

# Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)



**Clayton Robson Moreira da Silva**

(Organizador)

# Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Executiva: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira  
Diagramação: Karine de Lima  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

#### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Prof.ª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof.ª Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof.ª Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
A238	Administração 4.0 [recurso eletrônico] : flexibilidade para a inovação das organizações / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019.  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-520-4 DOI 10.22533/at.ed.204190607  1. Administração de empresas. 2. Inovação. 3. Tecnologia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da.  CDD 658.1
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

A obra “Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de vinte e quatro capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração, promovendo o debate sobre estratégias, ações e mecanismos flexíveis focados na inovação das organizações.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre administração das organizações, com foco na inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega à área da gestão à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre diversos temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão para a inovação. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Grau de Inovação das Micro e Pequenas Empresas: uma análise sob a ótica do radar de inovação” e objetivou evidenciar a importância da inovação para as micro e pequenas empresas, apresentando o grau de inovação de uma microempresa que participou do projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), no período de 2009 a 2011. O segundo capítulo tem como título “Perfil dos Empreendedores Brasileiros: o que mostra a pesquisa SEBRAE/ IBQP/ *Global Entrepreneurship Monitor*” e objetivou identificar o perfil do empreendedor brasileiro, utilizando a metodologia de pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). O terceiro capítulo, intitulado “Pequenas e Médias Empresas: modelagem de processos de negócios e seus desafios”, objetivou elucidar os esforços, os desafios e oportunidades de pequenas e médias empresas em desenvolverem-se no mercado nacional e estrangeiro por meio do uso do gerenciamento de processos de negócio e suas vertentes.

O quarto capítulo é intitulado “Visão Crítica das Políticas de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento em Pequenas Empresas” e objetivou debater a importância da articulação teórica entre políticas de gestão de pessoas (GP) e gestão do conhecimento nas pequenas empresas. O quinto capítulo tem como título “Estilos de liderança e a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard” e apresenta a Teoria da Liderança Situacional como uma ferramenta de gerenciamento que faz uso de diferentes estilos de liderança existentes aproveitando suas virtudes conforme o grau de maturidade do colaborador. O sexto capítulo, intitulado “A Percepção do Colaborador acerca da Implantação de um Plano de Cargos e Carreira: um estudo de caso em uma ICES – Instituição Comunitária de Ensino Superior”, teve como objetivo investigar a percepção dos colaboradores de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior (ICES) sobre a implantação do plano de cargos e carreira.

O sétimo capítulo tem como título “Violência Simbólica e Empoderamento:

mulheres que ocupam cargos de direção em centros universitários” e buscou analisar a percepção da existência de empoderamento e/ou da vivência da violência simbólica no cotidiano de trabalho de cinco mulheres que ocupam cargos de alta direção em Centros Universitários, em Belo Horizonte - MG. O oitavo capítulo é intitulado “Equidade Salarial Feminina no Mercado de Trabalho: reflexões a partir de um levantamento bibliográfico” e teve como objetivo nortear novos administradores nas questões relacionadas à equidade salarial através de um levantamento bibliométrico de pesquisas sobre o tema. O nono capítulo é intitulado “Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição: é possível situá-la no círculo das matrizes epistêmicas?” e explora a Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição (TCPO), no âmbito do Círculo das Matrizes Epistêmicas (CME), com base na Sociologia das Ausências, das Emergências, da Teoria (trabalho) de Tradução, bem como na Razão Subjacente: a Razão Cosmopolita como crítica à Razão Indolente.

O décimo capítulo tem como título “Descentralização das Ações de Indução da Cultura da Inovação: estudo do setor confeccionista no município de Curvelo/MG” e estudou a importância da implementação de uma rede inovadora nos municípios onde há unidades CEFET-MG, a fim de consolidar uma política inovadora. O décimo primeiro capítulo é intitulado “Modelo de Internacionalização de Empresas com Suporte nas Teorias Uppsala e Capital Social” e objetivou propor um modelo de internacionalização com suporte na relação entre a Teoria *Uppsala* e a Teoria do Capital Social. O décimo segundo capítulo tem como título “Capital Social e Ensino Superior na Perspectiva da Internacionalização” e objetivou elaborar um *framework* para compreender a internacionalização do Ensino Superior, por meio do capital social desenvolvido em Cooperação Acadêmica Internacional.

