades de gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Das nove universidades analisadas, apenas a UFPB e a UFMA mantiveram escores de eficiência iguais a 1 durante todo o período. Outras instituições, como UFC, UFBA e UFPI, demonstraram estabilidade com pequenas oscilações, enquanto UFS e UFAL foram as mais instáveis, apresentando baixos níveis de eficiência. A UFRN e a UFPE, ainda que reconhecidas por sua robustez institucional e orçamentária, também apresentaram oscilações de eficiência ao longo dos anos.

Os resultados indicam que o aumento de orçamento, por si só, não garante melhor desempenho institucional. Ao contrário, reforçam a importância de uma gestão eficaz e estratégica dos recursos, com foco na melhoria dos processos e no alinhamento entre insumos e produtos acadêmicos. A DEA, ao propor metas e *benchmarks* para as IFES ineficientes, aponta caminhos possíveis para a elevação da eficiência, incluindo redimensionamento de estruturas e maior racionalização dos recursos.

Adicionalmente, observou-se que, embora os indicadores de desempenho do TCU forneçam uma base sólida para a análise da eficiência, eles ainda apresentam limitações em capturar plenamente a complexidade das atividades acadêmicas e a heterogeneidade institucional das IFES. Assim, é recomendável que análises futuras considerem ajustes metodológicos e complementações qualitativas.

Portanto, os resultados da pesquisa reiteram que o planejamento estratégico, a racionalização de processos e a adoção de mecanismos

sistemáticos de avaliação são fundamentais para o aprimoramento das Universidades Federais. O fortalecimento da gestão pública nas IFES deve considerar tanto a busca por eficiência operacional quanto a manutenção da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão. Nesse sentido, o presente estudo se soma aos esforços por uma universidade pública mais eficiente, democrática e comprometida com o desenvolvimento regional e nacional.

REFERÊNCIAS

AFONSO, A. J. **Avaliação educacional**: regulação e emancipação. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

BANKER, R. D.; CHARNES, A.; COOPER, W. W. Some models for estimating technical and scale inefficiencies in Data Envelopment Analysis. **Managment Science**, n. 30, p. 1078-1092, 1984.

BRASIL. Ministério da Educação. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012**. Brasília, jul. 2012. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 13 jul. 2025.

CASADO, F. L. Análise envoltória de dados: conceitos, metodologia e estudo da arte na educação superior. **Revista Sociais e Humanas**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 59-71, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/907>. Acesso em: 15 jul. 2025.

CHARNES, A.; COOPER, W. W.; RHODES, E. L. Measuring the efficiency of decision making units. **European Journal of Operational Research**, n. 2, p. 429-444, 1978.

DEBREU, G. The coefficient of resource utilization. **Journal of Econometric Society**, v. 19, n. 3, 1951.

COSTA, E. M.; DE SOUZA, H. R.; RAMOS, F. de S.; SILVA, J. L. M. da. **Eficiência e desempenho no ensino superior**: uma análise da fronteira de produção educacional das IFES brasileiras, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rec/a/VMp6StXRyHq9f7MYgS53BPb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 07 jul. 2025.

CORBUCCI, P. R. Financiamento e democratização do acesso à educação superior no Brasil: da deserção do Estado ao projeto de reforma. **Educação & Sociedade**, v. 25, n. 88, p. 677-701, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302004000300003>. Acesso em: 03 jul. 2025.

DIAS SOBRINHO, J. Higher education: a public good, a State duty. In: POLAK, E. E *et al.* (Ed.). **Public responsibility for higher education**. Paris: UNESCO, 2009. p. 99-119.

DUFRECHOU, P. A. **The efficiency of public education spending in Latin America: a comparison to high-income countries**. International Journal of Educational Development, Elsevier, 49, 188-203, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, L. C. **Utilização da análise de envoltória de dados como parâmetro de avaliação do desempenho de ligas de aço**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade federal de Pernambuco, Recife, 2017.

PEREIRA, D. P. **Análise da eficiência das universidades federais brasileiras**: uma aplicação da análise envoltória de dados. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Palmas, 2020.

SANTOS, A. *et al.* Orçamento, indicadores e gestão de desempenho das universidades Federais Brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 276-285, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5116>. Acesso em: 13 jul. 2025.

SILVA, E. W. **Extensão Universitária**: concepções e práticas nas universidades gaúchas. Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Sociologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Indicadores de desempenho das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. Decisão nº 408/2002 – TCU – Plenário. Brasília: TCU, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Relatório de Gestão 2015**. Salvador: UFBA, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Relatório de Gestão 2015**. São Cristóvão: UFS, 2015.

Capítulo 12

**PLANEJAR PARA CONTRATAR:
A NOVA LEI DE LICITAÇÕES
E A TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO
NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS
E INSTITUTOS FEDERAIS**

*Planning to hire: the new bidding law and the transformation
of management in public universities and federal institutes*

*Planificación de la contratación: la nueva ley de
licitaciones y la transformación de la gestión en las
universidades públicas e institutos federales*

DOI: 10.31560/pimentacultural/978-85-7221-583-1.12

Annaline de Oliveira Falcão Lima
Tarcila Fernanda Silva dos Santos

Resumo:

O objetivo do presente artigo é analisar a gestão estratégica no âmbito da Administração Pública, notadamente nas Universidades Públicas e Institutos Federais, observando as inovações trazidas pela Lei Federal nº 14.133/2021. O estudo se justifica porque a lei abarca novos instrumentos legais que reverberam no planejamento, governança e execução das contratações públicas. Conclui-se que a legislação oferece oportunidades de alinhamento entre as atividades de planejamento e contratação, porquanto essas atitudes podem representar um caminho para as Universidades Públicas, desde que acompanhados por uma gestão comprometida e com o aprimoramento contínuo.

Palavras-chave: Gestão. Universidades. Lei nº 14.133/2021. Contratações públicas.

Abstract:

The purpose of this article is to analyze strategic management within the Public Administration, particularly in Public Universities and Federal Institutes, considering the innovations introduced by Federal Law nº. 14.133/2021. The study is justified because the law encompasses new legal instruments that have an impact on the planning, governance, and execution of public procurement. It is concluded that the legislation offers opportunities for alignment between planning and procurement activities, as these actions can represent a path forward for Public Universities, provided they are accompanied by committed management and continuous improvement.

Keywords: *Management. Universities. Law nº 14.133/2021. Public procurement.*

Resumen:

El propósito de este artículo es analizar la gestión estratégica en el ámbito la Administración Pública, en particular en las Universidades Públicas e Institutos Federales, mirando las innovaciones introducidas por la Ley Federal n.º 14.133/2021. El estudio se justifica porque la ley contempla nuevos instrumentos legales que impactan la planificación, la gobernanza y la ejecución de las contrataciones públicas. Se concluye que la legislación ofrece oportunidades para la alineación entre las actividades de planificación y contratación, y que estos enfoques pueden representar un camino a seguir para las Universidades Públicas, siempre que se acompañen de una gestión comprometida y la mejora continua.

Palabras clave: Gestión. Universidades. Ley nº 14.133/2021. Contratación pública.

INTRODUÇÃO

A gestão pública nas universidades e nos institutos federais tem vivenciado transformações expressivas, sobretudo no que se refere aos procedimentos de contratação. Com a entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021, que substituiu o antigo marco legal das licitações, observa-se uma reestruturação significativa nas etapas de planejamento e execução contratual nessas instituições de ensino.

Ao introduzir novas orientações, a legislação promove uma gestão pública pautada na eficiência, na transparência e na estratégia organizacional, fundamentada em princípios como eficácia, economicidade e responsabilidade na aplicação dos recursos públicos. Uma mudança que, para além da legislação, demanda novos olhares sobre a qualificação dos servidores, a cultura organizacional e as práticas institucionais. O artigo que ora se apresenta insere-se na temática “Gestão Pública nas Universidades Públicas e Institutos Federais”, ao tratar da implementação da nova lei de licitações e seus reflexos diretos na estruturação do planejamento e na valorização da capacitação técnica dos agentes públicos envolvidos.

A Lei nº 14.133/2021 trouxe inovações importantes para as contratações públicas. Diante desse cenário, a condução estratégica da Administração tem sido amplamente discutida, sobretudo nas fases iniciais que envolvem preparação e definição de demandas. O presente estudo busca analisar as mudanças e os avanços propostos pela nova norma, explorando seus reflexos na administração universitária e propondo uma reflexão sobre a integração entre o planejamento institucional e os processos licitatórios. Também se destaca a necessidade contínua de qualificação e aperfeiçoamento dos profissionais responsáveis por essas atividades.

O objetivo central desta análise é contribuir para a aplicação mais eficaz do novo regramento legal, oferecendo um olhar maduro

e estratégico sobre a organização prévia das contratações, elemento que pode atuar como instrumento de transformação institucional e aproximar a administração pública de práticas orientadas por resultados, responsabilidade fiscal e eficiência. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e legislação pertinente, metodologia que permitiu análise crítica sobre as mudanças trazidas pela nova lei de licitações.

Busca-se, portanto, compreender como essas instituições vêm redesenhando seus processos de aquisição, dentro de uma lógica de gestão mais integrada e orientada por resultados. Além disso, objetivava-se fornecer subsídios que sirvam de base para os gestores no processo de implementação da legislação atual, enfrentando desafios e promovendo avanços na modernização da administração pública.

TRANSFORMAÇÕES NA LEI DE LICITAÇÕES E O AVANÇO DA GESTÃO ESTRATÉGICA PÚBLICA

A Constituição Federal de 1988 foi a primeira a incluir dispositivos específicos sobre licitações e contratos administrativos, conferindo à União a competência para legislar sobre normas gerais aplicáveis a todos os entes federativos. Com base no artigo 37, inciso XXI, foi editada, em 21 de junho de 1993, a Lei nº 8.666/93, estabelecendo diretrizes para os processos de contratação no âmbito da Administração Pública.

Após a edição da referida lei, os procedimentos de compras públicas passaram por transformações contínuas, orientadas para atender com maior eficácia às demandas sociais e para aprimorar os mecanismos de controle e fiscalização. Com o tempo, tornou-se evidente a necessidade de adaptar esses processos às mudanças do contexto social, tecnológico e político do país, sem abrir mão dos princípios constitucionais.

A criação de uma nova legislação tornou-se uma medida urgente, sobretudo diante das exigências crescentes por uma gestão pública democrática e eficiente. Era necessário um marco normativo que promovesse a transparência, incorporasse modelos de governança e prevenisse práticas de corrupção, assegurando, ao mesmo tempo, maior racionalidade na aplicação dos recursos públicos, com foco na maximização de resultados e na redução de falhas operacionais.

Visando atender a essa nova realidade, surge a Lei nº 14.133/2021 trazendo diversas mudanças relevantes nas contratações públicas no Brasil, como a supressão de algumas modalidades de licitação (carta-convite e a tomada de preços), a inclusão do diálogo competitivo, alterações nos critérios de seleção, da gestão contratual, das avaliações e do processo de fiscalização. Com efeito, a promulgação da nova legislação representa um avanço rumo à modernização dos instrumentos jurídicos e gerenciais da administração pública brasileira, ao estabelecer um novo regime jurídico das licitações e contratos administrativos com foco em planejamento, eficiência, governança e gestão por resultados.

No tocante às Universidades Públicas e aos Institutos Federais, tal alteração legal envolve uma modificação da estrutura e dos processos de compras, exigindo que as contratações estejam em conformidade com os princípios da gestão estratégica, a necessidade de adequação dos instrumentos normativos e resoluções da instituição, bem como capacitação dos servidores, seja quanto aos novos processos e procedimentos a serem adotados, seja quanto às alterações legislativas que impactam diretamente no exercício do seu múnus.

A gestão estratégica pode ser conceituada como um processo contínuo de tomada de decisões orientadas à formulação, implementação e monitoramento de ações institucionais, com o objetivo de garantir a sustentabilidade organizacional e a vantagem competitiva de uma organização a longo prazo e consolidar-se como uma pauta prioritária na administração pública brasileira, estreitamente vinculada aos princípios da governança pública. De acordo com David (2011, p. 6), uma

gestão estratégica pode ser definida como “a arte e a ciência de formular, implementar e avaliar decisões multifuncionais que permitem à organização atingir seus objetivos”, o que evidencia sua natureza transversal e seu papel central no direcionamento estratégico das instituições.

Historicamente, a gestão estratégica esteve predominantemente associada ao setor privado. No entanto, nas últimas décadas, esse paradigma vem sendo progressivamente incorporado à administração pública, impulsionado pela necessidade de modernização do aparelho estatal. Esse movimento reflete a adoção de práticas gerenciais orientadas por princípios de profissionalização, eficiência, eficácia e foco em resultados, alinhando-se ao aprimoramento da governança pública. Trata-se de um novo paradigma, de caráter gerencial, que estabelece como prioridade o atendimento às necessidades do cidadão, em detrimento de procedimentos internos excessivamente formalizados (Bresser-Pereira, 1998).

A manifestação dessa mudança é evidenciada na promulgação de novas leis e decretos, notadamente a Lei Federal nº 14.133/21, através da qual a Administração Pública brasileira alinha-se às tendências internacionais de modernização do Estado. Nesse contexto, surge uma gestão pública que incorpora elementos típicos da administração privada, como o foco no usuário, o controle de resultados e a transparência.

Conforme preleciona Porter (1996), as operações inovadoras para uma gestão estratégica devem ser pensadas com função estratégica, e não apenas como uma função operacional, de modo que a atuação da administração pública deve transcender a mera entrega de bens e serviços à população, incorporando práticas de inteligência organizacional que possibilitem uma análise crítica do seu desempenho. Tal abordagem pressupõe a capacidade institucional de reflexão sobre eventos passados, compreender o cenário presente e antecipar possíveis desenvolvimentos futuros, promovendo uma atuação estratégica e responsiva.

Essa mudança legislativa afeta diretamente a estrutura e os processos de compras, exigindo que as contratações estejam em conformidade com os princípios da gestão estratégica, estabelecendo normas, processos e procedimentos que viabilizam a boa execução do serviço, facilitando o controle e a fiscalização por parte dos órgãos de controle, bem como nossos usuários, partindo de uma abordagem que pressupõe planejamento e estratégia organizacional.

A LEI FEDERAL Nº 14.133/2021 COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA UNIVERSITÁRIA

A Lei nº 14.133/2021, ao instituir um novo regime jurídico para as contratações públicas, tem por objetivo promover maior eficiência, esclarecer e racionalizar a alocação de recursos públicos. Tais diretrizes repercutem diretamente na gestão estratégica das instituições de ensino superior ao exigirem a integração entre planejamento, orçamento e execução administrativa.

Uma das inovações apresentadas pela nova lei foi estabelecer a obrigatoriedade de gestão de riscos em todas as fases das contratações, incentivando práticas preventivas e o fortalecimento dos mecanismos de controle interno. A lei também reforça os princípios da transparência, da publicidade e do controle social, ao mesmo tempo em que estimula a modernização das práticas administrativas, como a introdução da modalidade de diálogo competitivo e a valorização da capacitação contínua dos servidores públicos envolvidos nas atividades de contratação.

A nova lei representa um avanço na consolidação de uma gestão estratégica mais eficiente e voltada para resultados, ao promover instrumentos que favoreçam o uso racional dos recursos públicos e o

cumprimento dos objetivos institucionais das Universidades Públicas e Institutos Federais. Dentre os principais dispositivos, destacamos: o Planejamento e Gerenciamento das Contratações (PGC); Plano Anual de Contratações (PAC); Estudos Técnicos Preliminares (ETP); Termo de Referência (TR); Gestão e Matriz Riscos; Segregação de Funções. Esses mecanismos promovem uma mudança de paradigma, passando de um modelo centrado na formalidade documental para um modelo orientado a resultados, sendo oportuno fazer um breve apontamento sobre cada um deles.

PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DE CONTRATAÇÕES – PGC

O Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC) constitui uma ferramenta estratégica definida pela Lei nº 14.133/2021, que estabelece a obrigatoriedade de elaboração de um sistema destinado a consolidar todas as contratações previstas por um órgão ou entidade para o exercício subsequente. Esse instrumento deve ser acompanhado dos respectivos estudos preliminares e da análise de gerenciamento de riscos, conforme previsto na legislação (Brasil, 2021).

O PGC representa etapa essencial para a estruturação do Plano Anual de Contratações (PAC), contribuindo para a racionalização dos processos, a melhoria na alocação de recursos e o aumento da eficiência administrativa, tendo em vista que esse “sistema permite a inserção de todas as contratações pretendidas, a fim de que possam ser organizadas por prioridade, em especial em função das limitações orçamentárias” (Lopes, 2024, p. 381).

No contexto das Universidades e Institutos Federais, torna-se essencial adotar um planejamento integrado, com a participação ativa das unidades demandantes, a fim de garantir maior racionalidade nas contratações e evitar gastos imprevistos durante a execução orçamentária.

Registra-se ainda, que contratar apenas o que está consolidado no PGC é um desafio, seja no quesito quantitativo, seja no aspecto qualitativo. Isso porque as demandas de uma instituição universitária e dos institutos federais são demasiadamente amplas e por vezes escapam ao campo da previsibilidade, contudo, um bom planejamento e gerenciamento de contratações contribui para redução dos imprevistos e otimização dos recursos da instituição.

PLANO ANUAL DE CONTRATAÇÕES – PAC

O Plano Anual de Contratações (PAC) constitui um instrumento fundamental para a sistematização do planejamento das aquisições públicas, baseando-se em dados quantitativos e nas contratações realizadas no exercício vigente. Para tanto, é essencial que os itens e seus respectivos quantitativos sejam devidamente categorizados, com estimativas de valores aprovados ao orçamento institucional, garantindo coerência entre a demanda projetada e a capacidade financeira da instituição (Brasil, 2021).

A construção eficiente do PAC desempenha um papel estratégico na racionalização das aquisições planejadas para o próximo exercício, permitindo o aproveitamento de economias de escala; a redução do fracionamento de despesas; sinalização transparente de interesse de compra ao mercado fornecedor; e a otimização das fases preparatória e executória do processo licitatório, garantindo maior previsibilidade, transparência e segurança jurídica (Di Pietro, 2022).

Como resultado do planejamento organizacional, a elaboração do PAC deve ocorrer de forma integrada, iniciando-se com o levantamento de demandas pelas áreas setoriais, seguido pela atuação do setor de licitações, responsável pela análise, definição e agrupamento de itens semelhantes, comparação de preços com contratações similares de outros órgãos, cotação de valores de mercado e elaboração

do calendário de contratações. Além disso, a estruturação deste instrumento também atua na prevenção de contratações emergenciais e pagamentos por segurança, reduzindo os riscos de responsabilização administrativa de servidores, em conformidade com o disposto no Art. 75, § 6º da Lei nº 14.133/2021.