O décimo terceiro capítulo é intitulado “Transparência na Administração Pública Municipal do Estado da Paraíba” e objetivou verificar se os 223 municípios que formam o estado da Paraíba estão divulgando os instrumentos de transparência pública previstos no artigo 48 da Lei Complementar n 101 de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), nos portais eletrônicos dos municípios. O décimo quarto capítulo tem como título “*Accountability* como Ferramenta de Controle e Transparência na Universidade Federal de Rondônia” e objetivou analisar como a Pró-reitora de Planejamento (PROPLAN) cumpre os critérios de divulgação e transparência exigidos pela Lei de Acesso à Informação e pela Lei de Responsabilidade Fiscal. O décimo quinto capítulo, intitulado “Carta de Serviços ao Usuário: um estudo de caso numa grande universidade federal brasileira”, teve como objetivo verificar se o capítulo 2 do Decreto 9.094/2017 está sendo atendido nas universidades públicas federais brasileiras, ou seja, se a carta está disponibilizada ao usuário.

O décimo sexto capítulo é intitulado “Administração Transnacional, Governança Global e Política Mundial: as vicissitudes do mundo em transe” e desenvolve ensaio teórico à luz de Octavio Ianni, David Coen e Tom Pegrarn, e Anne-Marie Slaughter. O décimo sétimo capítulo, intitulado “As Perspectivas Acadêmicas da Trajetória das

Políticas de Previdência Social no Brasil”, buscou analisar as perspectivas teóricas adotadas nos estudos científicos sobre a trajetória das políticas de Previdência Social no Brasil de 1998 a 2017 por meio de uma revisão bibliográfica sistemática integrativa. O décimo oitavo capítulo tem como título “Análise de Políticas Públicas: reflexões sobre a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu” e apresenta as principais características do bambu, seu uso nas atividades produtivas, como também analisa sinteticamente a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu.

O décimo nono capítulo tem como título “Reduzir, Reutilizar e Reciclar - Sustentabilidade de um Centro de Triagem de Materiais Recicláveis: estudo de caso” e buscou apresentar uma proposta de gestão financeira para um centro de triagem visando sua sustentabilidade no mercado de materiais recicláveis localizado na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, Estado de São Paulo. O vigésimo capítulo é intitulado “Custo da Promoção versus o Retorno da Promoção: o caso da GODAM Alimentos” e objetivou mostrar os custos e os retornos esperados de uma ação promocional através do trabalho de um promotor de vendas desta empresa dentro de uma empresa-parceira (cliente). O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “Perfil e-Consumidor dos Discentes do Curso de Administração de uma IES Brasileira” e objetivou conhecer o perfil e-consumidor dos alunos do curso de administração.

O vigésimo segundo capítulo é intitulado “Mito x Realidade: o *tag along* como mecanismo de proteção do acionista minoritário das sociedades anônimas brasileiras” e objetivou identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle. O vigésimo terceiro capítulo, intitulado “Análise da Carteira Eficiente entre o Mercado Imobiliário e os Títulos Públicos Federais”, objetivou apresentar uma solução para maximizar um portfólio, utilizando a combinação de investimentos diferentes, buscando, com isso, obter a melhor relação risco-retorno. O vigésimo quarto capítulo tem como título “*Organizational Learning as a Driver of a Social Business Model: a case study*” e investiga como os agricultores orgânicos no Sul do Brasil estão tornando seu negócio social operacionalmente sustentável, criando um ambiente de aprendizagem.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
GRAU DE INOVAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO RADAR DE INOVAÇÃO	
Jéssica dos Santos Veiga Anderson Luís do Espírito Santo Rosa de Barros Ferreira de Almeida	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906071</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>18</b>
PERFIL DOS EMPREENDEDORES BRASILEIROS: O QUE MOSTRA A PESQUISA SEBRAE/ IBPQ/ GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR	
Ângelo José Penna Machado Carlos Rodrigo da Silva Ywrynicksom Ramos Fernandes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906072</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>34</b>
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E SEUS DESAFIOS	
Roquemar de Lima Baldam Daniel Vasconcelos Castro Morgana de Freitas Guaitolini Lourenço Costa Thalmo de Paiva Coelho Junior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906073</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>49</b>
VISÃO CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS	
Talita Bernardi Goettems Denize Grzybovski	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906074</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>58</b>
ESTILOS DE LIDERANÇA E A TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD	
Elvis Magno da Silva Caique Bevilaqua Vilas Boas Rondinelli Heitor Resende Andrade Heloísa Teixeira Fidelis Fernandes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906075</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>69</b>
A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ICES – INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE ENSINO SUPERIOR	
Eder Ocimar Schuinsekel Berenice Beatriz Rossner Wbatuba	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906076</b>	

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>84</b>
VIOLÊNCIA SIMBÓLICA E EMPODERAMENTO: MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE DIREÇÃO EM CENTROS UNIVERSITÁRIOS	
Cristiane Chaves Caldas Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo Ana Lúcia Magri Lopes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906077</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>96</b>
EQUIDADE SALARIAL FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO: REFLEXÕES A PARTIR DE UM LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	
Eline dos Anjos Washington Ângelo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906078</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>113</b>
TEORIA CRÍTICA PÓS-MODERNA DE OPOSIÇÃO: É POSSÍVEL SITUÁ-LA NO CÍRCULO DAS MATRIZES EPISTÊMICAS?	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906079</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>131</b>
DESCENTRALIZAÇÃO DAS AÇÕES DE INDUÇÃO DA CULTURA DA INOVAÇÃO: ESTUDO DO SETOR CONFECCIONISTA NO MUNICÍPIO DE CURVELO/MG	
Ronaldo Ferreira Machado Lourdiane Gontijo das Mercês Gonzaga Nilton da Silva Maia Antônio Guimarães Campos Maria de Lourdes Couto Nogueira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060710</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>145</b>
MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS COM SUPORTE NAS TEORIAS UPPSALA E CAPITAL SOCIAL	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060711</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>168</b>
CAPITAL SOCIAL E ENSINO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060712</b>	

<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>190</b>
TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DO ESTADO DA PARAÍBA	
Marinely Costa de Lima	
Maria Manuela Costa de Lima	
Iran Jefferson Ribeiro de Lima	
Vera Lúcia Cruz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060713</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>207</b>
ACCOUNTABILITY COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	
Daniela Dourado Santos	
Marcilene de Assunção	
Marlene Valério dos Santos Arenas	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060714</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>223</b>
CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NUMA GRANDE UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA	
Joyce Vasconcelos Coutinho dos Reis	
Diego Fillipe de Souza	
Jorge da Silva Correia Neto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060715</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>236</b>
ADMINISTRAÇÃO TRANSNACIONAL, GOVERNANÇA GLOBAL E POLÍTICA MUNDIAL: AS VICISSITUDES DO MUNDO EM TRANSE	
Carlos Antonio Mendes de Carvalho Buenos Ayres	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060716</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>248</b>
AS PERSPECTIVAS ACADÊMICAS DA TRAJETÓRIA DAS POLÍTICAS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL	
Raquel Andrade e Silva	
Elaine Aparecida Teixeira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060717</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>261</b>
ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS: REFLEXÕES SOBRE A POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO AO MANEJO SUSTENTADO E AO CULTIVO DO BAMBU	
Fábio Moita Louredo	
Ricardo de Souza Martins da Costa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060718</b>	

<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>273</b>
REDUZIR, REUTILIZAR E RECICLAR - SUSTENTABILIDADE DE UM CENTRO DE TRIAGEM DE MATERIAIS RECICLÁVEIS: ESTUDO DE CASO	
Ricardo Zerinto Martins	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060719</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>284</b>
CUSTO DA PROMOÇÃO VERSUS O RETORNO DA PROMOÇÃO: O CASO DA GODAM ALIMENTOS	
Elvis Magno da Silva	
Dayana Christina dos Reis	
Sibila Fernanda Martins Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060720</b>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>293</b>
PERFIL E-CONSUMIDOR DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES BRASILEIRA	
Igor Ferreira de Fúcio	
Reginaldo Adriano de Souza	
Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura	
José Carlos de Souza	
Lilian Beatriz Ferreira Longo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060721</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>308</b>
MITO X REALIDADE: O TAG ALONG COMO MECANISMO DE PROTEÇÃO DO ACIONISTA MINORITÁRIO DAS SOCIEDADE ANÔNIMAS BRASILEIRAS	
Éder de Souza Beirão	
João Paulo Cavalcante Lima	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060722</b>	
<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>324</b>
ANÁLISE DA CARTEIRA EFICIENTE ENTRE O MERCADO IMOBILIÁRIO E OS TÍTULOS PÚBLICOS FEDERAIS	
Pedro Oliveira Otoch	
Marcelo Augusto Farias de Castro	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060723</b>	
<b>CAPÍTULO 24</b> .....	<b>336</b>
ORGANIZATIONAL LEARNING AS A DRIVER OF A SOCIAL BUSINESS MODEL: A CASE STUDY	
Michelle Dauer	
Michele de Souza	
Luiz Reni Trento	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060724</b>	
<b>CAPÍTULO 25</b> .....	<b>348</b>
A IMPORTÂNCIA DO LIDER COACHING NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO COM A EQUIPE DO NÚCLEO DE PESQUISA - OBSERVATÓRIO DO TURISMO DO ESTADO DE GOIÁS	
Giovanna Adriana Tavares Gomes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060725</b>	