Visando definir os papéis e responsabilidades dos agentes envolvidos no processo de planejamento das contratações, como a autoridade competente, requisitantes, áreas técnicas e setores de contratações, estabelecendo procedimentos para a elaboração, declarações, aprovação, revisão e execução do Plano, foi editado o decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022 e, dentre as várias orientações constantes no decreto, merece destaque o art. 8,º que ratifica a gestão pública integrada, na medida que correlaciona a edição do PAC e do PGC, sendo essa prática uma condição para a efetivação da governança pública e do alinhamento estratégico na administração pública.

Assim, temos o PAC no âmbito das universidades e dos institutos federais como uma ferramenta essencial para a gestão eficiente dos recursos públicos, promovendo a transparência, a economicidade e a conformidade legal, de modo que a adoção de metodologias estruturadas, aliada ao cumprimento das normas vigentes, assegure a otimização dos processos licitatórios e o alinhamento com as metas institucionais das universidades e dos institutos federais.

ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR – ETP

O Estudo Técnico Preliminar constitui a primeira etapa do planejamento de uma contratação, caracterizando o interesse público envolvido e sua melhor solução. A sua elaboração serve de base ao anteprojeto, ao termo de referência ou ao projeto básico a ser elaborado caso se conclua pela concessão da contratação. Assim, é um documento essencial no processo de contratação pública, nos

termos do §1º do Art. 18 da Lei nº 14.133/2021. Lopes e Antinarelli (2024) esclarecem que:

A literalidade do inciso I do art.18 da Lei nº 14.133/2021 concebeu o ETP de forma obrigatória, não realizando qualquer corte pertinente ao objeto da licitação. Portanto, o ETP é exigível para a contratação de obras, serviços e compras, sendo que sua elaboração fica ao encargo de servidores da área técnica e requisitante, conjuntamente, ou, quando houver, pela equipe de planejamento da contratação, art.8º, IN SE-GES nº 58/2022 (Lopes; Antinarelli, 2024, p. 383).

Diante de sua relevância, o Art. 18, § 1, da Lei nº 14.133/2021 traz elementos para a elaboração do ETP, entre os quais podemos citar: descrição da necessidade, requisitos necessários à solução, levantamento de mercado, descrição da solução como um todo, estimativa de quantidades e valores da contratação, justificativa para o não parcelamento da solução, contratação correlacionada e/ou interdependentes, previsão no plano anual de contratações (ou justificativa de ausência), resultados previstos, as disposições a serem tomadas previamente ao contrato, impactos ambientais e tratamento e as projeções (ou não) da contratação.

Insta observar que como regra, esse documento é obrigatório aos procedimentos licitatórios, podendo, entretanto, ser facultada sua elaboração nas hipóteses dos incisos I, II, VII e VIII do Art. 75 e do § 7º do Art. 90 da mesma lei e dispensada nas hipóteses do inciso III do Art. 75, e nos casos de prorrogações de contratos de serviços e suprimentos contínuos. Exceção que tem aplicação no âmbito federal, com previsão na Instrução Normativa SEGES Nº 58/2022. Como afirma Santos (2023):

O Estudo Técnico Preliminar é documento obrigatório para a maioria dos procedimentos licitatórios, conforme regra geral da Lei nº 14.133/21, podendo, contudo, ser dispensado ou facultado em situações específicas, como previsto nos incisos I, II, VII e VIII do art. 75, no §7º do art. 90 e no inciso III do art. 75 da referida Lei. No âmbito federal, a Instrução Normativa SEGES nº 58/2022 disciplina essas exceções, incluindo casos de prorrogação de contratos contínuos (Santos, 2003, p. 78).

TERMO DE REFERÊNCIA – TR

O Termo de Referência consiste em um documento elaborado com base no Estudo Técnico Preliminar e no Gerenciamento de Riscos e visa sintetizar as principais decisões e informações sobre o objeto a ser contratado, devendo constar sua definição do objeto e a fundamentação da contratação, em atenção ao quanto previsto no ETP.

De acordo com a Instrução Normativa Seges nº 81, de 25 de novembro de 2022, o Termo de Referência (TR) deve ser elaborado pelos servidores da área técnica solicitante ou, quando disponível, pela equipe responsável pelo planejamento da contratação, com base nos Estudos Técnicos Preliminares (ETP). Além disso, esse documento precisa estar alinhado ao Plano Anual de Contratações, ao Plano Diretor de Logística Sustentável e demais instrumentos de planejamento da Administração.

A descrição detalhada da solução mais adequada é fundamental para garantir uma definição precisa e transparente do objeto a ser contratado e permite que os fornecedores potenciais compreendam com clareza as exigências da administração, o que contribui para a elaboração de propostas com maior percentual de aprovação e facilite uma comparação objetiva entre elas no decorrer do processo licitatório. Fatos que implicam positivamente no processo de fiscalização, uma vez que o TR fornece subsídios para o gestor do contrato elencar os indicadores principais a serem observados.

Conforme Ferreira Filho (2022, p. 32), “a justificação da contratação é elemento que permite concretização do princípio da motivação e viabiliza também um controle mais efetivo dos atos administrativos”.

O fortalecimento dessa etapa inicial é essencial para evitar falhas contratuais futuras, como entregas incompatíveis, aditivos contratuais ou até mesmo a paralisação do objeto contratado. Além disso, a qualificação dos servidores envolvidos na construção do TR, bem como a adoção de modelos padronizados promovem ganhos significativos à

gestão universitária e ao interesse público de maneira geral, devendo o Termo de Referência, anteprojeto ou projeto básico conter checklist de conteúdo obrigatório, sob pena de comprometer a execução e fiscalização do contrato (Sales, 2022).

Dessa forma, observa-se que o fortalecimento dessa fase preliminar de justificação e elaboração dos instrumentos técnicos de contratação constitui um pilar estratégico da governança pública, na medida em que assegura a legitimidade, a transparência e a eficiência dos atos administrativos, reafirmando o compromisso da administração pública com o interesse público e a boa governança.

GESTÃO DE RISCOS – MAPA E MATRIZ DE RISCO

A gestão de riscos é uma atividade essencial nas contratações públicas, cuja finalidade é identificar e tratar os riscos envolvidos nos processos licitatórios e nos respectivos contratos. Um dos princípios essenciais da boa governança é a tomada de decisões fundamentada na avaliação de riscos, por meio de uma abordagem estruturada e planejada que visa identificar os principais riscos estratégicos, operacionais e financeiros, analisar os possíveis impactos deles sobre a entidade e definir, bem como aplicar, respostas adequadas aos riscos detectados (Mourão; Resende, 2024).

A Lei nº 14.133/2021 estabelece a gestão de riscos como atividade essencial nas contratações públicas, visando identificar e tratar as ameaças envolvidas nos processos licitatórios e nos respectivos contratos (Tribunal de Contas da União, 2022). O mapa de riscos e a matriz de riscos são ferramentas essenciais para o gerenciamento de riscos nas contratações públicas.

Nesse cenário, o mapa de riscos consiste em um documento que identifica e aborda os principais riscos envolvidos no processo de contratação, possibilitando a adoção de medidas de controle, prevenção

e mitigação de seus impactos, otimizando o controle da gestão dos serviços e aquisições. Durante a fase preparatória, realiza-se a análise de riscos ou mapa de riscos, que consiste na identificação, avaliação e tratamento das questões que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual (Zênite, 2025).

Já a matriz de riscos configura-se como uma cláusula contratual que compõe o equilíbrio econômico-financeiro do contrato, exercendo influência direta na redação da proposta de preço pelo contratado, além de permitir uma definição mais clara dos problemas associados às atividades contratadas e dos respectivos responsáveis. É uma cláusula contratual que define a alocação dos riscos entre o contratante e o contratado, estabelecendo responsabilidades e mecanismos para mitigar os efeitos de eventuais sinistros (Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, 2023).

Assim, as Universidades Públicas e os Institutos Federais devem realizar uma gestão eficiente dos riscos relacionados às contratações para que possam garantir o respeito à legalidade, uma maior economia e a transparência dos gastos públicos. Além disso, a adoção desses instrumentos permite uma atuação preventiva, ao prever situações críticas e estruturar respostas estratégicas antes que ocorram dificuldades.

SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES – GESTOR E FISCAL DE CONTRATOS

A segregação de funções é um princípio básico do sistema de controle interno e refere-se à divisão das atividades de autorização, aprovação, execução, controle e registro contábil organizada de modo a distribuir as atividades “entre pessoas diferentes, a fim de reduzir o risco de erros ou de ações preferenciais ou fraudulentas”, como prevê o Manual de Orientações Técnicas (2017, p. 136).

Assim, para prevenir conflitos de interesse, é fundamental distribuir essas responsabilidades entre diferentes servidores, de modo que

não haja acúmulo de tarefas incompatíveis, como gerenciar um contrato e fiscalizá-lo, simultaneamente.

É necessário regulamentar, conforme bem preceitua o Art. 8º, §3º da Lei nº 14.133/2021, a atuação desses agentes, levando-se em consideração a definição clara das atribuições, estabelecendo as competências ordinárias, limites de contratos a serem geridos por cada servidor, obrigatoriedade de elaboração de relatórios de acompanhamento, especialmente em casos de eventual afastamento dos servidores envolvidos no processo, com informações atualizadas sobre a situação do contrato. Esse princípio ganha notoriedade com a nova lei de licitações e se compatibiliza com os objetivos de uma gestão estratégica, notadamente diante do papel de gestor e fiscal do contrato.

Registra-se que a portaria que designa o gestor e o fiscal do contrato deve fazer alusão à norma, ao manual de fiscalização, roteiro ou outro instrumento a ser criado pelo órgão conforme suas necessidades. Neste sentido, a lei de licitações exige um trabalho coordenado e planejado da administração pública para fins de resultar em uma gestão mais eficiente, seja na escolha/designação do servidor, seja no planejamento e na edição de instrumentos normativos. Nestes termos, Carlos Almeida preleciona:

O planejamento, na nova lei, tem sua importância reiteradas vezes afirmada. Além do planejamento referente à condução dos processos de licitação, deve haver o planejamento da futura atividade de fiscalização do contrato que será celebrado. Daí a exigência de providências a serem adotadas pela Administração, antes mesmo da celebração contratual, em especial no que se refere à capacitação de pessoal para a fiscalização dos contratos administrativos. Além da capacitação dos fiscais, devem o dirigente e o ordenador de despesas, já na fase do planejamento da aquisição, atentar para a definição do *modus operandi* da fiscalização, para a definição dos instrumentos a serem utilizados e para a definição de unidades de medida que viabilizem a efetiva medição dos serviços prestados, tanto quantitativa quanto qualitativamente (Almeida, 2023).

Com efeito, a designação de servidores pela Administração Pública implica responsabilidades partilhadas entre o gestor, o fiscal do contrato e a autoridade responsável pela escolha, exigindo uma avaliação criteriosa no exercício dessa atribuição. Tal processo exige reflexão aprofundada, uma vez que uma seleção maior pode comprometer a eficiência administrativa e a correta execução contratual, reforçando a necessidade de transparência e conformidade com os princípios da legalidade e impessoalidade.

GOVERNANÇA, RISCOS E OPORTUNIDADES

Governança é essencial para o alinhamento da atuação de uma organização às expectativas de resultado esperado e se aplica tanto na área privada, quanto na área pública (Altounian; Souza; Lapa, 2020). A gestão de riscos consiste na aplicação de princípios de governança e no emprego de ferramentas que possibilitam o controle, a regulação e a redução de incertezas nos processos de tomada de decisão (Ansell; Torfing, 2016).

A necessidade de um planejamento mais estruturado traz reflexos não só no âmbito da gestão de fiscalização dos contratos, mas impacta especificamente na governança das universidades e dos institutos federais, na medida em que se materializa como instrumento para fortalecer uma gestão integrada, solicitando a identificação de riscos e o monitoramento constante dos contratos.

Nesse cenário, obriga as instituições a repensarem a forma como devem gerenciá-las, superando o perfil burocrático que ainda está muito presente em muitas instituições. Assim, mais do que cumprir a norma, é uma oportunidade de incorporar a governança como um verdadeiro pilar da gestão universitária, de forma integrada e estratégica, o que significa, na prática, mais transparência e um uso mais consciente e responsável dos recursos públicos.

Alguns riscos, como a defasagem na capacitação dos servidores, bem como as limitações e disponibilização de recursos e sistemas eletrônicos, são fatores que podem ocasionar complicações no processo licitatório, aumentando os desafios a serem enfrentados nesse novo modelo de gestão. A grande exigência da nova lei é que todos os envolvidos nos processos licitatórios estejam bem capacitados.

Por outro lado, há diversas oportunidades de se desenvolver novas culturas dentro das instituições, como, por exemplo, o fortalecimento da cultura de planejamento, com a obrigação na elaboração de um planejamento mais detalhado e incorporado, antevendo as necessidades e os problemas do órgão, face aos dados históricos e uma programação globalizada, o que pode contribuir não só para uma melhor gestão dos contratos, mas também uma visão a longo prazo das universidades. Vez que as linhas de defesa estabelecidas pela nova Lei de Licitações reforçam a necessidade de um planejamento cuidadoso para assegurar processos públicos mais eficazes e transparentes (Coev *et al.*, 2023).

Outra vantagem seria a redução de falhas contratuais: a gestão de riscos, quando eficazmente aplicada, pode evitar problemas que geram custos desnecessários ou até mesmo o descumprimento de obrigações contratuais, afetando o planejamento financeiro e administrativo. É necessário observar ainda que a otimização de recursos públicos é um dos elementos buscados nesse processo, pois permite que as instituições sejam mais eficientes na sua utilização, contribuindo, assim, para uma maior capacidade de cumprimento de seus objetivos institucionais com menos desperdício e maior aproveitamento.

Nesse sentido, como destaca Camarão (2021), a nova Lei de Licitações representa uma oportunidade de evolução institucional, que pode ser potencializada caso os órgãos públicos adotem medidas concretas de governança, mesmo quando não obrigados legalmente a fazê-lo.

Desta forma, percebe-se que a efetividade da nova lei depende não apenas de sua aplicação formal, mas sobretudo do comprometimento das instituições públicas em consolidar práticas de gestão responsáveis e transparentes, capazes de promover uma cultura administrativa orientada à eficiência e ao interesse público. Embora desafios como a necessidade de capacitação dos servidores e limitações de recursos persistam, as oportunidades de aprimorar processos, reduzir falhas contratuais e otimizar o uso dos recursos públicos demonstram que a governança, quando incorporada de forma concreta, torna-se um pilar fundamental para a evolução institucional da gestão pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente artigo, buscou-se demonstrar as alterações e impactos trazidos pela Lei de Licitações nº 14.133/2021 no âmbito das Universidades Públicas e Institutos Federais. A transição para o novo regime de contratações públicas impõe desafios à Administração Pública, principalmente às universidades, que possuem seus próprios regimentos internos e precisam ser adequadas a essa conjuntura atual.

A inovação legislativa não deve ser vista apenas como um marco de implementação de mudanças e reformulação do sistema posto, isto porque ela traz em seu bojo ferramentas importantes para o aprimoramento da gestão estratégica, com foco em eficiência e planejamento. Sem esquecer que a implementação bem-sucedida dessas novas diretrizes depende de esforços coordenados em capacitação, reformulação de procedimentos e modernização institucional.

Importante destacar ainda que é de fundamental importância a adoção de medidas proativas pelas universidades para que possam garantir a adequada execução dos contratos administrativos. Com o advento da lei, percebemos que não existem apenas grandes

oportunidades de modernização, mas também a imposição de um alto grau de responsabilidade técnica e ética aos envolvidos.

Diante de todas as considerações, é essencial que as universidades implementem um programa de capacitação e incentivos contínuos dos servidores envolvidos nos processos licitatórios, especialmente para os envolvidos nos processos de planejamento e organização administrativa, gestores e fiscais de contratos. Isso se justifica não só pelo fato do cumprimento legal e otimização nas contratações, mas também pelo fato de que uma autoridade superior da universidade é diretamente responsável pela designação desses servidores e por garantir condições adequadas para o desempenho de suas funções, sob pena de responder por eventuais prejuízos causados por uma fiscalização deficiente.

Não basta apenas cumprir a norma, é preciso entendê-la em profundidade e aplicá-la com compromisso e consciência do nosso papel como garantidores do interesse público. Somente com o conhecimento efetivo das atribuições e responsabilidades inerentes a essas funções e com o esforço conjunto de todos os envolvidos será possível garantir a entrega do objeto contratado com a qualidade, quantidade e pontualidade devida.

Assim, considerando as inovações e os dispositivos apresentados pela nova lei, é indispensável um olhar diferenciado das Universidades Públicas na aplicação dos seus regimentos, especialmente nos pontos relacionados à exigência de maior planejamento e controle administrativo, como: a implantação do Plano Anual de Contratações, que obriga as instituições a preverem com antecedência as suas necessidades e prioridades; a necessidade de reformulação dos fluxos internos de compras, direcionando maior racionalização e eficiência nos processos; maior integração entre as áreas acadêmicas e administrativas; a capacitação técnica dos servidores públicos, garantindo que estejam preparados para lidar com as novas exigências legais e com a complexidade dos processos licitatórios.

Essas atitudes podem representar uma transformação das Universidades Públicas na aplicação da Lei nº 14.133/2021, desde que acompanhadas por uma gestão comprometida com o aperfeiçoamento contínuo. Afinal, esse é um caminho que exige esforço conjunto e que, certamente, trará resultados mais transparentes e eficazes para toda a comunidade acadêmica.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. W. L. Fiscalização contratual na lei nº 14.133/2021: governança e resultado na execução de contratos administrativos. **Revista do TCU**, n. 150, 21 jun. 2023. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/issue/view/103>. Acesso em: 09 maio 2025.

ALTOUNIAN, C. S.; SOUZA, D. L.; LAPA, L. R. G. **Gestão e governança pública para resultados**. 2ª edição. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

ANSELL, C; TORFING, J. **Handbook on Theories of Governance**. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar Publishing, 2016.

BRASIL. **Instrução Normativa SEGES/ME nº 81, de 25 de novembro de 2022**. Dispõe sobre a elaboração do termo de Referência – TR, para aquisição de bens e a contratação de serviços, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o Sistema TR digital. Brasília, DF. Ministério da Economia, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/compra/s/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-81-de-25-de-novembro-d-e-2022>. Acesso em: 02 out. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Institui a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 01 abr. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a Cidadania**. São Paulo: Editora 34, 1998.

CAMARÃO, T. A nova Lei de Licitações: avanços ou mais do mesmo? **ONLL - Observatório da nova lei de licitações**. Disponível em: https://www.novaleilicitacao.com.br/2021/04/05/a-nova-lei-de-licitacoes-avancos-ou-mais-do-mesmo/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em 29 set. 25

COEV, L. L.; GOMES, M. H. J.; MORONG, F. F. Do Conceito à proposta de implementação: as linhas de defesa à luz da nova lei de licitações e contratos (lei 14.133/ 2021). **Colloquium Socialis**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 16-24, 2023. Disponível em: <https://journal.unoeste.br/index.php/cs/article/view/4754>. Acesso em: 29/09/2025.

DAVID, F. R. **Strategic management**: concepts and cases. 13. ed. Pearson, 2011.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

FERREIRA FILHO, M. S. **Nova lei de licitações e contratos administrativos comentada**. São Paulo: Editora Saraiva, 2022.

LOPES, F. **Tratado da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos – Lei 14.133/21 Comentada por Advogados Públicos**. 4ª ed. revista, atualizada e ampliada. 4ª ed. revista, atualizada e ampliada. São Paulo, 2024.

LOPES, F.; ANTINARELLI, M. **Tratado da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - Lei 14.133/21** Comentada por Advogados Públicos. 4ª ed. revista, atualizada e ampliada. São Paulo, p.383, 2024.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA e CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Secretaria Federal de Controle Interno. **Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal**. Brasília: Ministério da Transparência e CGU, dez. 2017. 151 p. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/manual-de-orientacoes-tecnicas-1.pdf>. Acesso em: 08 maio 2025.

MOURÃO, L.; RESENDE, M. B. A gestão de risco como mecanismo de combate à corrupção nas contratações públicas. **Desafios da Administração Pública no mundo digital. XXXVII Congresso de Direito Administrativo**, Belo Horizonte, 2024.

PORTER, M. E. **O que é estratégia?** In: HBR Brasil, 1996.

SALES, A. M. C. Termo de referência, estudo técnico preliminar, anteprojeto e projeto básico: um checklist do conteúdo obrigatório e qual peça processual usar nas licitações e contratações públicas. **Revista Simetria do Tribunal de Contas do Município de São Paulo**, [S. l.], v. 1, n. 8, p. 7-27, 2022. Disponível em: <https://revista.tcm.sp.gov.br/simetria/article/view/98>. Acesso em: 24 set. 2025.

SANTOS, M. O. A aplicabilidade do Estudo Técnico Preliminar na nova Lei de Licitações e Contratos: análise da Instrução Normativa SEGES nº 58/2022. **Revista de Direito Administrativo Contemporâneo**, v. 10, n. 2, p. 65-85, 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Matriz de riscos e adicional de riscos**. São Paulo: TCE-SP, 2023. Disponível em: <https://egcportalantigo.tcm.sp.gov.br/images/conteudo-palestras/3-serie-obras-servicos-engenharia/apresentacao-TCM-SP-matriz-de-riscos-e-adicional-de-riscos.pdf>. Acesso em: 24. set. 2025.

ZÊNITE, Equipe Técnica. **O que é análise de risco e quando deve ser realizada**: no ETP, TR ou em apartado? Blog Zênite. 08 abr. 2025. Disponível em: <https://zenite.blog.br/o-que-e-analise-de-risco-e-quando-deve-ser-realizada-no-etp-tr-ou-em-apartado/>. Acesso em: 26 set. 2025

Capítulo 13

A ANÁLISE LEGAL E PRÁTICA DA MODALIDADE COMPRA INSTITUCIONAL NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: REFLEXOS DA IMPLEMENTAÇÃO

*A legal and practical analysis of the institutional purchase modality
at brazilian federal universities: reflections on implementation*

*Análisis legal y práctico de la modalidad compra institucional en las
universidades federales brasileñas: reflejos de la implementación*

DOI: 10.31560/pimentacultural/978-85-7221-583-1.13

Edson Furtado Louzada
Adriano Venturieri
Gilberto de Miranda Rocha

Resumo:

Este trabalho propõe uma análise e discussão do Programa de Aquisição de Alimentos, modalidade Compra Institucional (PAA-CI), como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento local da Agricultura Familiar (AF) e a promoção da sustentabilidade no âmbito das Universidades Federais (UF) brasileiras. Discutiremos o arcabouço legal que tornou o PAA-CI obrigatório para essas instituições de ensino superior a partir de 2015, a sua evolução e efetivação legislativa, bem como sobre os diferentes modelos de gestão dos Restaurantes Universitários (RU) e influências na efetividade dessa política pública nas UF. A pesquisa se resguarda em uma revisão bibliográfica e análise documental para contextualizar a inter-relação entre desenvolvimento local, compras públicas e sustentabilidade, destacando o papel das UF como agentes indutores. Contudo, os dados revelaram uma baixa participação das UF nas compras institucionais de alimentos da agricultura familiar, o que impacta diretamente o desenvolvimento local sustentável. Conclui-se que, apesar da previsão legal vigente e do potencial latente, a plena efetivação do PAA-CI nas UF requer um engajamento institucional contínuo e a superação de barreiras estruturais nessas instituições.

Palavras-chave: Compras públicas. Agricultura familiar. Desenvolvimento local. Sustentabilidade. Políticas públicas.

Abstract:

This study proposes an analysis and discussion of the Food Acquisition Program, specifically the Institutional Purchase modality (PAA-CI), as a strategic tool for the local development of Family Farming (AF) and promoting sustainability within Brazilian Federal Universities (UF). It examines the legal framework that made the PAA-CI mandatory for these higher education institutions starting in 2015, its evolution and legislative implementation, as well as how different management models of University Restaurants (RU) influence the effectiveness of this public policy in the universities. The research is grounded in a literature review and documentary analysis to contextualize the interrelation between local development, public procurement, and sustainability, highlighting the role of the Federal Universities as driving agents. However, the data revealed a low participation of UFs in institutional food purchases from family farming, which directly affects sustainable local development. It is concluded that, despite the existing legal framework and latent potential, the full implementation of PAA-CI in the federal units requires continuous institutional commitment and the overcoming of structural barriers within these institutions.

Keywords: *Public purchasing. Family farming. Local development. Sustainability. Public policies.*

Resumen:

Este trabajo propone un análisis y discusión del Programa de Adquisición de Alimentos, en su modalidad de Compra Institucional (PAA-CI), como una herramienta estratégica para el desarrollo local de la Agricultura Familiar (AF) y la promoción de la Sostenibilidad en el ámbito de las Universidades Federales (UF) brasileñas. Se examina el marco legal que hizo obligatorio el PAA-CI para estas instituciones de educación superior a partir de 2015, su evolución y aplicación legislativa, así como la forma en que los diferentes modelos de gestión de los Restaurantes Universitarios (RU) influyen en la efectividad de esta política pública en las UF. La investigación se basa en una revisión bibliográfica y un análisis documental para contextualizar la interrelación entre desarrollo local, compras públicas y sostenibilidad, destacando el papel de las UF como agentes impulsores. Sin embargo, los datos revelan una baja participación de las UF en las compras institucionales de alimentos provenientes de la agricultura familiar, lo que impacta directamente en el desarrollo local sostenible. Se concluye que, a pesar del marco legal vigente y del potencial latente, la plena implementación del PAA-CI en las UF requiere un compromiso institucional continuo y la superación de barreras estructurales dentro de estas instituciones.

Palabras clave: Contratación pública. Agricultura familiar. Desarrollo local. Sostenibilidad. Políticas públicas.

INTRODUÇÃO

As Universidades Federais (UF) no Brasil desempenham um papel relevante na sociedade brasileira, com seu tradicional tripé ensino, pesquisa e extensão, mas também como centro de produção acadêmico-científica, disseminação de conhecimento diverso e, simultaneamente, como representativas instituições públicas dotadas de um poder de compra considerável (Unesco, 2009). Essa capacidade de aquisição, quando direcionada estrategicamente, pode se converter em um vigorante instrumento de política pública (Louzada, 2017).

Isso porque as compras governamentais representam uma parcela considerável do Produto Interno Bruto (PIB) no Brasil e, por essa razão, são reconhecidas como um instrumento com capacidade de influenciar mercados e induzir práticas alinhadas ao desenvolvimento nacional sustentável (Brasil, 2010b). Além disso, são como vetores de inclusão socioeconômica, alinhando-se aos princípios do desenvolvimento sustentável (Sachs, 2009) e ao paradigma do desenvolvimento local endógeno (Buarque, 2008).

O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), criado em 2003 no âmbito do Programa Fome Zero, foi uma política pública essencial que conciliou o fomento à Agricultura Familiar (AF) e o combate à pobreza, ao qual inicialmente buscou intensificar a AF a desempenhar um papel essencial na produção de alimentos no Brasil, contribuindo para a promoção da Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) e o desenvolvimento local (Brasil, 2003).

Assim, o PAA, tornou-se uma política pública que conectou produtores familiares a mercados institucionais, como as UF. Instituído em 2003 pela Lei nº 10.696/2003 e regulamentado para a modalidade Compra Institucional (PAA-CI) pelo Decreto nº 7.775/2012, o PAA-CI tornou-se obrigatório a partir de 2015, com o Decreto nº 8.473/2015, exigindo que pelo menos 30% dos recursos destinados à aquisição de

alimentos por órgãos federais fossem direcionados à agricultura familiar (Brasil, 2003; Brasil, 2012; Brasil, 2015). Esse arcabouço normativo representa um marco jurídico que integra políticas públicas, ao reconhecer que as compras governamentais podem servir como instrumento estratégico de promoção do desenvolvimento local.

Essa modalidade autorizou órgãos da administração pública das três esferas de governo a utilizarem seus próprios recursos orçamentários para comprar alimentos da AF por meio de um procedimento simplificado denominado de Chamada Pública. A medida expandiu de forma considerável as oportunidades de mercado para os agricultores familiares, incluindo instituições com demanda regular de alimentos, como hospitais, quartéis e, notadamente, os Restaurantes Universitários (Sambuichi *et al.*, 2014)

A relevância social e econômica do PAA-CI para a inclusão social, a segurança alimentar e nutricional (SAN) e a sustentabilidade é inquestionável, estando alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, em especial ao ODS 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável) e ao ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis), conforme a Agenda 2030 (ONU, 2025). O potencial transformador do PAA-CI nas UF, conforme Lopes (2021), reside em sua capacidade de articular múltiplas dimensões: econômica (dinamização de circuitos curtos), social (segurança alimentar da comunidade universitária) e ambiental (transição agroecológica).

Essa obrigatoriedade do PAA-CI visa fomentar a economia local, promover a sustentabilidade e garantir a oferta de alimentos frescos e de qualidade. As UF, por meio de seus Restaurantes Universitários (RU), representam um mercado estratégico para a implementação dessa política, mas enfrentam desafios relacionados à gestão, burocracia e organização (Salgado; Souza; Ferreira, 2022).

Como agentes indutores, as universidades podem converter a compra institucional em inovações socioambientais, gerando

conhecimento aplicado e modelos replicáveis (Fouto, 2002). A sustentabilidade da política depende, em última análise, de sua percepção como eixo estruturante da função social das universidades públicas (Unesco, 2009). A análise da conformidade legal exige, portanto, uma avaliação crítica da interação entre dispositivos normativos e estruturas operacionais, considerando que a mera existência da obrigatoriedade não garante sua materialização plena (Sambuichi *et al.*, 2014).

Os desafios operacionais da implementação do PAA-CI derivam principalmente da heterogeneidade na gestão dos Restaurantes Universitários (RU), fator que condiciona a eficácia da política. Como observado por Wolf (2018), modelos de administração direta, terceirizada ou gerida por fundações apresentam capacidades logísticas assimétricas para lidar com exigências específicas da agricultura familiar, tais como sazonalidade, fragmentação produtiva e controle de qualidade.

A terceirização dos serviços de alimentação, por exemplo, transfere o poder de compra para entidades privadas cujas prioridades não estão alinhadas com o fomento da agricultura familiar local, criando um impasse estrutural que neutraliza a força da legislação. A análise aprofundada desse descompasso é, portanto, indispensável para compreender os limites e as possibilidades das políticas de compras públicas como ferramentas de transformação social e econômica (Wolf, 2018).

Ademais, a cultura institucional das UF revela-se determinante: universidades com maior tradição em extensão rural e articulação com movimentos sociais tendem a internalizar o PAA-CI como parte de sua missão acadêmica, enquanto outras o interpretam como mera obrigação burocrática (Salgado; Souza; Ferreira, 2022). Essa disparidade evidencia que a efetividade jurídica da norma depende de mediações institucionais que transcendem o texto legal.

A presente análise se debruça sobre a lacuna existente entre o potencial normativo do PAA-CI e sua efetiva implementação no âmbito das UF, um fenômeno que transcende a simples questão de

conformidade legal e adentra o domínio das lógicas administrativas e barreiras estruturais que moldam a gestão pública. Visa, portanto, explorar a intersecção entre as políticas de compras públicas e o desenvolvimento local sustentável, com foco na modalidade Compra Institucional (PAA-CI) do Programa de Aquisição de Alimentos, aplicada às UF brasileiras. A temática se insere na gestão pública das universidades e institutos federais e ganha sempre mais relevância diante das mudanças climáticas, ao esgotamento dos recursos naturais, e das restrições orçamentárias dessas instituições nos últimos anos.

A tese central deste artigo argumenta que, apesar da existência de um arcabouço legal vigente e de caráter obrigatório desde 2015, a execução do PAA-CI nas UF permanece em um patamar notavelmente baixo. Esta disparidade não se explica apenas por falhas operacionais ou desconhecimento da norma, mas está fundamentalmente enraizada em barreiras estruturais e administrativas, com destaque para os modelos de gestão predominantes nos RU, que frequentemente operam sob uma lógica de eficiência gerencialista que se contrapõe aos objetivos desenvolvimentistas da política.

A baixa adesão ao PAA-CI representa uma expressiva oportunidade perdida, não apenas para o estímulo econômico de comunidades rurais e a dinamização de mercados locais, mas também para que as próprias universidades cumpram sua missão social de maneira mais ampla e integrada (Salgado; Souza; Ferreira, 2022).

A obrigatoriedade do PAA-CI para órgãos federais a partir de 2015 (Decreto nº 8.473/2015), e posteriormente pela Lei nº 14.628/2023, confere urgência à compreensão dos mecanismos de sua implementação e dos desafios enfrentados. A pesquisa então questiona: por que, apesar da obrigatoriedade legal desde 2015, a implementação do PAA-CI nas UF permanece baixa, e como os modelos de gestão dos RU influenciam essa dinâmica? Objetiva-se, assim, revelar a potencialidade das UF como indutoras de desenvolvimento local da AF por meio das compras de alimentos, analisando o arcabouço legal e institucional

que suporta essa prática. A metodologia baseia-se em análise documental e revisão bibliográfica.

A estruturação do trabalho baseia-se em uma análise multifacetada do tema. Inicialmente, detalha-se a evolução do arcabouço normativo do PAA-CI. Em seguida, examinam-se os dados de implementação em nível nacional, evidenciando a baixa execução. A análise prossegue com a discussão das barreiras estruturais, focando no impacto dos modelos de gestão dos RU. Por fim, apresentam-se as conclusões e implicações para políticas públicas e para a gestão universitária, visando contribuir para a superação dos desafios identificados e para a plena realização do potencial transformador do programa nas UF.

A COMPRA INSTITUCIONAL DE ALIMENTOS: SUA EVOLUÇÃO, DIRETRIZES E IMPORTÂNCIA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Esta seção é fundamental para estabelecer a base legal que sustenta toda a nossa discussão. Vamos detalhar a evolução das políticas e legislações, desde a criação do PAA até a consolidação da modalidade Compra Institucional e sua obrigatoriedade para as Universidades Federais.

HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL ATÉ O PAA-CI

A trajetória das políticas públicas voltadas à Agricultura Familiar (AF) no Brasil reflete uma lenta transição da marginalização para o reconhecimento como categoria social e econômica estratégica. Até a década de 1990, o modelo agrícola nacional priorizava a modernização

conservadora, concentrando recursos no agronegócio exportador e relegando os pequenos produtores à invisibilidade estatística e política (Schneider, 2016). A Constituição Federal de 1988 (Art. 5º, XXVI) assegurou proteção à pequena propriedade rural trabalhada pela família, mas sem definir claramente o conceito ou estabelecer políticas específicas (Brasil, 1988). Cabe enfatizar que a AF é vista como pilar da segurança alimentar no Brasil, responsável por cerca de 70% dos alimentos consumidos e empregando 66,3% dos trabalhadores rurais.

As políticas para a agricultura familiar no Brasil, desde a Constituição de 1988, passaram por três gerações, conforme Grisa e Schneider (2015). A primeira, pós-1988, focou em políticas agrícolas e agrárias, com o reconhecimento oficial da AF e a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), em 1995, primeira política nacional direcionada exclusivamente ao segmento.

A segunda geração deu-se nos anos 2000, quando o Estado passou a atuar como indutor de mercados institucionais. A Lei nº 11.326/2006 (Lei da Agricultura Familiar) estabeleceu critérios objetivos para definir a AF (área de até 4 módulos fiscais, gestão familiar, renda vinculada ao estabelecimento) e ampliou o escopo para quilombolas, indígenas e assentados (Brasil, 2006). Essa segunda geração trouxe um referencial mais social e assistencial, com programas como o Fome Zero (2003) e o Programa de Aquisição de Alimentos – PAA, criado em 2003 pela Lei nº 10.696, vinculou compras governamentais à segurança alimentar, adquirindo produtos da AF para distribuição a populações vulneráveis (Brasil, 2003a).

Nesse contexto, a Lei nº 10.696/2003 instituiu formalmente o PAA, estabelecendo um mecanismo inovador com um duplo propósito: por um lado, combater a fome e a desnutrição ao adquirir alimentos para distribuição a populações vulneráveis; por outro, criar mercados institucionais para a produção da agricultura familiar, fortalecendo um setor historicamente marginalizado pelas políticas agrícolas tradicionais (Schneider, 2016).

Conforme analisam Grisa e Schneider (2015), o programa representou uma mudança de paradigma, reconhecendo que a solução para a insegurança alimentar passava também pelo fortalecimento econômico dos pequenos produtores, que são responsáveis por uma parcela substancial dos alimentos consumidos no país. O PAA, desde sua concepção, foi pensado para ser um instrumento de inclusão econômica e social, fomentando a produção sustentável e a geração de renda no campo. Em particular, foi criado para fomentar a produção de alimentos com base na sustentabilidade e promover o desenvolvimento socioeconômico da AF, combatendo a insegurança alimentar e nutricional.

A consolidação desse modelo ocorreu com o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), regulado pela Lei nº 11.947/2009, que determinou que 30% dos recursos para merenda escolar fossem destinados à AF (Brasil, 2009). Essa inovação criou um mercado institucional estável, fortalecendo circuitos curtos de comercialização (Sambuichi *et al.*, 2014). Sua principal inovação foi a criação de um mecanismo de compra pública que dispensava o tradicional processo licitatório, permitindo ao Estado adquirir alimentos diretamente de agricultores familiares e suas organizações, pagando preços compatíveis com os mercados regionais e assegurando um canal de comercialização estável. Essa abordagem visava não apenas gerar renda, mas também estimular a diversificação da produção e a organização social dos agricultores, constituindo-se como um pilar para a segurança alimentar e nutricional do país (Grisa; Schneider, 2015).

Em 2012, o Decreto nº 7.775 instituiu a modalidade Compra Institucional (PAA-CI), permitindo que órgãos públicos – incluindo Universidades Federais – adquirissem alimentos da AF com recursos próprios, via Chamadas Públicas (Brasil, 2012). O fortalecimento normativo ocorreu com o Decreto nº 8.473/2015, que tornou obrigatória a compra de 30% de alimentos da AF pela administração federal (Brasil, 2015).