<b>CAPÍTULO 26</b> .....	<b>354</b>
A INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO CULTURAL NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	
<a href="#">Carolina Pellissari Ribeiro</a> <a href="#">Ana Leticia Rupel</a> <a href="#">Jessica Cristine Metnek</a> <a href="#">Patricia Kroetz Maggioni</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060726</b>	
<b>CAPÍTULO 27</b> .....	<b>364</b>
PERCEPÇÕES SOBRE O (DES)ALINHAMENTO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, ACCOUNTABILITY E GERENCIAMENTO DE RESULTADOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	
<a href="#">Leonardo da Silva Trindade Matos</a> <a href="#">Rosiane Maria Lima Gonçalves</a> <a href="#">Antônio Carlos Brunozi Júnior</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060727</b>	
<b>CAPÍTULO 28</b> .....	<b>377</b>
INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA EM MATO GROSSO DO SUL	
<a href="#">André Luiz Alvarenga de Souza</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060728</b>	
<b>CAPÍTULO 29</b> .....	<b>393</b>
REDUÇÃO DE FALHAS EM SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS COM O USO DAS TÉCNICAS FTA, FMECA E ANÁLISE CRÍTICA DE ESPECIALISTAS	
<a href="#">Roquemar de Lima Baldam</a> <a href="#">Patrick Soares Silva</a> <a href="#">Lourenço Costa</a> <a href="#">Thalmo de Paiva Coelho Junior</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060729</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>404</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>405</b>

## CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NUMA GRANDE UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA

**Joyce Vasconcelos Coutinho dos Reis**

PROFIAP / UFRPE

Recife - PE

**Diego Fillipe de Souza**

PROFIAP / UFRPE

Recife - PE

**Jorge da Silva Correia Neto**

PROFIAP / UFRPE

Recife - PE

**RESUMO:** O Decreto 9.094/2017, que institui a Carta de Serviços ao Usuário busca atender as demandas de informação e transparência ao usuário do serviço. Neste âmbito estão inseridas as universidades públicas que buscam atender de maneira responsável os usuários. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é de verificar se o capítulo 2 do Decreto 9.094/2017 está sendo atendido nas Universidades Públicas Federais Brasileiras, ou seja, se a Carta está disponibilizada ao usuário. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva nas Universidades Públicas Federais do Brasil, com ênfase na Universidade Federal Rural de Pernambuco, utilizando as estratégias de levantamento e estudo de caso. Como resultado, a presente pesquisa constatou que a maioria das universidades pesquisadas possuem a Carta publicada no site institucional, porém,

com objetivo único de atender ao requisito básico do decreto e não de auxiliar o acesso ao usuário. Na UFRPE, a Carta de Serviços ao Usuário ainda não foi completamente elaborada, estando a universidade em questão em dívida com a sociedade brasileira.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração Pública. Carta de Serviços. Transparência.

### CITIZEN'S CHARTER: A CASE STUDY IN A GREAT BRAZILIAN FEDERAL UNIVERSITY

**ABSTRACT:** Decree 9.094 / 2017, which establishes the Citizen's Charter, seeks to meet the demands of information and transparency to the user of the service. Within this scope are inserted the public universities that seek to attend in a responsible way the users. Therefore, the objective of this work is to verify if chapter 2 of Decree 9.094 / 2017 is being attended at the Brazilian Federal Public Universities, that is, if the Charter is made available to the user. For that, an exploratory and descriptive research was carried out in the Federal Public Universities of Brazil, with emphasis in the Federal Rural University of Pernambuco, using survey strategies and case study. As a result, the present research found that most of the universities surveyed have the Charter published in the institutional website, but with the sole objective of meeting the basic requirement of the decree and not to help access

to the user. At UFRPE, the User Service Letter has not yet been fully elaborated, and the university in question is indebted to Brazilian society.

**KEYWORDS:** Public Administration. Citizen's Charter. Transparency.

## 1 | INTRODUÇÃO

A atual forma de Gestão Pública no Brasil (e no mundo) mostra a necessidade de inclusão de aspectos sociais e gerenciais no campo da Administração Pública. De acordo com Bresser Pereira (S.d.), desde o Plano Diretor da Gestão 1995-1998 a indicação da necessidade de mudança na administração pública já era apontada, devendo ser voltada para controles de resultado e atendimento às demandas da sociedade. O Estado deve ser composto por instituições públicas marcadas pela integridade e resposta ao cidadão, com intuito de atender a sociedade e seus interesses comuns (DENHARDT; DENHARDT 2000).

Neste sentido a aplicação de Políticas Públicas pode facilitar a Gestão de Processos das organizações públicas, pois elas definem normas, padrões e controles (DICIONÁRIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 2012). Contudo, para produzir um efeito positivo, as políticas públicas devem se tornar um *habitus* para o indivíduo, causando assim efeito positivo para a sociedade (SETTON, 2002). Sendo assim, as políticas públicas aplicadas na Gestão de Processos devem assumir uma postura pedagógica no sentido de serem incorporadas pelos indivíduos na sua prática social.

Além disso, aponta Mendes (2016), como a compreensão de um modelo de processo de negócio não é tarefa intuitiva, nem de fácil compreensão, para cidadãos comuns, é preciso criar novos instrumentos, ferramentas ou modelos que facilitem essa compreensão e que sejam capazes de integrar pessoas, processos e tecnologias.

Assim, o governo brasileiro, buscando atender às demandas sociais, criou em 11 de agosto de 2009 o Decreto 6.932, no qual instituindo a Carta de Serviços ao Cidadão, com o objetivo de simplificar o atendimento público prestado ao usuário, sendo um instrumento regulamentado que traz a obrigatoriedade de sua execução no serviço público federal para melhoria da transparência pública em órgãos federais.

Em 17 de julho de 2017 o Decreto nº 9.094 revogou o Decreto 6.932/2009 (Carta de Serviços ao Cidadão), instituindo assim, no capítulo II, a Carta de Serviços ao Usuário, basicamente aumentando sua abrangência, dando a seguinte definição de usuário: "Usuários dos serviços públicos são as pessoas físicas e jurídicas, de direito público ou privado, diretamente atendidas por serviço público".

Diante desse cenário, sendo as universidades públicas federais no Brasil dominadas por procedimentos de rotina, que devem ser mapeados, padronizados e divulgados, para melhor publicidade e transparência dos mesmos, buscando efetividade do serviço público oferecido, surge então o seguinte questionamento: a Carta de Serviços ao Usuário está sendo ofertada de forma adequada nessas instituições?

Diante do problema exposto, optou-se por realizar uma pesquisa nas universidades

públicas federais brasileiras para identificar a situação atual à luz dos parâmetros de atendimento definidos pela Carta de Serviços ao Usuário, com um aprofundamento especial na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) para identificar e analisar a situação atual e sugerir formas de melhor atender os requisitos de transparência e publicidade dos procedimentos da referida universidade, que possa ser estendido para outras instituições públicas. Desta forma, este trabalho tem o objetivo de verificar até que ponto pode-se considerar que a Carta de Serviços ao Usuário está implantada nas universidades federais brasileiras, sendo esta informação relevante para aprofundamentos no assunto, e assim dar a sociedade informações mais úteis e precisas a respeito dos serviços prestados por elas. Mais especificamente, os objetivos deste trabalho são i) Mapear e avaliar a implantação da Carta de Serviços ao Usuário nas Universidades Federais do Brasil e ii) Analisar a situação atual da Carta de Serviços ao Usuário na UFRPE.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção serão apresentados alguns temas relevantes à pesquisa, dando base científica e respaldo a respeito da Carta de Serviços ao Usuário.

### 2.1 Administração Pública

Para um melhor entendimento da Administração Pública, Meirelles (1994, p. 55) afirma que é necessário “partir do conceito de Estado, sobre o qual repousa toda a concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrados”. O Estado é o ente onipresente na vida do cidadão, seja direta (prestação de serviços à sociedade) ou indiretamente (papel regulador), além de ser uma autoridade soberana, que nasceu e evoluiu junto à sociedade, com o objetivo de garantir o bem-estar social, passando por diferentes formatos desde sua origem (TEIXEIRA, 2012).

Diante deste contexto, como forma de gestão do Estado brasileiro, historicamente a Administração Pública Brasileira foi marcada por três modelos teóricos tradicionais: o patrimonialismo, a burocracia e o gerencialismo. Além desses modelos, dois outros modelos complementares são citados nos estudos atuais: o gerencialismo e o modelo societal (BRESSER-PEREIRA, 1998; PAES DE PAULA, 2005; SECCHI, 2009).