Este decreto estabeleceu a obrigatoriedade de que, a partir de 2016, no mínimo 30% dos recursos destinados à aquisição de gêneros

alimentícios no âmbito da Administração Pública Federal fossem aplicados na compra de produtos da AF, preferencialmente por meio da modalidade PAA-CI. Tal medida transformou o que era uma possibilidade em um dever para as UF, conferindo a elas um papel de destaque na execução da política e na promoção do desenvolvimento local. A legislação do PAA continuou a evoluir nos anos seguintes, demonstrando sua resiliência e adaptação às mudanças de governo. Durante um período, o programa foi renomeado para Programa Alimenta Brasil pela Lei nº 14.284/2021 (Brasil, 2021), mas foi posteriormente reinstituído com seu nome original pela Lei nº 14.628/2023 (Brasil, 2023a). Essa volatilidade reflete tensões políticas, mas também a consolidação da AF como ator indispensável nas estratégias de desenvolvimento rural e segurança alimentar.

Mais recentemente, o Decreto nº 11.802/2023 (Brasil, 2023) reafirmou as diretrizes do programa, mantendo a obrigatoriedade dos 30% e atualizando as regras operacionais para as suas diversas modalidades. Essa contínua atenção legislativa evidencia a importância atribuída ao PAA como política de Estado. No entanto, a existência de uma base legal sólida e compulsória levanta questionamentos sobre os motivos pelos quais a sua implementação nas UF ainda se mostra limitada, indicando que a superação de barreiras vai além da simples existência de normas. O Quadro 1 retrata o atual estado normativo dessa política pública.

Quadro 1 – Modalidades vigentes do PAA (art.3º do Decreto 11.802/2023)

Modalidade do PAA	Descrição	Tipo de acesso do agricultor	Operador
CDS - compra com doação simultânea	Compra de alimentos para doação imediata às unidades receptoras ou diretamente aos beneficiários consumidores	Individual ou em grupo (formal ou informal)	Conab, estados, Distrito Federal e municípios
Leite	Compra de leite para doação às unidades receptoras ou diretamente aos beneficiários consumidores	Individual ou em grupo (formal ou informal)	Governos estaduais

Modalidade do PAA	Descrição	Tipo de acesso do agricultor	Operador
Compra direta	Compra de gêneros alimentícios com o objetivo de sustentação de preços	Individual ou em grupo (formal ou informal)	Conab – Companhia Nacional de Abastecimento
Formação de estoque	Apoio financeiro à formação de estoques de alimentos para posterior comercialização e devolução de recursos ao poder público	Cooperativa e associação	Conab
Compra institucional (PAA-CI)	Compra de produtos da agricultura familiar via chamada pública para atendimento de demandas do órgão comprador (consumo de alimentos)	Individual ou em grupo (formal ou informal)	Ente interessado (qualquer esfera)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Brasil (2023a) e Perin *et al.* (2021).

Na próxima seção, vamos discutir a execução da modalidade Compra Institucional e sua obrigatoriedade para as Universidades Federais, identificando a capacidade da instituição de cumprir a legislação do PAA-CI.

A OBRIGATORIEDADE DA COMPRA INSTITUCIONAL (PAA-CI) PELAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

A obrigatoriedade da modalidade Compra Institucional do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA-CI) nas Universidades Federais (UF) brasileiras representa um marco na política de segurança alimentar e desenvolvimento local. Estabelecida pelo Decreto Federal nº 8.473/2015 (Brasil, 2015), a norma determinou que órgãos da administração pública federal – incluindo UF, hospitais universitários e presídios – destinassem pelo menos 30% dos recursos financeiros para aquisição de gêneros alimentícios exclusivamente à agricultura familiar (AF) e suas organizações (Brasil, 2015). Essa medida, em vigor desde janeiro de 2016, visava transformar o poder de compra do Estado em instrumento

de inclusão produtiva, alinhando-se aos objetivos do Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – SISAN (Brasil, 2006a).

Inicialmente, de adesão voluntária desde 2012, o PAA-CI tornou-se obrigatório para as IFES a partir de 2016 (através do Decreto nº 8.473/2015), exigindo que no mínimo 30% dos recursos destinados à compra de alimentos fossem oriundos da AF. Essa exigência legal visou integrar a AF nas políticas institucionais e promover a segurança alimentar e nutricional (SAN). Assim, contribuir ainda para a geração de empregos e renda, inclusão social, estímulo à economia local e fortalecimento da agricultura familiar local.

O Quadro 2 retrata a construção normativa dessa política pública:

Quadro 2 – Marcos normativos do PAA-CI

Normativos	Descrição
Lei 10.696/2003	Instituiu o PAA dentro do programa Fome Zero do governo Federal
Decreto 7.775/2012	Criou a modalidade Compra institucional (PAA-CI) para compra de produtos da agricultura familiar via dispensa de licitação através da chamada pública para o órgão comprador (consumidor de alimentos)
Decreto 8.473/2015	Gerou a obrigatoriedade, no âmbito da Administração Pública federal, o percentual mínimo de 30% destinado à aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar
Lei 14.284/2021 e Decreto 10.880/2021	Extinguiu o PAA e instituiu o Programa Alimenta Brasil
Lei 14.628/2023	Extinguiu o Programa Alimenta Brasil e reinstituiu o PAA
Decreto 11.802/2023	Reinaugurou as modalidades do PAA, dentre elas a Compra institucional (PAA-CI) com obrigatoriedade de compra de no mínimo 30% de alimentos da agricultura familiar via dispensa de licitação através da chamada pública para o órgão comprador

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Brasil
(2003; 2012; 2015; 2021b; 2021; 2023a).

Essa evolução do PAA-CI representou uma evolução ao permitir que órgãos e entidades da administração pública federal, estadual

e municipal utilizassem seus próprios recursos orçamentários para adquirir produtos da AF. Essa descentralização da execução financeira ampliou o alcance do programa, possibilitando que uma gama variada de instituições, como hospitais públicos, quartéis, presídios e, de forma destacada, os Restaurantes Universitários (RU) das Universidades Federais (UF), se tornassem compradores diretos. Ela possibilita que instituições como os Restaurantes Universitários utilizem seus orçamentos para comprar diretamente de agricultores familiares.

A operacionalização da PAA-CI se dá por meio de um processo simplificado conhecido como Chamada Pública, que substitui a complexidade da licitação convencional. Na Chamada Pública, os critérios de seleção dos fornecedores priorizam fatores de desenvolvimento local, como a proximidade geográfica dos agricultores em relação ao órgão comprador – priorizando produtores do município, do território, do estado e, por fim, de outras unidades da federação – e a condição de pertencimento a grupos como assentados da reforma agrária, comunidades indígenas ou quilombolas (Salgado; Souza; Ferreira, 2022).

O PAA-CI opera por meio de chamadas públicas, mecanismo simplificado que dispensa licitação conforme a Lei de Licitações, Lei 14.133/2021 (Brasil, 2021). O processo exige que as UF: definam demandas alimentares com base em cardápios dos Restaurantes Universitários (RU); emitam editais com especificações de produtos, quantidades e prazos de entrega; priorizem agricultores locais seguindo a ordem geográfica: município > território rural > estado > outros estados (Resolução GGPA n° 50/2012); garantam preços de referência com acréscimo de até 30% para produtos agroecológicos. Essa estrutura busca fomentar circuitos curtos de comercialização, reduzindo intermediários e fortalecendo economias territoriais (Salgado; Souza; Ferreira, 2022).

O preço, embora deva ser compatível com o mercado, não é o fator preponderante, o que permite valorizar a produção local e eliminar intermediários. Essa estrutura normativa foi desenhada para criar um mercado institucional robusto e previsível, incentivando os agricultores

a planejar suas safras e a investir na qualidade de seus produtos, priorizando critérios geográficos (produtores locais) e socioambientais (sobrepçoço de até 30% para produtos agroecológicos), divergindo da lógica de menor preço das licitações tradicionais (Salgado; Souza; Ferreira, 2022).

Além de fomentar economias locais e reduzir intermediários, sua operacionalização depende da articulação entre a legislação federal – como a Lei de Licitações nº 14.133/2021 – e normativas específicas, a exemplo das resoluções do Grupo Gestor do PAA, como a Resolução nº 50/2012.

Na próxima seção, vamos arrolar a relevância das UF como agentes transformadores da sociedade, com o enfoque no desenvolvimento local, ODS, função social dessas instituições.

O PAPEL DA UNIVERSIDADE FEDERAL COMO AGENTE INDUTOR DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

As Universidades Federais (UF) desempenham um papel crucial no desenvolvimento social, econômico e cultural, servindo como modelo para a sociedade. Elas são instituições estratégicas que podem impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões onde atuam, indo além do tradicional tripé de ensino, pesquisa e extensão (Louzada, 2017).

As universidades, com suas comunidades acadêmicas numerosas e a presença de Restaurantes Universitários (RU) que servem milhares de refeições diárias, representam um mercado institucional de grande escala e regularidade. Essa demanda constante por gêneros alimentícios posiciona as UF como um mercado estratégico e de alto potencial para a agricultura familiar (Wolf, 2018).

A aquisição de alimentos da AF através do PAA-CI é uma dessas estratégias, promovendo a inclusão social, a redistribuição de renda e

a valorização dos produtores locais. Essa prática se alinha aos ODS e fortalece a universidade como vitrine de inovação e políticas públicas efetivas. A compra de alimentos transcende a função operacional dos RUs, tornando-se uma ferramenta poderosa para a promoção da sustentabilidade em todas as áreas de atuação da UF (Salgado; Souza; Ferreira, 2022).

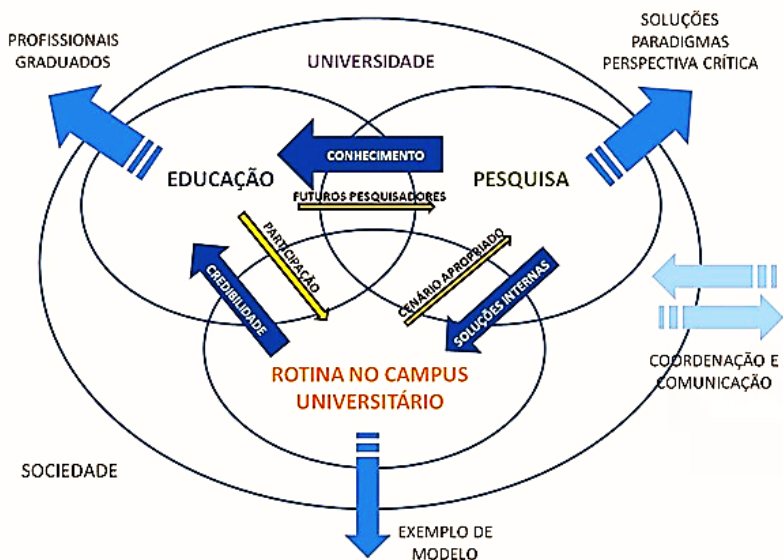
As Compras Sustentáveis e o Desenvolvimento Local, baseadas no poder de compra da Administração Pública, representam um instrumento transversal de políticas públicas que permite às Universidades Federais (UF) atuarem de forma estratégica na promoção da sustentabilidade e do fortalecimento das economias locais. Por meio desse mecanismo, as UF podem direcionar suas aquisições para estimular mercados regionais, apoiar produtores locais e incentivar práticas social e ambientalmente responsáveis. O desenvolvimento local, nesse contexto, é entendido como um processo interno e contínuo, impulsionado pela dinâmica econômica e pela melhoria da qualidade de vida das comunidades em pequenas regiões.

A função social das Universidades Federais (UF), enquanto instituições estratégicas, tem papel essencial no ensino, na pesquisa e na extensão, além de atuar como agente de transformação social e econômica, promotora de sustentabilidade e indutora do desenvolvimento local (Unesco, 2009). Em suas atividades-meio, as UF devem buscar alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), relacionando o PAA-CI e a Agricultura Familiar (AF) à Agenda 2030 (ONU, 2025), com destaque para o ODS 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável). Nesse contexto, evidenciam-se as metas de dobrar a produtividade e a renda dos agricultores familiares (2.3) e de garantir sistemas sustentáveis de produção de alimentos (2.4).

As universidades, devido à sua complexidade institucional, devem servir de exemplo, promovendo práticas sustentáveis e atuando como elo dinâmico entre o Estado e a sociedade, demonstrando sua

capacidade de superar antigos paradigmas e se adaptar às novas realidades (Fouto, 2002).

Figura 1 – A função da universidade na sociedade, no rumo ao desenvolvimento sustentável



Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de Fouto (2002).

Como base nessa função (Figura 1), portanto, as UF devem ser reconhecidas por seu compromisso com o desenvolvimento sustentável, praticando suas crenças sobre sustentabilidade, servindo de exemplo para seus alunos e para a comunidade local, e atuando como modelo de sustentabilidade para a sociedade em geral (Fouto, 2002).

Na próxima seção, vamos discutir a importância dos RUs como o principal lócus de execução da Compra Institucional nas universidades, detalhar os diferentes modelos de gestão que elas podem adotar e, o mais importante, analisar como a escolha de um desses modelos impacta diretamente a capacidade da instituição de cumprir a legislação do PAA-CI.

MODELOS DE GESTÃO DE RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS E SUA INFLUÊNCIA NO PAA-CI

Os Restaurantes Universitários (RU) constituem o principal espaço de execução da política de aquisição de alimentos da Agricultura Familiar (AF) no âmbito das UF (Wolf, 2018), concebidos no âmbito da assistência estudantil para contribuir com a permanência dos estudantes. Eles são centrais para a execução das políticas de segurança alimentar e nutricional (SAN) nas UF (Lopes, 2021) e sua função transcende o simples fornecimento de refeições, posicionando-se como um instrumento central das políticas de assistência estudantil, formalizadas pelo Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES).

O PNAES visa garantir a permanência e a conclusão de curso de estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica, e a oferta de uma alimentação nutricionalmente equilibrada e a baixo custo é um de seus pilares (Paula; Bifano, 2019). Os RU, portanto, não são apenas refeitórios, mas espaços de garantia de direitos, de promoção da saúde e de socialização, contribuindo para o bem-estar e o desempenho acadêmico da comunidade universitária (Lopes, 2021).

A implementação do Programa de Aquisição de Alimentos, modalidade Compra Institucional (PAA-CI), nesses espaços permite que a universidade alinhe sua responsabilidade social, de assistência estudantil, com o fomento ao desenvolvimento local e à agricultura sustentável, conectando diretamente os produtores familiares a um mercado consumidor estável e de grande volume.

Assim, o RU torna-se o lócus privilegiado onde a política pública encontra sua aplicação prática, transformando o ato de comprar alimentos em uma ação com múltiplos impactos sociais, econômicos e ambientais.

A forma como um Restaurante Universitário é administrado interfere diretamente na sua capacidade de executar políticas públicas como o PAA-CI. Conforme Wolff (2018), a prática administrativa nas UF apontam

para a existência de três modelos de gestão predominantes, cada um com implicações distintas para o processo de aquisição de alimentos.

O primeiro é a Autogestão, modelo no qual a própria universidade é responsável por todas as etapas da operação: desde o planejamento dos cardápios e a compra dos insumos até a contratação de pessoal, a preparação e a distribuição das refeições. O segundo modelo é a Gestão Mista, um modelo híbrido onde as responsabilidades são compartilhadas; por exemplo, a universidade pode se encarregar da compra dos alimentos, enquanto uma empresa terceirizada fornece a mão de obra para o preparo e a distribuição. Por fim, existe o último modelo que é a Terceirização (ou concessão), no qual a universidade cede o espaço físico e os equipamentos para uma empresa privada que assume a responsabilidade integral pela gestão do serviço, incluindo a compra de todos os gêneros alimentícios (Wolff, 2018).

Cada UF adota uma tipologia, que possui aspectos positivos e negativos no que se refere ao custo, à qualidade do serviço e à qualidade de vida no trabalho, conforme os anseios da instituição. Conforme estudos de Wolff (2018) e Paula e Bifano (2019), os RU são geridos em 3 (três) modelos de gestão, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Modelos de Gestão em Restaurantes Universitários

Modelos de gestão	Concepção
Autogestão ou gestão própria	O serviço de produção e distribuição das refeições, bem como a gestão dos recursos humanos e materiais e o controle de qualidade, são de responsabilidade exclusiva da Universidade.
Misto ou parcialmente terceirizado	A Universidade e a empresa subcontratada dividem responsabilidades, tanto na aquisição de insumos quanto na contratação das pessoas envolvidas no serviço e/ou nas atividades complementares, conforme o caso específico.
Terceirizado ou concessão total	O espaço de produção e distribuição da Universidade é cedido a uma empresa subcontratada, que assume a gestão integral do serviço, incluindo administração, recursos humanos, materiais, produção e distribuição das refeições, sob sua responsabilidade (concessão onerosa).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Wolff (2018) e Paula e Bifano (2019).

Nos estudos de Wolff (2018), nos últimos anos, observa-se uma tendência de migração do modelo de autogestão para os de gestão mista ou terceirizada, um movimento influenciado, em parte, por políticas do governo federal, como o Decreto nº 4.547/2002, que extinguiu cargos operacionais no serviço público, como cozinheiros e auxiliares de cozinha, dificultando a manutenção de equipes próprias pelas universidades, conforme Paula e Bifano (2019).

A efetividade do PAA-CI está intrinsecamente ligada ao modelo de gestão adotado pelo Restaurante Universitário. O modelo de Terceirização se apresenta como o principal obstáculo à implementação da obrigatoriedade de compra de 30% de alimentos da AF. Quando uma empresa privada assume a responsabilidade pela aquisição dos gêneros alimentícios, a universidade perde o controle direto sobre o processo de compra (Paula; Bifano, 2019).

A empresa, por sua natureza jurídica e por não ser o órgão público executor do orçamento, não está submetida às mesmas regras da Chamada Pública do PAA-CI, priorizando seus próprios fornecedores e lógicas de mercado, acabam por favorecer grandes distribuidores em detrimento de pequenos produtores locais (Wolf, 2018). Essa dinâmica torna a fiscalização e o cumprimento da cota de 30% uma tarefa complexa, pois a decisão de compra é externalizada (Paula; Bifano, 2019).

Em contrapartida, os modelos de Autogestão e de Gestão Mista – especificamente quando a universidade retém a responsabilidade pela aquisição dos insumos – são os mais propícios para a execução do PAA-CI. Nesses casos, a instituição mantém a autonomia para planejar as compras, dialogar com as organizações de agricultores familiares e realizar as Chamadas Públicas conforme a legislação (Wolf, 2018).

Estudos indicam que as experiências bem-sucedidas de implementação do PAA-CI ocorrem majoritariamente em universidades que adotam esses modelos, onde há um engajamento dos gestores e nutricionistas no processo (Paula; Bifano, 2019). Fica evidente, portanto, que

a decisão administrativa sobre como gerir o RU é um fator determinante, que pode tanto viabilizar quanto obstruir a plena aplicação de uma política pública voltada ao desenvolvimento local e à sustentabilidade.

Na próxima seção, vamos discutir os desafios da execução da Compra Institucional nas universidades, perceber como a escolha de um desses modelos impacta diretamente a capacidade da instituição de cumprir a legislação do PAA-CI.

DESAFIOS E A BAIXA EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PAA-CI NAS UF

Os desafios e a implementação do PAA-CI nas universidades federais brasileiras são barreiras que não apenas cumpria uma obrigação legal, mas também ativaria um poderoso vetor de desenvolvimento econômico local, injetando recursos diretamente nas comunidades rurais do entorno e fortalecendo os circuitos curtos de comercialização. Além disso, ao incorporar produtos frescos e diversificados da AF em seus cardápios, as UF têm a oportunidade de promover a segurança alimentar e nutricional de seus estudantes e servidores, oferecendo uma alimentação de maior qualidade e culturalmente relevante, conforme destacam os objetivos do programa. No entanto, a análise dos dados de execução revela que esse vasto potencial permanece, em grande medida, latente.

Uma análise quantitativa da adesão das UF brasileiras ao PAA-CI expõe uma lacuna expressiva entre a determinação legal e a prática institucional. Um estudo abrangente realizado por Salgado, Souza e Ferreira (2022) analisou a execução do programa entre 2012 e 2019 e revelou que, de um universo de 63 universidades federais, apenas 19 (correspondendo a 30,1%) haviam realizado compras de alimentos da agricultura familiar por meio de chamadas públicas nesse período. Este dado é particularmente alarmante, considerando que a obrigatoriedade

do percentual de 30% já estava em vigor desde 2016. A baixa adesão em nível nacional sugere que os desafios para a implementação são sistêmicos e superam as particularidades de cada instituição, indicando a presença de obstáculos estruturais que dificultam a operacionalização da política. O Quadro 1, baseada nos dados do referido estudo, ilustra a distribuição dessa baixa adesão por região do país.

Quadro 1 – Resultado percentual de execução do PAA-CI por regiões e Brasil entre 2012 e 2019

Ação	Regiões Brasileiras										Brasil	
	Sul		Sudeste		Nordeste		Norte		Centro-Oeste			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Executou	5	45,5	5	26,63	5	27,7	3	30	1	20	19	30,1
Não executou	6	54,5	14	73,67	13	72,3	7	70	4	80	44	69,9
Total	11	100	19	100	18	100	10	100	5	100	63	100

Fonte: Salgado, Souza e Ferreira (2022).

A regionalização também é relevante: enquanto o Sul apresenta maior taxa de execução, o Norte enfrenta desafios logísticos e menor organização da AF, refletindo desigualdades territoriais (IBGE, 2017). A heterogeneidade regional na execução do PAA-CI, conforme detalhado no Quadro 1, oferece pistas sobre os fatores que podem facilitar ou dificultar sua implementação. A região Sul se destaca com o maior percentual de adesão, onde 45,5% das UF realizaram compras da AF, um índice consideravelmente superior à média nacional (Salgado; Souza; Ferreira, 2022).

Esse desempenho pode ser atribuído a fatores como um maior grau de organização social e cooperativismo entre os agricultores familiares na região, bem como a uma cultura institucional potencialmente mais receptiva a esse tipo de política. Em contraste, outras regiões apresentam taxas de execução mais baixas, evidenciando que, embora

a legislação seja federal, sua aplicação é fortemente influenciada por contextos locais e regionais. Essa variação reforça a ideia de que o sucesso do PAA-CI depende não apenas da norma em si, mas de um ecossistema favorável que inclui agricultores organizados, gestores públicos capacitados e uma articulação eficaz entre os diferentes atores envolvidos.

Pesquisas como a de Wolff (2018) indicam que a tipologia da autogestão dos RU facilita a adesão ao PAA-CI, pois permite à universidade gerir diretamente as aquisições e adaptar cardápios à sazonalidade da AF (Paula; Bifano, 2019). Já na terceirização, as empresas contratadas tendem a priorizar fornecedores industriais, inviabilizando compras descentralizadas da agricultura familiar – um dos fatores que explicam a baixa adesão nacional: apenas 19 das 63 UF executaram o PAA-CI entre 2012 e 2019 (Salgado; Souza; Ferreira, 2022).

Outras barreiras incluem: a falta de capacitação de gestores públicos para elaborar chamadas públicas e articular-se com cooperativas (Lopes, 2021); a complexidade nos processos de habilitação e pagamento, especialmente para agricultores com DAP (Declaração de Aptidão ao PRONAF) (Sambuichi *et al.*, 2014); e a dificuldade em compatibilizar a demanda contínua dos RU (grandes volumes) com a produção fragmentada e sazonal da AF (Grisa; Schneider, 2015).

Além das questões regionais, Salgado, Souza e Ferreira (2022) apontam uma série de desafios operacionais e burocráticos que permeiam a execução do PAA-CI nas universidades. Esses entraves operacionais, somados à dificuldade de alinhar a sazonalidade e a escala da produção familiar com a demanda padronizada e de grande volume dos RUs, criam um ambiente adverso que desestimula a participação de ambos os lados e contribui para a baixa performance do programa. Essa baixa efetividade do PAA-CI resulta de diversos desafios operacionais e estruturais na relação entre universidades e agricultores familiares (Lopes, 2021).

A burocracia do processo, mesmo simplificada pela Chamada Pública, ainda exige documentos complexos, dificultando a adesão efetiva ao programa e a formalização das compras, tanto por parte dos gestores públicos (sem treinamento adequado) quanto dos agricultores (com estrutura administrativa limitada). Além disso, a ausência de planejamento e de diálogo prévio resulta em editais com demandas incompatíveis com a produção local, comprometendo a execução (Salgado; Souza; Ferreira, 2022). Outro entrave é a desinformação: muitos agricultores desconhecem o mercado institucional e as universidades possuem poucos dados sobre os produtores locais, ampliando a desconexão que o programa busca superar (Lopes, 2021).

Para além das barreiras estruturais e burocráticas, a implementação do PAA-CI é profundamente influenciada pela agência dos atores envolvidos, notadamente os gestores e técnicos que atuam na linha de frente do processo. A teoria do burocrata de nível de rua, de Lipsky (2019), ajuda a compreender que a efetividade de uma política pública depende das decisões e da discricionariedade dos agentes que a executam no dia a dia (Salgado; Souza; Ferreira, 2022). Lipsky (2019) define os burocratas de nível de rua como os servidores públicos que interagem diretamente com a sociedade no exercício de suas funções, como professores, assistentes sociais, gestores de RU, nutricionistas, pregoeiros, fiscais de contrato responsáveis pela aquisição de alimentos, e outros.

No contexto das UF, o sucesso na compra de alimentos da AF está frequentemente associado à existência de servidores – como nutricionistas, administradores e pró-reitores – engajados e com uma formação crítica, dispostos a superar os desafios processuais e a construir pontes com as comunidades de agricultores (Salgado; Souza; Ferreira, 2022). A teoria dos burocratas de nível de rua é, portanto, fundamental para entender o fracasso do PAA-CI. Ela entende o lócus de análise do desenho da lei para as práticas dos implementadores. A decisão de um nutricionista de não incluir um alimento sazonal no cardápio por dificuldade logística, por exemplo, são respostas racionais às condições de trabalho e aos incentivos institucionais em que estão inseridos, segundo

Lipsky (2019). Isso reforça que a simples existência da norma é insuficiente; sua efetivação depende de um compromisso institucional ativo e da capacitação dos atores responsáveis por transformá-la em realidade.

METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa fundamentada em revisão bibliográfica sistemática, análise documental e raciocínio indutivo, seguindo os preceitos metodológicos de Bardin (2016) para análise de conteúdo e de Gil (2019) para pesquisas sociais aplicadas. O objetivo foi compreender a trajetória do Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar para o Consumo Institucional (PAA-CI) no contexto das universidades federais (UF), considerando suas dimensões normativas, operacionais e socioeconômicas.

Para traçar a evolução do programa, foram examinados marcos legais federais publicados entre 2003 e 2024, incluindo leis, decretos e resoluções, com atenção especial às mudanças regulatórias que impactaram a execução do PAA-CI. Além disso, analisaram-se documentos operacionais, como editais de chamadas públicas e relatórios de gestão de UF, que revelam as práticas cotidianas e os entraves enfrentados na implementação das compras institucionais.

A revisão bibliográfica encontrou 35 artigos científicos, teses e livros indexados em plataformas como SciELO e Portal CAPES, selecionados a partir dos filtros aplicados: compras institucionais, PAA, agricultura familiar e universidades federais. Essa etapa permitiu contextualizar o PAA-CI no debate acadêmico, identificando lacunas de pesquisa e convergências teóricas.

Destacaram-se os trabalhos de Salgado, Souza e Ferreira (2022) sobre os impactos do PAA no desenvolvimento rural e de Grisa e Schneider (2015) acerca das inovações institucionais na alimentação escolar. A análise qualitativa permitiu identificar padrões temáticos e

lacunas na literatura, enquanto o raciocínio indutivo (Thomas, 2006) possibilitou extrapolar tendências a partir de casos concretos.

Para enriquecer a análise, incorporaram-se dados secundários de institutos oficiais (IBGE, CONAB) e estudos de caso sobre a implementação do programa em UF das cinco regiões brasileiras, com ênfase nos modelos de gestão de Restaurantes Universitários (RU) e seus efeitos no desenvolvimento territorial.

Complementarmente, realizou-se análise documental de editais de chamadas públicas, relatórios de gestão de UF e atas de comissões de licitação, obtidos via Lei de Acesso à Informação. Esses documentos revelaram as práticas administrativas e os desafios enfrentados pelas universidades na operacionalização do PAA-CI. Cruzando esses dados com estatísticas do IBGE (2017), foi possível mapear discrepâncias entre o potencial da agricultura familiar e a efetividade das compras institucionais.

A triangulação metodológica entre fontes legais, acadêmicas e empíricas foi essencial para mapear contradições, avanços e desafios do PAA-CI, assegurando robustez analítica. Ao cruzar diferentes perspectivas, o estudo não apenas evidenciou a complexidade da política pública, mas também destacou a importância de adaptações locais para sua efetividade, considerando a diversidade socioeconômica e produtiva do país. Essa abordagem multifacetada contribuiu para uma compreensão mais abrangente dos fatores que influenciam o sucesso ou a fragilidade do programa no ambiente universitário.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A obrigatoriedade legal do PAA-CI (Decreto 8.473/2015) não se traduziu em adoção massiva pelas UF, evidenciando um hiato entre normatização e prática. Apenas 30% das universidades cumpriram a regra dos 30%, com execução concentrada no Sul – região com

maior densidade de agricultores familiares e cooperativas (Salgado; Souza; Ferreira, 2022).

A análise legal e institucional do PAA-CI demonstra que as Universidades Federais brasileiras possuem o arcabouço normativo para atuarem como indutoras do desenvolvimento local da agricultura familiar (Lopes, 2021). A obrigatoriedade dos 30% e a evolução legislativa (Decreto 8.473/2015 para a Lei 14.628/2023) reforçam o papel das UF como agentes indutoras de políticas públicas. No entanto, a efetividade da implementação é heterogênea e depende da superação de desafios relacionados aos modelos de gestão dos RUs e ao engajamento institucional de cada uma dessas universidades (Salgado; Souza; Ferreira, 2022).

É essencial que as UF, além de cumprirem a legislação, busquem uma articulação constante entre os diversos atores envolvidos para otimizar o processo de compra e fomentar o desenvolvimento local. A compreensão do impacto dos diferentes modelos de gestão dos RUs é decisivo para alinhar as atividades-meio da universidade com seus objetivos de assistência estudantil e fomento à AF. Futuras pesquisas podem aprofundar a análise de casos de sucesso e as estratégias de governança adotadas por UF que conseguem integrar efetivamente o PAA-CI em suas operações, servindo de modelo para outras instituições.

Apesar da obrigatoriedade legal imposta pelo Decreto nº 8.473/2015 e do financiamento proveniente do PNAES para assistência estudantil, incluindo alimentação, a implementação do PAA-CI nas Universidades Federais ainda se mostra limitada e irregular. O recente PASES (Programa de Alimentação Saudável na Educação Superior), instituído pela Lei 14.914/2024, pode reverter esse cenário ao vincular explicitamente o PAA-CI à política de assistência estudantil e segurança alimentar (Brasil, 2024).

O desengajamento político, as dificuldades burocráticas e a predominância de modelos de gestão terceirizados nos Restaurantes

Universitários persistem como entraves significativos, impedindo que o programa alcance seu potencial máximo de fomentar a agricultura familiar e o desenvolvimento local sustentável.

Para a correta execução do PAA-CI e assegurar que as Universidades Federais atuem como verdadeiras indutoras do desenvolvimento local da agricultura familiar e da sustentabilidade, dispõe de alguns cenários que expõem limitações estruturais, de desafios e entraves na implementação no PAA-CI:

- Conflito de modelos: a terceirização dos RU, em expansão por políticas de contingenciamento (Decreto 4.547/2002), como os constantes cortes orçamentários das UF, transfere decisões de compra para empresas privadas, as quais priorizam critérios econômicos em detrimento de diretrizes socioambientais (Wolff, 2018);
- Inércia institucional: a cultura organizacional das UF, arraigada a procedimentos licitatórios convencionais, resiste à flexibilidade exigida pelo PAA-CI (Salgado; Souza; Ferreira, 2022);
- Desarticulação intersetorial: a falta de integração entre setores (compras, nutrição, assistência estudantil) e atores externos (EMATERs, secretarias de agricultura) fragiliza o planejamento de cardápios baseados na produção local (Lopes, 2021);
- Engajamento de burocratas de nível de rua (nutricionistas, gestores): na mediação entre UF e agricultores familiares (Lipsky, 2019);
- Ausências de normativa interna: editais com cláusulas progressivas (exemplo: reserva para mulheres ou comunidades tradicionais) e apoio técnico via extensão rural (Salgado; Souza; Ferreira, 2022).

Diante dessa realidade do PAA-CI, surgem potencialidades e soluções como propostas viáveis para consolidar o papel das Universidades Federais (UF) como agentes de desenvolvimento. A implementação

efetiva e contínua do programa nessas instituições não apenas contribui para a segurança alimentar e nutricional de suas comunidades acadêmicas, mas também representa uma oportunidade estratégica para impulsionar a economia local, promover a sustentabilidade ambiental e social e fortalecer o papel transformador das universidades no desenvolvimento do país. Destacam-se, a seguir, algumas dessas propostas:

- Fortalecer as capacidades estatais: reverter o desmonte de políticas e estruturas de governança que impactaram a AF;
- Promover a capacitação contínua: é essencial capacitar tanto os servidores universitários (sobre a legislação e a importância da AF) quanto os agricultores familiares (sobre a participação nas chamadas públicas e cumprimento de normas sanitárias). Audiências públicas e guias práticos seriam ferramentas importantes;
- Aperfeiçoar os processos de aquisição: melhorar os editais de chamada pública, garantindo que o planejamento atenda às necessidades de produção da AF e evitando o critério de menor preço, que desfavorece o fomento à cooperação;
- Estimular o intercâmbio de experiências: promover o compartilhamento de boas práticas entre as UFs para disseminar o conhecimento e superar desafios comuns;
- Fortalecimento da intersetorialidade: a formação de comissões intersetoriais (envolvendo pró-reitorias, RUs, etc.) e a interlocução com outros órgãos que já implementam o PAA-CI são fundamentais para o planejamento e execução eficazes, promovendo o aprendizado e superando limitações;
- Ação da universidade como agente de desenvolvimento: as UF têm um papel estratégico na promoção do desenvolvimento local e sustentabilidade, alinhando suas atividades-fim (ensino, pesquisa, extensão) com as atividades-meio (compras) para

fomentar a AF, gerando impactos positivos na economia local e na qualidade da alimentação;

- Incentivar a criação de normativos internos: institucionalizar a compra de alimentos da AF por meio de resoluções internas nos conselhos universitários, alinhando explicitamente essa prática à missão da universidade e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esses normativos podem atuar como instrumentos orientadores para os gestores e consolidar a prática de forma permanente na rotina administrativa da universidade.

A superação dos desafios demandará um esforço conjunto e um comprometimento duradouro de todos os atores envolvidos, garantindo que os benefícios do PAA-CI sejam plenamente realizados e percebidos a longo prazo (Salgado; Souza; Ferreira, 2022). Essa abordagem multifacetada revela que a efetividade do PAA-CI depende não apenas de dispositivos legais, mas de arranjos institucionais adaptativos e da capacitação contínua dos atores envolvidos (Lipsky, 2019).

Por fim, evidencia-se a necessidade de maior integração entre políticas públicas, pesquisa acadêmica e realidade dos agricultores familiares. Os achados reforçam a tese de que programas como o PAA-CI exigem monitoramento participativo e mecanismos de avaliação que considerem a diversidade territorial brasileira. Futuras pesquisas podem explorar comparativamente modelos de gestão em diferentes UF, aprofundando a relação entre desenho institucional e resultados socioeconômicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa ofereceu contribuições diretas para a Administração Pública, ao funcionar como um diagnóstico preciso sobre os desafios da implementação de políticas intersetoriais, como a do PAA-CI.

Ao analisar o hiato entre o arcabouço normativo do PAA-CI e sua baixa execução nas Universidades Federais, o estudo ilumina as falhas de implementação que gestores públicos enfrentam rotineiramente.

O principal benefício para os administradores é a identificação clara e fundamentada das barreiras que vão além da norma legal: o estudo demonstrou que a escolha de um modelo de gestão, como a terceirização dos Restaurantes Universitários, não é um ato administrativo neutro, mas uma decisão gerencial que pode impedir diretamente a execução de uma política pública obrigatória, como o PAA-CI.

Esse entendimento é valioso, pois permite que os gestores reavaliem as estruturas organizacionais e os contratos de serviço, não apenas sob a ótica da eficiência econômica, mas também sob a perspectiva de sua capacidade de viabilizar ou impedir o cumprimento de metas sociais e de desenvolvimento. Destacando os entraves operacionais, como a falta de articulação com os produtores e a carência de capacitação técnica dos servidores, propôs-se um roteiro para a criação de programas de treinamento e para o desenvolvimento de protocolos de planejamento mais eficazes.

Esse roteiro inclui práticas voltadas ao mapeamento da produção local, ao diálogo intersetorial e ao engajamento permanente dos atores envolvidos, permitindo alinhar a execução do programa às realidades produtivas e institucionais. Assim, a proposta transcende a dimensão normativa, oferecendo diretrizes práticas que fortalecem a capacidade administrativa das universidades e ampliam a efetividade das compras públicas sustentáveis.

Ao demonstrar como a falta de diálogo e planejamento conjunto leva ao fracasso de chamadas públicas, a pesquisa subsidia a Administração Pública com um argumento técnico para institucionalizar práticas de mapeamento da produção local e de engajamento contínuo com os atores do território, interlocuções entre atores, otimizando o uso de recursos públicos e aumentando a eficácia de programas similares.