A busca pela reforma do Estado e a necessidade de modelo de gestão pública mais voltada para atender as necessidades do povo brasileiro retratava o processo de redemocratização do Brasil. Nos anos 1990, o modelo gerencial foi o escolhido para tal feito, onde o planejamento e o controle passaram a ser as funções da administração mais requisitados, e o cidadão deixou de ser usuário e passou a ser cliente do serviço público (BRESSER-PEREIRA, 1998).

O modelo da administração pública societal teve origem desde as mobilizações sociais na década de 1960, com as reivindicações populares demandando bens de

uso coletivo e fazendo surgir os primeiros Centros Populares e Organizações Não-Governamentais (ONG) (GOHN, 2008), fazendo a participação popular e esses novos atores sociais serem incluídos na agenda política. Nesse modelo o cidadão é parceiro do serviço público e com ele conforma as políticas públicas (PAES DE PAULA, 2005).

Os conceitos de Administração Pública Gerencial e de Administração Pública Societal podem ser comparados com os conceitos de Gestão Estratégica e Gestão Social, respectivamente, utilizados por Cançado et al. (2011). De acordo com estes autores, a gestão social tem como foco a sociedade e a tomada de decisão na coletividade, já a gestão estratégica tem como ênfase o mercado e a tomada de decisão.

Sendo assim, os autores vão ao encontro da afirmação feita por Paes de Paula (2005) de que é necessário um modelo de gestão voltado para as demandas da sociedade, trazendo a necessidade de uma vitalidade democrática, mesmo ainda existindo traços da antiga administração pública burocrática e até mesmo patrimonialista.

Corroborando com os movimentos da reforma administrativa da gestão pública, e a inserção do protagonismo social de maneira ativa das decisões do Estado, surge a Carta de Serviços ao Cidadão, que em 2017 foi transformada em Carta de Serviços ao Usuário, tendo como fator chave a garantia dos direitos do cidadão de conhecer e se apoderar da informação e do serviço prestado pelo órgão público, de forma que facilite o uso dos serviços públicos existentes pelo mesmo (BRASIL, 2009; BRASIL, 2017).

## 2.2 Gestão de Processos

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, são sistemas abertos que recebem e provocam estímulos com o ambiente interno e externo. Ou seja, os processos são formados por insumos, também chamados de *inputs*, que são fornecidos para a organização pelo ambiente no qual ela está inserida; após processamento desses inputs (atividades da organização), são entregues os outputs (resultados) a esse mesmo ambiente organizacional (MORGAN, 1996). Sendo assim, fica clara a dependência da organização com o ambiente onde a mesma está inserida.

Gonçalves (2000) afirma que todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial, conforme pode ser verificado na figura 1.

No Brasil, o Guia de Gestão de Processos do Governo (2011) afirma o compromisso dos processos atenderem à satisfação dos cidadãos, através da transformação dos elementos, cumprimento de regras e o correto consumo dos recursos.

De acordo com Paim et al. (2009, p. 139), Gestão de Processos (GP) é “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos”. A adoção de uma estrutura baseada nos processos significa, em geral, dar menos ênfase à estrutura funcional do negócio (DAVENPORT, 1994). Na prática, a GP transforma toda a organização, influenciando diretamente na

cultura organizacional, trazendo grande impacto para todos os “stakeholders”.

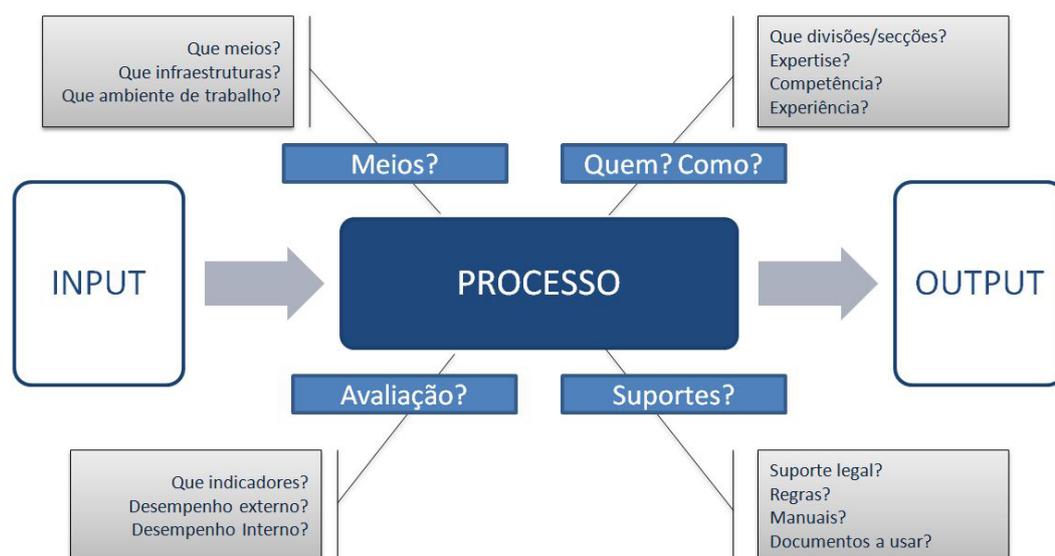


Figura 1 – Processos

Fonte: SIERVE (2014).

A desorganização dos procedimentos de uma instituição produz retrabalho, perda de tempo, despesas extras e engessamento de processos, fazendo com que a organização não evolua. Sendo assim, é necessário que decisões quanto à aplicação das políticas públicas na gestão de processos estejam ajustadas à cultura da organização.

De um lado, as empresas privadas já entendem a real importância de gerenciar por processos e utilizam esse gerenciamento em grande escala. Do outro lado, as organizações públicas, em especial as Instituições Públicas de Ensino Superior estão começando o processo de modernização, diminuindo o foco burocrático e partindo para o foco gerencial, visando resultados voltados para o benefício da sociedade.

Sendo assim, é indiscutível que a padronização dos processos de uma organização é essencial para aumentar a produtividade, otimizar o tempo e reduzir despesas. Com as Universidades Públicas Federais não é diferente. Elas possuem cultura própria que transmite valor ao corpo discente, docente e funcional por meio de projetos educacionais; são produtoras, reprodutoras e multiplicadoras de cultura (SANTOS; ROSSO, 2004), e precisam se enquadrar nas normas governamentais. Por isso, a gestão de processos é de suma importância para as transformações e andamento efetivo da organização, tendo utilidade tanto no processo de implantação da Carta quanto na padronização dos serviços oferecidos pela organização.

### 2.3 Carta de Serviços ao Usuário

A Carta de Serviços ao Usuário, contida no Decreto 9.094/2017, teve seu início

com a Carta de Serviços ao Cidadão (que foi formalizada com o Decreto 6.932/2009), a Lei da Transparência (131/2009) e a Lei de Acesso à Informação Pública – LAI (12.527/2011).

A Carta de Serviços ao Usuário surgiu mundialmente ainda na década de 1990, no Reino Unido e foi “copiada” por diversos países. Tinha o objetivo de melhorar as relações entre cidadãos e governo e otimizar a qualidade na prestação de serviços, além de ter sido utilizada para prestação de contas dos custos-benefícios oferecidos pelo governo (SANDERSON, 1996).

A Carta criada no Reino Unido, chamada de *Citizen’s Charter*, se espalhou rapidamente para outras partes do mundo, sofrendo algumas alterações, de acordo com a peculiaridade de cada local, mas sempre buscando a excelência do serviço público (TORRES, 2005).

No Brasil, o Decreto 6.932/2009 determinou que todo órgão público federal que atenda ao público, crie e divulga a Carta de Serviços ao Usuário, incorporando paradigmas de participação e controle de resultados, buscando sempre o bom desempenho institucional. Contudo, como pode ser visto neste estudo, alguns órgãos ainda não cumprem tal determinação.

A Carta de Serviços ao Usuário é um poderoso instrumento de gestão pública e tem o compromisso de atender as necessidades de informação de qualquer usuário que desejar utilizar um serviço público, mesmo tendo caráter apenas educativo e informativo. É uma ferramenta que informa ao público como ter acesso aos serviços prestados por determinado órgão público, visando qualidade, eficiência, eficácia e melhorias de atendimento e gestão, ou seja, tem como objetivo a melhoria contínua no serviço público.

Para atender a todos esses aspectos, a Carta de Serviços ao Usuário deve conter diversas informações, além da necessidade de detalhamento do padrão de qualidade do atendimento (BRASIL, 2017). Informações como o serviço oferecido, os requisitos e documentos necessários para acessar o serviço, as etapas para processamento do serviço, o prazo para a prestação do serviço, a forma de prestação do serviço, a forma de comunicação com o solicitante do serviço e os locais e as formas de acessar o serviço. Além disso, deverá ter amplo acesso e divulgação nos locais de atendimento, no Portal de Serviços do Governo Federal e em locais de fácil acesso ao público.

Contudo, vale salientar que nem o Decreto 9.094/2017, nem o Guia de Elaboração da Carta definem como fazer a Carta ser um instrumento interativo, transparente, de fácil entendimento e comunicação, cabendo ao órgão público a criação de sua Carta, baseada em seus processos, que atende aos princípios da Carta de Serviços ao Usuário (BRASIL, 2017).