Em uma perspectiva mais ampla, este estudo fomentou uma visão estratégica sobre o papel das compras governamentais, incentivando a Administração Pública a transcender a lógica puramente procedimental e a utilizar seu poder de compra como um indutor de desenvolvimento sustentável. O estudo oferece um modelo analítico de como o orçamento de uma instituição pública, neste caso uma universidade, pode ser deliberadamente empregado para fortalecer economias locais, promover a segurança alimentar e alinhar-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Este benefício é de ordem estratégica, pois capacita o gestor público a justificar e defender práticas de compra que, embora possam parecer mais complexas no curto prazo, geram um valor público muito superior a longo prazo. A pesquisa demonstra, na prática, como a universidade pode atuar como uma âncora institucional em seu território, cumprindo sua função social para além do ensino, pesquisa e extensão, por meio de suas atividades administrativas.

As Universidades Federais brasileiras ao combinar funções acadêmicas com um significativo poder de compra institucional, pode ser estratégico para políticas públicas de desenvolvimento sustentável. O PAA, em sua modalidade Compra Institucional, é um excelente exemplo disso, com a destinação de 30% dos recursos para alimentação à agricultura familiar, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Apesar do marco legal vigente, a implementação do PAA-CI enfrenta obstáculos como modelos divergentes de gestão dos Restaurantes Universitários (terceirizados, diretos ou por fundações), burocracia excessiva e falta de integração entre gestores universitários e agricultores, o que tornam esses desafios estruturais resultantes da baixa adesão ao programa, revelando um descompasso entre o potencial normativo e a prática institucional.

O estudo evidencia a necessidade de superar entraves de gestão e fortalecer a articulação entre universidades, agricultores e políticas

públicas para realizar plenamente o potencial transformador do PAA-CI. A análise apontou caminhos para transformar as compras institucionais em ferramentas efetivas de desenvolvimento local sustentável.

Futuras pesquisas devem priorizar estudos quantitativos que calculem o impacto econômico da baixa adesão ao PAA-CI, incluindo análises comparativas entre diferentes instituições públicas e regiões do país. Essa abordagem ajudaria a identificar se os problemas são específicos das universidades ou sistêmicos, além de revelar fatores de sucesso em regiões como o Sul que poderiam ser adaptados para outras localidades.

Também se recomenda pesquisas qualitativas com agricultores familiares para entender seus desafios práticos e estudos de caso sobre implementações bem-sucedidas do PAA-CI. Paralelamente, é importante monitorar os efeitos das novas políticas públicas (como PNAES e PASES) para avaliar sua eficácia em superar as barreiras existentes no programa. É um campo pouco explorado academicamente e que tem potencial para estudos e análises críticas.

REFERÊNCIAS

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

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

BRASIL. **Decreto nº 4.547, de 27 de dezembro de 2002**. Dispõe sobre a extinção de cargos efetivos no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília: Diário Oficial da União, 2002.

BRASIL. **Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010**. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2010.

BRASIL. **Decreto nº 7.775, de 4 de julho de 2012**. Regulamenta o art. 19 da Lei nº 10.696, de 2 de julho de 2003, que institui o Programa de Aquisição de Alimentos. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2012.

BRASIL. **Decreto nº 8.473, de 22 de junho de 2015.** Estabelece, no âmbito da Administração Pública federal, o percentual mínimo destinado à aquisição de gêneros alimentícios de agricultores familiares. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2015.

BRASIL. **Decreto nº 10.880, de 2 de dezembro de 2021.** Regulamenta o Programa Alimenta Brasil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2021.

BRASIL. **Decreto nº 11.476, de 6 de abril de 2023.** Regulamenta o Programa de Aquisição de Alimentos, instituído pela Medida Provisória nº 1.166, de 22 de março de 2023, e dispõe sobre o funcionamento do Grupo Gestor do PAA e do Comitê de Assessoramento do Grupo Gestor do PAA. Brasília, DF, 2023.

BRASIL. **Decreto nº 11.802 de 28 de novembro de 2023.** Regulamenta o Programa de Aquisição de Alimentos – PAA [...]. Brasília, DF, 2023 (2023a).

BRASIL. **Lei nº 10.696, de 2 de julho de 2003.** Dispõe sobre a repactuação e o alongamento de dívidas oriundas de operações de crédito rural, e dá outras providências [*instituiu o PAA*]. Brasília, DF, 2003.

BRASIL. **Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006.** Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar [...]. Brasília, DF, 2006.

BRASIL. **Lei nº 11.346, de 15 de setembro de 2006.** Cria o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – SISAN [...]. Brasília, DF, 2006 (2006a).

BRASIL. **Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009.** Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar [...]. Brasília, DF, 2009.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos [...]. Brasília, DF, 2021 (2021a).

BRASIL. **Lei nº 14.284 de 29 de dezembro de 2021** - Institui o Programa Auxílio Brasil e o Programa Alimenta Brasil [...]. Brasília, DF, 2021 (2021b).

BRASIL. **Lei nº 14.628 de 20 de julho de 2023.** Institui o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) [...]. Brasília, DF, 2023 (2023b).

BRASIL. **Lei nº 14.914, de 3 de julho de 2024.** Institui a Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES). Brasília, DF, 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Guia de compras públicas sustentáveis para administração federal.** Brasília, DF, 2010 (2010b).

BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável:** metodologia de planejamento. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Agropecuário 2017**. SIDRA. Rio de Janeiro. 2017. Disponível em: <https://censoagro2017.ibge.gov.br>. Acesso em: 05 mai. 2021.

LIPSKY, M. **Burocracia em nível de rua**: dilemas do indivíduo nos serviços públicos. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4158>. Acesso em: 19 jun. 2025.

LOPES, L. S. P. S. **Programa de Aquisição de Alimentos**: uma análise do processo de Compra Institucional na Universidade Federal do Pará. Dissertação (Mestrado em Sustentabilidade Socioeconômica Ambiental). Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2021.

LOUZADA, E. F. A **Compra compartilhada como possibilidade de contratação sustentável entre instituições federais de ensino superior no município de Belém**. Dissertação (Mestrado Gestão Pública). Universidade Federal do Pará, Belém, 2017.

FOUTO, A. R. F. **O papel das universidades rumo ao desenvolvimento sustentável**: das relações internacionais às práticas locais. Projeto de Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Ambientais). Universidade Nova de Lisboa, Portugal, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRISA, C.; SCHNEIDER, S. Três gerações de políticas públicas para a agricultura familiar e formas de interação entre sociedade e estado no Brasil. **RESR**, Piracicaba, v. 52, 2014 – Impressa em Fevereiro de 2015.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **A Agenda 2030**. 2024. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030>. Acesso em: 13 mar. 2025.

PAULA, A. H. de; BIFANO, A. C. S. Modos de gestão em Restaurantes Universitários. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 5, n. 12, 2019. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/5667>. Acesso em: 13 mar. 2025.

PERIN, G.; ALMEIDA, A. F. C. S.; SPÍNOLA, P. A. C.; PELLA, A. F. C.; SAMBUICHI, R. H. R. **A evolução do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)**: uma análise da sua trajetória de implementação, benefícios e desafios. Brasília: IPEA, 2021.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Org. Paula Yone Stroh. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SALGADO, R. J. S. F.; SOUZA, W. J.; FERREIRA, M. A. M. Compra institucional de produtos da agricultura familiar: avaliando a execução do Programa de Aquisição de Alimentos pelas universidades federais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 60, 2022.

SAMBUICHI, R. H. R.; GALINDO, E. P.; OLIVEIRA, M. A. C.; MOURA, A. M. M. Compras públicas sustentáveis e agricultura familiar: a experiência do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). In: SAMBUICHI, R. H. R. *et al.* (Orgs). **Políticas agroambientais e sustentabilidade**: desafios, oportunidades e lições aprendidas. Brasília: Ipea, 2014, p. 75-104.

SCHNEIDER, S. Mercados e agricultura familiar. In: MARQUES, F. C.; CONTERATO, M. A.; SCHNEIDER, S. (Orgs). **Construção de mercados e agricultura familiar**: desafios para o desenvolvimento rural. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2016, p. 93-140.

THOMAS, D. R. A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. **American Journal of Evaluation**, v. 27, n. 2, p. 237-246, 2006.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). **As novas dinâmicas do ensino superior e pesquisas para a mudança e o desenvolvimento social**. In: Conferência Mundial sobre Ensino Superior, Paris, 2009. Paris: UNESCO, 2009.

WOLFF, L. **Satisfação do Usuário como ferramenta administrativa voltada para a qualidade nos RU's das Universidade Federais Brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2018.

Capítulo 14

SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NAS UNIVERSIDADES E INSTITUTOS

Environmental sustainability in universities and institutes

Sostenibilidad ambiental en universidades e institutos

DOI: 10.31560/pimentacultural/978-85-7221-583-1.14

Kárytha Krystyny Melo da Silva

Nádia Batista Vieira

Alanna Santos Figueiredo

Resumo:

O presente artigo busca refletir sobre a sustentabilidade ambiental no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, a partir da análise de estudos que apontam avanços, desafios e tendências. A sustentabilidade, entendida como um princípio integrador das dimensões ecológica, social e econômica, tem sido objeto de atenção crescente nas universidades, principalmente após marcos internacionais como a Agenda 21 e a Declaração de Talloires. Este estudo foi desenvolvido por meio de uma revisão de literatura de caráter exploratório e qualitativo, com o objetivo de reunir, analisar e discutir produções científicas que abordam a sustentabilidade ambiental em Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil. A pesquisa foi conduzida entre os meses de abril e junho de 2025, utilizando como fontes principais artigos científicos publicados em periódicos nacionais qualificados, documentos institucionais e capítulos de livros com abordagem direta sobre sustentabilidade em IES. As bases de dados consultadas foram o Google Acadêmico, a Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), o Portal de Periódicos da CAPES, a SciELO e o ResearchGate, priorizando publicações entre os anos de 2015 e 2024. Constatou-se que, embora haja esforços para a implementação de práticas ambientalmente sustentáveis, ainda persiste a fragmentação entre o discurso e a ação efetiva nas IES. Conclui-se que a sustentabilidade ambiental demanda não apenas políticas institucionais, mas também a sensibilização da comunidade acadêmica e investimentos em gestão ambiental integrada.

Palavras-chave: Sustentabilidade ambiental. Instituições de Ensino Superior. Políticas ambientais. Gestão universitária.

Abstract:

This article aims to reflect on environmental sustainability within the context of Brazilian Higher Education Institutions (HEIs), based on the analysis of studies that highlight advances, challenges, and trends. Sustainability, understood as an integrating principle of ecological, social, and economic dimensions, has received increasing attention in universities, especially after international milestones such as Agenda 21 and the Talloires Declaration. This study was developed through an exploratory and qualitative literature review, aiming to gather, analyze, and discuss scientific productions that address environmental sustainability in Higher Education Institutions (HEIs) in Brazil. The research was conducted between April and June 2025, using as main sources peer-reviewed journal articles, institutional documents, and book chapters directly focused on sustainability in higher education. The databases consulted were Google Scholar, the Virtual Health Library (VHL), the CAPES Journal Portal, SciELO, and ResearchGate, prioritizing publications from 2015 to 2024. It was found that, despite the efforts to implement environmentally sustainable practices, there is still a gap between discourse and effective action within HEIs. The study concludes that environmental sustainability requires not only institutional policies, but also the engagement of the academic community and investments in integrated environmental management.

Keywords: *Environmental sustainability. Higher Education Institutions. Environmental policies. University management.*

Resumen:

El presente artículo tiene como objetivo reflexionar sobre la sostenibilidad ambiental en el contexto de las Instituciones de Educación Superior (IES) brasileñas, a partir del análisis de estudios que señalan avances, desafíos y tendencias. La sostenibilidad, entendida como un principio integrador de las dimensiones ecológica, social y económica, ha sido objeto de creciente atención en las universidades, especialmente después de hitos internacionales como la Agenda 21 y la Declaración de Talloires. Este estudio fue desarrollado mediante una revisión bibliográfica de carácter exploratorio y cualitativo, con el propósito de recopilar, analizar y discutir producciones científicas que aborden la sostenibilidad ambiental en IES en Brasil. La investigación se llevó a cabo entre los meses de abril y junio de 2025, utilizando como fuentes principales artículos científicos publicados en revistas académicas, documentos institucionales y capítulos de libros con enfoque directo en la sostenibilidad en la educación superior. Las bases de datos consultadas fueron Google Académico, la Biblioteca Virtual en Salud (BVS), el Portal de Periódicos de CAPES, SciELO y ResearchGate, priorizando publicaciones entre 2015 y 2024. Se constató que, aunque existen esfuerzos para implementar prácticas ambientalmente sostenibles, persiste una fragmentación entre el discurso y la acción efectiva en las IES. Se concluye que la sostenibilidad ambiental requiere no solo políticas institucionales, sino también la sensibilización de la comunidad académica e inversiones en una gestión ambiental integrada.

Palabras clave: Sostenibilidad ambiental. Instituciones de Educación Superior. Políticas ambientales. Gestión universitaria.

INTRODUÇÃO

A crescente degradação ambiental, fruto de um modelo de desenvolvimento baseado no consumismo e na exploração intensiva dos recursos naturais, tem imposto desafios consideráveis à humanidade. A crise ambiental, evidenciada pela escassez de água potável, perda da biodiversidade, mudanças climáticas e poluição em larga escala exige a mobilização de todos os setores da sociedade, entre os quais a educação superior (Silva *et al.*, 2023).

Nesse sentido, as Instituições de Ensino Superior (IES) possuem papel fundamental na indução de mudanças, por meio de ações que integrem sustentabilidade aos currículos, projetos de pesquisa, práticas pedagógicas e à gestão institucional. De acordo com Silva *et al.* (2023), transformar os espaços educacionais em ambientes ecologicamente responsáveis requer o envolvimento da comunidade acadêmica, o desenvolvimento de políticas públicas específicas e o fortalecimento de uma cultura organizacional voltada para a responsabilidade ambiental.

Silva *et al.* (2023) ressaltam que, embora algumas instituições já apresentem avanços na implementação de Planos de Logística Sustentável (PLS), ainda há uma lacuna significativa entre o planejamento e a prática efetiva. Muitas dessas ações permanecem pontuais e não integradas a um projeto institucional estruturado, o que fragiliza a efetividade das estratégias sustentáveis adotadas.

Além disso, pesquisas de Rohrich e Takahashi (2019) mostram que, apesar do aumento da produção científica sobre sustentabilidade em IES, ainda é necessária uma maior articulação entre as diferentes iniciativas, bem como mecanismos de monitoramento, avaliação e divulgação dessas ações. A ausência de publicações específicas e de canais institucionais para disseminação de boas práticas ainda limita a visibilidade e o impacto das ações desenvolvidas.

Diante dessa realidade, o presente artigo tem como objetivo analisar a abordagem da sustentabilidade ambiental nas IES brasileiras,

destacando os avanços e desafios enfrentados pelas instituições na implementação de práticas sustentáveis. A metodologia adotada consistiu em uma revisão bibliográfica de caráter exploratório, fundamentada em estudos recentes que abordam políticas públicas, práticas institucionais e a produção científica sobre o tema. As bases de dados consultadas foram Google Acadêmico, SciELO, CAPES Periódicos, ResearchGate e Biblioteca Virtual em Saúde, priorizando publicações de 2015 a 2025. Além disso, foram incluídos dados secundários coletados em relatórios institucionais de universidades federais e institutos de educação superior.

SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS: PRÁTICAS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Nas últimas décadas, as Instituições de Ensino Superior (IES) vêm consolidando-se como agentes estratégicos na promoção da sustentabilidade ambiental, assumindo um papel relevante tanto na formação de cidadãos críticos quanto na implementação de práticas sustentáveis no âmbito acadêmico e administrativo. Esse protagonismo está diretamente relacionado à função social dessas instituições, que extrapola o ensino e abrange a pesquisa, a extensão e a gestão universitária, todas orientadas por princípios éticos e socioambientais (Oliveira; Oliveira; Rohrich, 2016).

A partir das conferências internacionais, como a Agenda 21 e a Declaração de Talloires, consolidou-se a ideia de que as universidades são espaços privilegiados para a disseminação de valores sustentáveis, e tais eventos impulsionaram a adoção de estratégias ambientais nos campi universitários, ainda que de forma desigual entre as instituições.

No Brasil, observa-se que algumas universidades e institutos federais têm adotado os Planos de Gestão de Logística Sustentável (PLS), como exigência normativa e instrumento de planejamento

ambiental. Contudo, a análise feita por Silva *et al.* (2023) indica que apenas 13 dos 38 institutos federais possuíam PLS publicados até a data do estudo, revelando um estágio ainda incipiente na institucionalização dessas práticas.

Outro aspecto relevante é o papel da comunidade acadêmica. Como destacam Silva *et al.* (2023), a efetividade das ações sustentáveis nas instituições de ensino depende do engajamento de TAEs, docentes e discentes, tanto na execução quanto na fiscalização e proposição das medidas. A ausência de campanhas de conscientização, por exemplo, limita o alcance das políticas sustentáveis.

De acordo com Chiavenato (2014), a cultura organizacional tem o poder de direcionar o comportamento dos indivíduos, sendo um elemento essencial para a coesão interna e a identidade institucional. No contexto das universidades públicas, essa cultura precisa evoluir continuamente para incorporar valores que dialoguem com os desafios contemporâneos, como a sustentabilidade ambiental.

A sustentabilidade, enquanto princípio que busca o equilíbrio entre desenvolvimento econômico, equidade social e preservação ambiental, deve ser um valor institucionalizado na cultura universitária. Conforme defende Chiavenato (2010), a gestão moderna deve estar comprometida com a responsabilidade social e ambiental, desenvolvendo uma visão sistêmica e ética das suas ações.

As práticas sustentáveis mais recorrentes nas IES incluem o gerenciamento adequado de resíduos, o uso racional da água e da energia elétrica, e a adoção de tecnologias limpas nos laboratórios e setores administrativos.

Para compreender a realidade das IES brasileiras, elaborou-se uma tabela com base em dados de estudos recentes. A seguir apresenta-se a Tabela 1, que ilustra a presença de PLS, número de ações sustentáveis ativas e o grau de participação da comunidade em cinco instituições de ensino superior.

Tabela 1 – Ações sustentáveis em Instituições de Ensino Superior (IES)

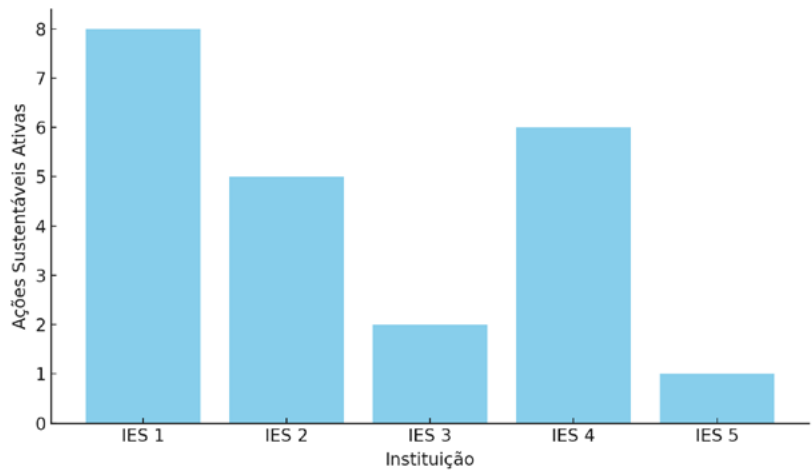
Instituição	Plano de Sustentabilidade (PLS)	Ações Sustentáveis Ativas	Participação da Comunidade
Centro-oeste (IES1)	Sim	8	Alta
Sul (IES2)	Sim	5	Média
Nordeste (IES 3)	Não	2	Baixa
Sudeste (IES 4)	Sim	6	Média
Norte (IES5)	Não	1	Baixa

Fonte: elaborado pelo autor com base em Barros *et al.* (2021) e Silva, Lacerda e Radons (2023).

Os dados da Tabela 1 revelam que as instituições que possuem um PLS estruturado tendem a apresentar mais ações sustentáveis e maior engajamento da comunidade. Isso indica a importância do planejamento e da comunicação interna como fatores determinantes da cultura de sustentabilidade.

A seguir, o Gráfico 1 ilustra graficamente a quantidade de ações sustentáveis ativas em cada IES analisada, contribuindo para uma visualização comparativa.

Gráfico 1 – Número de ações sustentáveis ativas por IES



Fonte: elaborado pelo próprio autor com base nos dados da Tabela 1.

No entanto, importante sublinhar que a sustentabilidade nas IES não se limita à adoção de práticas administrativas. É necessário um processo de formação contínua e transversal, que inclua a temática ambiental nos currículos de todos os cursos. A educação ambiental crítica é um caminho promissor para fortalecer a consciência coletiva.

Ainda assim, a integração entre teoria e prática permanece como um dos principais desafios. Muitas vezes, os projetos de extensão voltados à sustentabilidade não dialogam com as políticas administrativas da instituição, gerando ações paralelas e pouco eficazes.

Além disso, a regionalidade influencia significativamente o nível de adesão às políticas sustentáveis. Silva *et al.* (2023) observaram que a maioria das iniciativas está concentrada na região Sul do Brasil, o que revela a necessidade de políticas mais equitativas e de apoio institucional também para as outras regiões.

A bibliometria aplicada por Rohrich e Takahashi (2019) identificou uma dispersão das publicações sobre sustentabilidade nas IES, o que indica tanto a diversidade temática quanto a necessidade de um repositório nacional unificado que sistematize as boas práticas e resultados de impacto.

Em relação à legislação, o Decreto nº 7.746/2012 e a Instrução Normativa nº 10/2012 representam avanços normativos, mas ainda carecem de mecanismos eficazes de monitoramento e sanção, o que dificulta a consolidação das ações em longo prazo (Oliveira; Oliveira; Rohrich, 2016).

Portanto, os desafios da sustentabilidade nas IES brasileiras são múltiplos: vão desde a ausência de planejamento estratégico ambiental até a carência de cultura institucional voltada à educação ambiental. Contudo, o cenário também revela potencialidades, especialmente nas experiências exitosas que podem ser replicadas.

O fortalecimento das práticas sustentáveis nas universidades depende de um compromisso institucional coletivo, de incentivos

governamentais, da inclusão curricular da temática e da valorização da pesquisa aplicada à gestão ambiental universitária.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade ambiental nas Instituições de Ensino Superior é uma temática urgente e estratégica diante dos desafios da contemporaneidade. Os estudos analisados evidenciam avanços relevantes, mas também apontam lacunas que precisam ser enfrentadas, especialmente no que diz respeito à integração entre gestão, ensino, pesquisa e extensão.

O engajamento das IES com a sustentabilidade requer ações estruturadas, contínuas e participativas, que envolvam toda a comunidade acadêmica e dialoguem com os contextos sociais nos quais as instituições estão inseridas. A superação dos entraves existentes passa pela consolidação de políticas institucionais e pela construção de uma cultura organizacional voltada à responsabilidade socioambiental.

Assim, o presente artigo reforça a necessidade de as universidades e institutos assumirem o protagonismo na construção de um modelo de sociedade mais justo e sustentável, contribuindo não apenas com soluções técnicas, mas com novas formas de pensar, agir e se relacionar com o meio ambiente.

REFERÊNCIAS

BARROS, A. C. S.; SOUZA, N. A.; CARVALHO, J. L.; FERREIRA, D. D. M.; BELLEN, H. M. V. Práticas de Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior (IES): uma análise preliminar dos Planos de Gestão de Logística Sustentável (PLS) dos Institutos Federais (IFs). *In: 21º USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING*, São Paulo, 2021. Anais [...]. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/21Usplnernational/ArtigosDownload/3488.pdf>. Acesso em: 08 out. 2025.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRASIL. **Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012**. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm. Acesso em: 08 out. 2025.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012**. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16 do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2012. Disponível em: <https://dspace.trt12.jus.br/entities/publication/3e861093-71bf-42c1-b186-3d67ba5a6573>. Acesso em: 08 out. 2025.

OLIVEIRA, P. F. R.; OLIVEIRA, B. F.; ROHRICH, S. S. Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior: uma revisão sobre as conferências internacionais para a sustentabilidade em IES. **Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://engemausp.submissao.com.br/18/anais/arquivos/242.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2025.

ROHRICH, S. S.; TAKAHASHI, A. R. W. Sustentabilidade ambiental em Instituições de Ensino Superior: um estudo bibliométrico sobre as publicações nacionais. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 26, n. 2, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/TzcyKHqQnPbMvNkkP3fNkfD/?lang=pt>. Acesso em: 19 jul. 2025.

SILVA, M. B. D. C.; LACERDA, C. C.; RADONS, M. L. C. Sustentabilidade ambiental em instituições de ensino brasileiras: estudos realizados de 2015 a 2021. **Revista Sergipana de Educação Ambiental**, [S. l.], v. 10, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/revisea/article/view/18694>. Acesso em: 19 jul. 2025.

SOBRE OS ORGANIZADORES

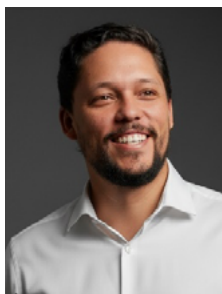


Camila Mossi de Quadros

Doutora com distinção em Letras pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). É Técnica Administrativa em Educação no Instituto Federal do Paraná (IFPR), atualmente chefe da SEPAE – Seção Pedagógica e de Assuntos Estudantis (2025/2026) e professora de Língua Portuguesa no Programa #PartiuF (2025). Atua como parecerista de periódicos acadêmicos e integrou o GPTAE como equipe organizadora (2025; 2024; 2019) e como equipe técnica (2016; 2017; 2018). É autora dos livros Anticonstitucionalíssimamente (2025) (Prêmio “Outras Palavras” – Lei Aldir Blanc – PR/2020); O elefante na loja de cristais (2024); Lembrança de esquecer (2023); Anticonsbox (2021); O silêncio é sempre externo (Cultura nas Redes - edital PR/2020); e Agora sapiens (2018).

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7009304617468285>

Contato: camilamossi@yahoo.com.br



Rodrigo Ramos da Cruz

Mestre em Administração Pública, pelo Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal do Piauí (UFPI). Possui graduação em Administração pela UFPI. Atua como administrador na Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr), integrando a Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação, onde desenvolve atividades de gestão institucional, fiscalização de contratos, planejamento estratégico e apoio aos processos de inovação tecnológica no âmbito do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT). Foi também professor da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), no Curso Superior de Tecnologia em Gestão do Agronegócio no município de Barra do Corda, ministrando disciplinas voltadas à gestão, produção, operações e metodologias aplicadas ao agronegócio. Atua ainda como professor orientador de Trabalhos de Conclusão de Curso no curso de Administração da Universidade

Federal do Maranhão (UFMA), modalidade EAD, com experiência consolidada em orientação de pesquisas aplicadas, estudos de mercado, diagnósticos organizacionais e desenvolvimento de produtos técnicos. A trajetória acadêmica e profissional articula ensino, pesquisa, inovação e extensão, com interesse nas áreas de administração pública, gestão da produção, gestão do agronegócio, marketing digital, inovação institucional e metodologias científicas.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7776519315350809>

Contato: rodrigo.rcruz@hotmail.com



Silvano Messias dos Santos

Licenciado em Pedagogia e licenciando em Educação Inclusiva, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB); especialista em Gestão e Políticas Públicas para a Educação Básica, também pela UNEB, e em Direitos Humanos e Contemporaneidade pela Universidade Federal da Bahia (UFBA); mestre em Ciências Ambientais, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PPGCA) da Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB); e doutor em Educação, pela Universidade de Brasília (UnB). Atua como Técnico em Assuntos Educacionais na UFOB desde 2014, atualmente gestor do Núcleo de Orientação Sociopsicopedagógica vinculado à Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Assuntos Estudantis (PROAE). Seus estudos dialogam com temáticas como: gestão e políticas públicas educacionais; pedagogia universitária e formação de professores; turismo, meio ambiente e educação; educação inclusiva; orientação educacional; psicanálise e educação.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0742322545374569>

Contato: silvanomessiasdossantos@gmail.com

SOBRE OS AUTORES

Adriano Venturieri

Pesquisador da Embrapa desde 1993. Possui pós-doutorado pela Universidade de Oxford UK (2012) e pela Universidade de Indiana, EUA (2024). É doutor em Geografia (Rio Claro), pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2003)/Université d'Avignon, FR. Mestre em Sensoriamento Remoto pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (1996) e graduado em Agronomia pela Universidade Federal Rural da Amazônia (1986). Foi Chefe Geral da Embrapa Amazônia Oriental no período de 2013 a 2021. Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Naturais e Desenvolvimento Local (PPGDAM/NUMA/UFPa). Tem experiência na área de Geografia, com ênfase em Análise da Informação Espacial, atuando principalmente nos seguintes temas: ordenamento e desenvolvimento territorial, uso da terra, sensoriamento remoto, Amazônia, dinâmica da paisagem, pecuária na Amazônia e mapeamento de cultivos perenes, como Cacau, Açaí, Café, Dendê e Citros.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8968863324073508>

Contato: adriano.venturieri@embrapa.br

Alanna Santos Figueiredo

Bibliotecária-Documentalista – Universidade Federal do Acre (UFAC). Diretora da Biblioteca Central da Ufac. Graduação em Biblioteconomia, pela Universidade Federal do Ceará (UFC); especialista em Gestão de Pessoas, pela Universidade Candido Mendes (UCAM). Tem experiência na área de Ciência da Informação, com ênfase em Biblioteconomia, atuando principalmente nos seguintes temas: desenvolvimento institucional, biblioteconomia, planejamento organizacional.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1309119972606761>

Contato: alanna.figueiredo@ufac.br

Annaline de Oliveira Falcão Lima

Técnico Universitário – Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS). Bacharel em Direito, pelo Centro Universitário Nobre (UNIFAN); especialista em Direito Administrativo, pela Universidade Candido Mendes (UCAM); e mestre em Educação pela Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS). Seus estudos dialogam com temáticas como: gestão e políticas públicas educacionais, com destaque para a análise de processos jurídicos e administrativos, tais como licitações, demandas judiciais, processos e procedimentos no âmbito público.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7829214314823842>

Contato: aoflima@uefs.br

Bianca Spode Beltrame

Servidora Técnico-Administrativa em Educação/Administradora na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutora em Administração pelo PPGA/UFRGS, com período sanduíche na Università di Macerata (Itália). Graduada em Administração e Direito. Especialista em Administração Pública Contemporânea; possui MBA em Gestão de Pessoas e Mestrado em Direção de Recursos Humanos pela UCES (Buenos Aires/Argentina). Tem experiência em recursos humanos e gestão de organizações públicas. Pesquisa relações de trabalho, gestão de pessoas e estudos organizacionais com foco em inclusão e intersecções com gênero, sexualidade, raça, deficiência e classe. Mãe de duas filhas, corredora amadora e guia de PcD em corridas.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8895598434147928>

Contato: bianca.beltrame@ufsm.br

Bruno Tibiracá Nascimento

Graduado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA); licenciado em História pela Universidade Estácio de Sá; especialista em História do Brasil. Seus estudos dialogam com temáticas como: História do Brasil; Educação Especial, Educação Básica e Educação à Distância.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2441785584185646>

Contato: brunno_nascimento@hotmail.com

Cássio dos Santos Luz

Administrador – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IF Baiano). Graduado em Administração, pela Faculdade Ruy Barbosa; Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Centro Universitário Cidade Verde; especialista em Gestão estratégica de pessoas (MBA), pela Universidade Cruzeiro do Sul; mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Seus estudos dialogam com temáticas como: Gestão e políticas públicas educacionais; Gestão da qualidade de vida no trabalho e Gestão de pessoas.

Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/7372115819907921>

Contato: cassioluz.adm@gmail.com

Débora de Oliveira Lopes

Assistente em administração – Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Licenciada em Pedagogia e Bacharel em Direito. Mestre em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – MPPGAV/UFPB. Doutora em Educação pelo Programa de Pós-graduação em Educação da UFPB. Tem

experiência na área de Educação, com ênfase em Política Educacional, atuando principalmente nos seguintes temas: Financiamento da educação e Gestão da educação superior.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6798374665143175>

Contato: deboralopesjp@gmail.com

Dilson Lima Gonçalves

Possui graduação em Psicologia pela União Metropolitana de Educação e Cultura (UNIME), especialização em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) e mestrado em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Atua como psicólogo e chefe da Seção de Políticas Estudantis, na UNILAB – Campus dos Malês/BA. Tem experiência na área de Psicologia, atuando principalmente nos seguintes temas: assistência e trajetória estudantil de universitários, políticas universitárias, saúde mental da população negra e acompanhamento de egressos do ensino superior.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3699288863698247>

Contato: dilsonlg@gmail.com

Djair Araújo Santos

É servidor Técnico Administrativo em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) desde 2015. Possui graduação em Análise de Sistemas pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), MBA em Gestão Pública pela Universidade do Norte do Paraná (Unopar) e Mestrado em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB).

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3956227306882449>

Contato: djair.araujo@ifba.edu.br

Edson Furtado Louzada

Administrador – Universidade Federal do Pará (UFPA). Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Naturais e Desenvolvimento Local na Amazônia (PPGEDAM/NUMA/UFPA). Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos – NAEA/UFPA (2017). Especialista em Políticas de Desenvolvimento e Gestão Pública pelo Núcleo de Altos Estudos Amazônicos – NAEA/UFPA (2008). Graduado em Administração pela Universidade Cidade de São Paulo – UNICID (2016). Graduado em Bacharelado em Física pela UFPA (2006). Seus estudos dialogam com temáticas como: planejamento, gestão e políticas públicas de contratações públicas; logística pública.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7776382008385958>

Contato: efl@ufpa.br

Flávia Reis de Souza

Especialista em Acessibilidade Digital pela ENAP e pós-graduada em MBA Gestão Estratégica de Projetos. Atua como web designer e gestora pública dedicada à inclusão digital, integridade e transparência. Coordena a Unidade de Gestão de Integridade e exerce a Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação da UFLA. Como UI/UX Designer, desenvolve interfaces acessíveis alinhadas às diretrizes WCAG e eMAG. Graduada em Sistemas de Informação na Unipac e técnica em Tecnologia da Informação, com certificações em acessibilidade digital. Ministra palestras sobre transparência e boas práticas, e desenvolve soluções acessíveis com diversas tecnologias. Seu propósito é democratizar o acesso à informação e consolidar serviços digitais confiáveis.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7479219799986951>

Contato: flavia.rsouza@ufla.br

Gilberto de Miranda Rocha

Geógrafo pela Universidade Federal do Pará (1982), mestre em Geografia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (1987), doutor em Geografia pela Universidade de São Paulo (1999), pós-doutorado em Ordenamento Territorial (Universite Paris 13NORD, Paris, 2015). Professor visitante da Université Paris 13 Nord (2010 e 2016) junto ao Centre d'Etudes et Recherche sur Action Locale (CERAL). Membro efetivo do Instituto Histórico e Geográfico do Pará, ocupante da cadeira número 22 – Jacques Huber. Professor Titular da Universidade Federal do Pará e Pesquisador Produtividade PQ 2 CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). Tem experiência em Geografia Política, atuando em: ordenamento territorial, meio ambiente e desenvolvimento na Amazônia.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2436176783315749>

Contato: gilrocha@ufpa.br

Giovana Daniela de Lima Castro

Auditora Interna da Universidade Federal de Lavras (UFLA). Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ), especialista em Controladoria e Auditoria pela FADMINAS – Faculdades Integradas Adventistas de Minas Gerais e mestre em Administração Pública pela UFLA. Atua na área de auditoria interna governamental com foco em governança pública, gestão de riscos e controles internos. Desenvolve estudos e práticas orientadas ao aprimoramento da auditoria interna governamental como instrumento de geração de valor público e de fortalecimento da governança nas Instituições Federais de Ensino.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1396516952706439>

Contato: giovana.lima@ufla.br

Giovanna Carla Sena Lacerda

Psicóloga – Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB). Licenciada em Psicologia, pela Faculdade São Francisco de Barreiras (FASB); especialista em Neuropsicologia, pela UNIARA; mestre em Genética pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); atualmente doutoranda do programa de Psicologia: Cognição e Comportamento, da UFMG. Desenvolve projetos voltados à promoção da aprendizagem e do bem-estar emocional de estudantes. Atua em psicologia educacional e clínica, com experiência em avaliação neuropsicológica de transtornos do neurodesenvolvimento.

Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/4584722734932154>

Contato: giovannasena@hotmail.com

Ígor Campos de Andrade

Assistente em Administração na Universidade Federal de Uberlândia (UFU) desde 2012. Mestrando em Estudos Linguísticos e graduado em Direito pela UFU, especialista em Direito Administrativo pela Universidade Cândido Mendes. Membro titular da Comissão de Ética e Coordenador da Comissão Permanente de Acompanhamento da Política de Diversidade Sexual e de Gênero (CPDIVERSA) da UFU. Integrou as comissões responsáveis pelas minutas do Plano Setorial de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação e da Política de Inclusão, Acessibilidade e Educação Especial da UFU. Seus estudos dialogam com Teoria Queer, Análise do Discurso, Semiologia, questões de gênero e sexualidade e Economia Popular Solidária.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8037561567560487>

Contato: igorandrade@ufu.br

Jacqueline de Castro Rimá

Mestre em Ciência da Informação pelo Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da UFPB (2017). Especialista em Biblioteconomia pela Faculdade Integrada de Jacarepaguá (2010). Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) (2007). Atualmente é Bibliotecária-Documentalista na Biblioteca Central/UFPB.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1217159187023489>

Contato: jacqueline_rima@gmail.com

Janeson Vidal de Oliveira

Advogado, graduado em Direito pela UERN; mestre em Planejamento e Dinâmicas Territoriais do Semiárido (PLANDITES/UERN); doutorando no mesmo programa. Seus estudos analisam a desterritorialização da justiça, políticas públicas no judiciário e, aliado à advocacia, analisa condições de trabalho de servidores públicos, atuando prioritariamente na defesa dos direitos dos servidores.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3234466933800340>

Contato: adv.janesonvidal@gmail.com

Jarmeson Vidal de Oliveira

Agente Técnico Administrativo – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Bacharel e licenciado em Enfermagem pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), em Informática na Saúde pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e em Auditoria de Contas Médicas e Hospitalares pela FACUMINAS; mestre em Planejamento e Dinâmicas Territoriais do Semiárido, pelo Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Dinâmicas Territoriais do Semiárido (PLANDITES), na linha de Planejamento e Políticas Públicas. Seus estudos e pesquisas dialogam com a gestão pública e as políticas relacionadas ao servidor público, sobretudo na abordagem relacionada à saúde do trabalhador, passando por políticas de valorização e retenção.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9876746260791569>

Contato: jarmesonvidal@uern.br

Kárytha Krystyny Melo da Silva

Administradora – Universidade Federal do Acre, atualmente Diretora de Desempenho e Desenvolvimento. Bacharel em Administração pela Faculdade da Amazônia Ocidental. Mestre em Administração com foco em Estudos Organizacionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Seus estudos dialogam com temáticas como: apropriação capitalista da natureza, desenvolvimento sustentável, vida cotidiana.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5236802011757816>

Contato: karytha.melo@ufac

Kátia Andrea Silva da Costa

Doutoranda em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná (2023). Mestre em Educação pela Universidade do Estado de Santa Catarina - PPGE/FAED/ UDESC (2019). Especialista em Tecnologias na Educação pela PUC/RJ (2010) e em Planejamento e Tutoria em Educação a Distância pela UFMS (2009). Bacharela em Direito pela UFMS (2012) e Licenciada em Letras - habilitação em Português e Inglês pela UFMS (2003). Técnica em Assuntos Educacionais na Pró-Reitoria de Ensino do IFPR.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5344008226381541>

Contato: katia.andrea.costa@gmail.com

Maria Beatriz Rodrigues

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração e da Escola de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/EA/UFRGS. Psicóloga, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS; mestre em Administração, pelo Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA/UFRGS; doutora em *Development Studies* pelo Institute of *Development Studies*, da University of Sussex – IDS/UoSussex. Meus estudos dialogam com temáticas como: ética e diversidade; interculturalidade; gestão de pessoas e relações de trabalho.

Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/6210892207375596>

Contato: beatriz.rodrigues@ufrgs.br

Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra

Professora titular – Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Licenciada em Pedagogia e Bacharel em Ciências Contábeis. Mestre em Administração. Doutora em Educação. Pós-doutora pela Universidade do Porto – Portugal. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em avaliação, atuando principalmente nos seguintes temas: avaliação da educação superior (SINAES), estudos e pesquisas em políticas educacionais relativas às questões de avaliação e políticas públicas nos processos de formulação, implementação e avaliação das ações educacionais.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7195833831322050>

Contato: gracinhavieira@yahoo.com.br

Milena Araújo Souza

Psicóloga – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Possui graduação em Psicologia, pela Universidade Tiradentes (UNIT); especialista em Psicoterapia Cognitivo-Comportamental, pelas Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT); mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas (PPGPP) da UFRB. Seus estudos dialogam com temáticas como: psicologia social e educacional; políticas públicas de acesso e permanência no ensino superior; assistência e acompanhamento estudantil e saúde mental.

Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/2790294828617452>

Contato: milenasouza@ufrb.edu.br

Nádia Batista Vieira

Bibliotecária Documentalista na Universidade Federal do Acre. Formada em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Amazonas, com especialização na área pela Faculdade Internacional Signorelli. Possui experiências em bibliotecas universitárias e escolares.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3241520911221029>

Contato: nadia.vieira@ufac.br

Rafael da Silva Santos

Possui Mestrado Profissional em Avaliação, na linha de pesquisa de Avaliação de Sistemas, Programas e Instituições pela Faculdade Cesgranrio (2025); especialização em Administração Pública pela Universidade Federal Fluminense (2018); Bacharelado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (2014). Atualmente é assistente em administração na Universidade Federal do Rio de Janeiro. Tem experiência acadêmica e profissional nas áreas de administração pública, logística, compras públicas, gestão estratégica e governança em aquisições públicas.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0166440687209818>

Contato: santos.economia@outlook.com

Reinaldo Pereira de Aguiar

Doutor em Políticas Sociais e Cidadania pela Universidade Católica do Salvador - UCSAL/BA (2021). Mestre em Ensino pelo Centro Universitário UNIVATES/RS (2016). Especialista em Direito Civil e Processo Civil (Gran Faculdade/2024), Especialista em Docência no Ensino Superior pela UNIASSELVI/SC (2012). Possui Licenciatura em Letras pela Faculdade de Tecnologia e Ciências de Salvador/BA (2011). Bacharel em Direito pelo CESAMA/AL (2014), Técnico em Rádio e TV pela Escola Técnica da Bahia (ETEBA). É Secretário Executivo lotado na Direção Acadêmica e Secretaria do Mestrado Profept do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano no Campus Catu/BA. Atualmente estou Advogado. Membro suplente da Comissão Interna de Supervisão (CIS) do IFbaiano.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8860713151125071>

Contato: reinaldo.p.aguiar@gmail.com

Roberta de Oliveira Leal

Analista Universitário da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Licenciada em Letras, pela Universidade Católica do Salvador; especialista em História e Cultura Afro-brasileira, pela CAIRU, e em Educação Digital pela UNEB; mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela UNEB. Seus estudos dialogam com temáticas como: gestão e políticas públicas educacionais; gestão universitária e formação de professores; educação especial e educação à distância.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3925626160296803>

Contato: robertaleal72@gmail.com

Rosângela da Luz Matos

Professora Adjunta da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB); professora permanente do Mestrado em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB); Psicóloga (PUCRS); Licenciada em Psicologia (UFRGS); Mestre em Psicologia Social e Institucional (UFRGS); Doutora em Sociologia (UFC); pós-doutora (UFBA). Seus estudos dialogam com as temáticas: educação, saúde mental, psicologia social e institucional.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4993456936547499>

Contato: rosangela.matos@uesb.edu.br

Tarcila Fernanda Silva dos Santos

Analista Universitária de Direito – Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS). Bacharel em Direito pela Faculdade de Aracaju (FACAR); especialista em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho pela Universidade Estácio de Sá (UNESA), e em Direito Civil e Processo Civil pela Universidade Castelo Branco (UCB). Seus estudos dialogam com temáticas como: gestão pública nas universidades, com ênfase em processos jurídicos e administrativos, incluindo licitações, ações judiciais e procedimentos disciplinares, bem como suas implicações na governança e no funcionamento institucional.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6828132715389016>

Contato: tarcilafernanda@hotmail.com

ÍNDICE REMISSIVO

A

acessibilidade 18, 163, 166, 176, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 189, 190, 191, 194, 195, 196, 199, 277, 312, 440
ações afirmativas 43, 55, 56
acolhimento 16, 19, 49, 50, 51, 63, 64, 68, 69, 206, 217
acompanhamento interdisciplinar 50
Administração Pública 20, 21, 22, 133, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 147, 150, 153, 157, 158, 160, 197, 198, 290, 292, 297, 302, 319, 320, 321, 324, 328, 362, 364, 368, 370, 380, 382, 385, 398, 400, 403, 417, 418, 419, 420, 421, 423, 434, 435, 438, 440, 444
Agenda 21 22, 425, 426, 427, 429
Agricultura Familiar 21, 388, 390, 391, 395, 396, 403, 405, 412, 421
Altas Habilidades 18, 19, 200, 201, 204, 205, 213, 214, 215, 216, 219
ambiente laboral 18, 76, 80, 96, 97, 163, 166
Análise Envolvória de Dados 20, 324, 327, 329
assistência especializada 26
assistência estudantil 16, 32, 35, 36, 37, 40, 41, 44, 45, 47, 48, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 67, 70, 232, 405, 414, 415
atendimento individual 48, 51
Auditoria Interna 20, 258, 262, 271, 272, 273, 274, 278, 283, 285, 286, 289, 385
autoridade 148, 151, 153, 157, 277, 306, 374, 380, 383

B

bem comum 24, 28, 139
bem-estar 17, 18, 59, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 82, 83, 84, 86, 93, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 113, 116, 117, 121, 123, 124, 166, 170, 195, 196, 237, 249, 269, 271, 405, 441

C

capacitismo 18, 166, 168, 170, 176, 185, 190, 195, 196
centralização de compras 20, 293, 300
cidadania 28, 45, 109, 207, 268, 269, 271
colaborações intersetoriais 50
Comissão de Ética 18, 129, 130, 133, 134, 135, 137, 140, 141, 142, 143, 144, 147, 148, 149, 150, 152, 155, 156, 157, 158, 161, 441
compras institucionais 21, 388, 412, 413, 420
compras públicas 23, 297, 298, 300, 321, 368, 388, 390, 393, 394, 418, 421, 444
comunidade acadêmica 44, 50, 51, 64, 68, 229, 230, 384, 425, 428, 430, 433
conscientização 32, 43, 49, 113, 170, 430
construção coletiva 24
contratações 21, 297, 299, 306, 364, 367, 368, 369, 371, 372, 373, 374, 375, 377, 378, 382, 383, 385, 434, 439
controle interno 20, 258, 261, 263, 267, 273, 291, 301, 371, 378
cultura de diálogo 18
cultura organizacional inclusiva 18

D

democratização 16, 19, 32, 35, 38, 39, 42, 47, 224, 248, 359, 362
desempenho acadêmico 19, 38, 41, 54, 63, 65, 66, 70, 211, 405
desenvolvimento humano 35, 43
desenvolvimento institucional 16, 437
desenvolvimento local 21, 254, 388, 391, 392, 394, 398, 399, 401, 402, 403, 405, 408, 414, 415, 416, 420, 421
desenvolvimento profissional 18, 166, 176, 187, 195, 196, 232

desenvolvimento sustentável 258, 262, 265, 270, 271, 277, 280, 284, 285, 288, 391, 402, 404, 419, 422, 442

direitos humanos 38

E

educação especial 204, 205, 208, 214, 218, 444

educação pública 15, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 37, 109

educação superior 35, 37, 38, 42, 54, 55, 56, 128, 216, 224, 229, 230, 234, 237, 244, 247, 248, 253, 254, 255, 256, 328, 358, 361, 362, 428, 429, 439, 443

eficiência 20, 21, 29, 134, 135, 136, 138, 141, 142, 149, 152, 156, 158, 167, 172, 173, 258, 262, 263, 266, 268, 269, 271, 272, 273, 277, 280, 281, 286, 287, 288, 292, 293, 294, 297, 298, 300, 301, 311, 312, 315, 316, 317, 321, 324, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 377, 380, 382, 383, 394, 418

equidade 102, 103, 167, 194, 208, 267, 268, 271, 291, 310, 318, 430

equipes multiprofissionais 35, 39, 41, 45, 49

escuta qualificada 18, 64, 157, 170

estratégia institucional 20, 258

estratégia organizacional 21, 298, 367, 371

ética 18, 27, 28, 86, 95, 103, 113, 119, 129, 130, 132, 133, 134, 136, 137, 138, 140, 141, 144, 147, 148, 149, 153, 154, 155, 157, 158, 159, 167, 233, 239, 258, 260, 261, 262, 263, 265, 273, 274, 278, 279, 280, 282, 284, 285, 286, 287, 383, 430, 443

evasão 19, 38, 41, 66, 220, 221, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 236, 237, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 343

extensão 15, 26, 27, 40, 41, 45, 51, 53, 297, 361, 391, 393, 402, 403, 415, 416, 419, 429, 432, 433, 436

F

formação acadêmica 15, 62

formação cidadã 28

formação docente 43, 206

formação humana 24

G

gestão da qualidade 17, 88, 92, 93, 117, 121, 239

gestão de pessoas 18, 22, 110, 116, 124, 163, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 178, 194, 197, 198, 199, 438, 443

gestão de riscos 20, 258, 262, 266, 273, 275, 281, 284, 287, 288, 371, 377, 380, 381, 440

gestão estratégica 21, 292, 364, 369, 370, 371, 379, 382, 444

gestão pública 16, 20, 23, 27, 28, 29, 30, 136, 138, 140, 141, 228, 261, 263, 265, 268, 269, 270, 271, 276, 278, 279, 285, 286, 289, 292, 293, 361, 367, 369, 370, 374, 382, 394, 442, 445

gestão universitária 15, 18, 21, 48, 129, 130, 133, 134, 135, 139, 142, 158, 159, 324, 328, 377, 380, 395, 429, 444

governança pública 20, 258, 262, 263, 265, 268, 271, 274, 276, 277, 279, 281, 283, 284, 287, 288, 290, 292, 369, 370, 374, 377, 384, 440

H

hiperconectividade 17, 72, 73, 76, 77, 78, 79, 83, 85, 86

I

identidade profissional 43, 54, 232

igualdade 36, 38, 46, 103, 139, 166, 270

inclusão social 36, 46, 69, 96, 392, 400, 402

indicadores do TCU 20, 323

inovação 16, 23, 24, 26, 27, 96, 170, 237, 239, 269, 270, 297, 382, 397, 403, 435, 436
 integridade 19, 20, 137, 140, 173, 257, 258, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 282, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 440
 interesse coletivo 20, 141, 258, 270, 277
 interiorização 16, 32, 38, 47, 234, 235, 249, 332

L

Lei de Cotas 38
 Lei de Licitações e Contratos Administrativos 21, 384, 385, 421

M

maturidade organizacional 20, 258, 276
 mediação de conflitos 18, 139, 152
 modelo clínico 40, 41, 48
 monitoramento 170, 196, 224, 236, 264, 265, 266, 272, 275, 276, 277, 284, 285, 286, 369, 380, 417, 428, 432

P

paz 18, 129, 130, 132, 133, 134, 159, 270
 permanência acadêmica 16
 planejamento 21, 95, 103, 104, 114, 116, 120, 121, 124, 225, 273, 275, 276, 284, 294, 297, 298, 301, 302, 306, 311, 315, 317, 318, 329, 359, 360, 364, 367, 369, 371, 372, 373, 374, 375, 376, 379, 380, 381, 382, 383, 406, 411, 415, 416, 418, 421, 428, 429, 431, 432, 435, 437, 439
 plantão psicológico 50
 PNAES 32, 33, 34, 35, 38, 39, 41, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 232, 245, 405, 414, 420, 421
 política educacional inclusiva 38
 políticas públicas 15, 22, 35, 36, 37, 46, 66, 206, 207, 216, 218, 265, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 292, 297, 327, 328, 392, 395, 403, 405, 414, 417, 419, 420, 422, 428, 429, 436, 437, 438, 439, 441, 443, 444

prestação de contas 20, 258, 267, 268, 276, 281, 303, 314
 prevenção de saúde 45
 processos organizacionais 15, 16, 272, 280, 283
 produção de conhecimento 28, 169, 254
 produção intelectual 15, 25
 produtividade 17, 72, 76, 79
 profissionais da educação 17, 19, 88, 91, 92, 93, 95, 96, 113, 118, 119, 120, 121, 123, 124, 206, 216, 217
 Programa de Aquisição de Alimentos 21, 388, 391, 394, 396, 399, 405, 412, 420, 421, 422, 423
 Programa Nacional de Assistência Estudantil 35, 38, 39, 63, 65, 66, 69, 70, 405, 420
 promoção da saúde 16, 17, 59, 62, 63, 65, 68, 95, 96, 98, 100, 118, 125, 405
 Psicologia Escolar 37, 40, 42, 43, 45, 55, 56, 70
 psicologia histórico-cultural 42

Q

qualidade de vida 17, 44, 50, 63, 64, 88, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 103, 105, 107, 109, 113, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 127, 128, 239, 403, 406, 438
 qualificação dos servidores 21, 367, 376

R

recursos públicos 20, 21, 130, 132, 138, 269, 276, 280, 281, 292, 294, 296, 297, 298, 300, 301, 319, 328, 367, 369, 371, 374, 380, 381, 382, 418
 relações de trabalho 18, 95, 163, 166, 171, 177, 195, 197, 198, 438, 443
 resolução de conflitos 18, 130, 134, 141, 142, 153, 155, 156, 158, 159
 retenção 41, 228, 243, 245, 253, 442
 REUNI 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 327, 332, 339, 346, 358, 359
 revisão sistemática de literatura 19, 221, 242

S

saúde integral 17, 94, 95, 96, 123, 124
 saúde mental 16, 17, 22, 51, 52, 59, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 77, 78, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 100, 105, 111, 117, 118, 122, 126, 196, 232, 439, 443, 445
 segurança alimentar 270, 392, 396, 397, 398, 399, 400, 405, 408, 414, 416, 419
 Serviço de Psicologia 16, 52, 56, 59, 62, 63, 64, 68, 71
 serviço público 17, 27, 28, 77, 81, 83, 138, 166, 168, 171, 188, 197, 407
 servidores com deficiência 18, 162, 163, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 177, 178, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 194, 195, 196, 197, 199
 servidores públicos 17, 72, 73, 75, 76, 77, 80, 83, 84, 85, 151, 167, 197, 371, 383, 411, 441
 sistema público 35, 38
 sofrimento psíquico 17, 50, 62, 63, 66, 69, 73, 77, 79, 83
 sustentabilidade 22, 83, 85, 239, 270, 271, 275, 287, 292, 294, 298, 316, 317, 321, 369, 388, 392, 393, 397, 403, 404, 408, 415, 416, 423, 425, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434

T

Técnicos Administrativos em Educação 15, 22, 23, 24, 27, 28, 62, 173
 Tecnologias da Informação e Comunicação 17, 76, 78

trajetória acadêmica 19, 255, 436
 transformação social 24, 28, 393, 403
 transparência 19, 20, 21, 136, 140, 148, 156, 172, 257, 258, 261, 262, 263, 264, 265, 267, 268, 269, 271, 272, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 282, 284, 285, 286, 287, 288, 297, 300, 301, 303, 367, 369, 370, 371, 373, 374, 377, 378, 380, 440

U

Unidade de Gestão da Integridade 20, 258, 262, 271, 274, 275, 276, 278, 283, 285, 286
 universidades federais 20, 21, 32, 36, 37, 44, 54, 261, 297, 324, 329, 362, 387, 408, 412, 423, 429
 universidades públicas 15, 18, 26, 29, 30, 36, 39, 79, 162, 166, 167, 169, 171, 194, 195, 228, 321, 359, 363, 393, 430

V

valor público 19, 20, 29, 257, 258, 260, 261, 262, 263, 264, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 276, 278, 279, 280, 282, 283, 285, 286, 287, 288, 291, 292, 419, 440
 vida estudantil 49
 vida no trabalho 17, 87, 88, 91, 92, 93, 94, 97, 98, 101, 102, 103, 105, 107, 113, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 127, 128, 406, 438
 visitas domiciliares 49
 vulnerabilidade socioeconômica 16, 32, 35, 36, 39, 46, 52, 66, 69, 229, 405