A implantação da Carta traz diversas vantagens para o órgão, o servidor e o cidadão. Para o órgão, o ganho é em eficiência e melhoria contínua; para o servidor, maior valorização do seu trabalho; para o cidadão, clareza e satisfação dos serviços prestados (GUIA METODOLÓGICO DE ELABORAÇÃO DA CARTA, 2014), por isso é

preciso valorizá-la e incentivá-la.

### 3 | METODOLOGIA

A presente pesquisa reúne um levantamento nacional e um estudo de caso com propósito metodológico descritivo e exploratório, visando verificar a implantação da Carta de Serviço ao Usuário em todas as 63 Universidades Públicas Federais do Brasil, e em especial na UFRPE. O caráter descritivo e exploratório se justifica por objetivar descrever características de uma população ou fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis (GIL, 2008).

Em relação às estratégias, foram utilizadas na pesquisa o levantamento e o estudo de caso. O *survey*, ou levantamento de campo, é utilizado para conhecimento direto da realidade, com economia e rapidez, para em seguida analisar quantitativamente os dados coletados (GIL, 2008), e no presente estudo limitou-se a analisar os sites das universidades federais brasileiras, com uma amostra é não probabilística, de caráter intencional. Já o estudo de caso “é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade” (YIN, 2005, p. 32) e segundo Gil (2008) “é um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”, e o caso selecionado, por facilidade de acesso, foi a UFRPE, uma grande instituição que ainda não implantou a Carta de Serviços ao Usuário.

A abordagem metodológica utilizada será caracterizada quanto à sua natureza, como qualitativa e quantitativa, pois, “a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente” (FONSECA, 2002, p. 20).

Para a coleta de dados foram utilizadas a pesquisa documental e as entrevistas. A pesquisa documental buscou fontes primárias e secundárias, e segundo Gil (2008), a pesquisa documental faz uso de vários tipos de materiais que são considerados documentos. Já a entrevista é uma técnica de coleta de dados muito utilizada nas pesquisas sociais, sendo útil para a obtenção de informações acerca de razões e explicações a respeito das coisas precedentes (SELLTIZ, 1967, apud GIL, 2008). Nesta pesquisa a entrevista foi do tipo focalizada, que segundo Gil (2008) é uma entrevista livre que se concentra num tema bem específico.

A pesquisa teve início com a revisão de literatura, que perdurou durante todo o tempo de trabalho. Na etapa inicial foi realizada uma busca bibliográfica e documental a respeito do tema Carta de Serviços ao Usuário, para melhor entendimento do assunto e da legislação brasileira que trata a respeito do assunto. Em seguida foi realizada a escolha da universidade em estudo e realizado um roteiro de atividades.

Na etapa seguinte, de coleta de dados, foram identificadas as legislações brasileiras que tratam do tema; mapeadas as universidades federais brasileiras, para levantamento do quantitativo de Cartas de Serviço ao Usuário; e realizado o

levantamento documental a respeito do tema na UFRPE. Foram realizadas três entrevistas focalizadas com o responsável pelo Setor de Informação ao Cidadão - SIC da UFRPE e coletados documentos de apoio à pesquisa documental e bibliográfica. Nessa etapa, o entrevistado falou livremente à medida que o entrevistador conduziu a entrevista com foco nos assuntos de interesse. Foram necessárias três entrevistas para o andamento deste trabalho, pois, a primeira entrevista foi fonte de conhecimento do pesquisador a respeito do tema; na segunda, o pesquisador focou nos modelos de Carta das instituições pesquisadas; a terceira entrevista foi para sanear as dúvidas ainda pendentes.

Na terceira etapa foi realizada a análise dos dados obtidos a partir do levantamento bibliográfico, documental e das entrevistas. A seguir são apresentados os resultados de cada objetivo específico traçado.

## 4 | RESULTADOS

Esta seção está dividida em duas subseções. A subseção 4.1 discutirá os resultados do *survey* e a subseção 4.2 discutirá os resultados do estudo de caso na UFRPE.

### 4.1 Mapeamento e avaliação da Carta nas universidades

Foi realizada uma pesquisa nos sites das 63 Universidades Públicas Federais Brasileiras existentes para identificar o cenário geral atual da Carta de Serviços ao Usuário. Sendo assim, verificou-se que a maioria das instituições de ensino já possui a Carta publicada e divulgada, em formato texto ou estruturada em forma de *site*.

A figura 2 demonstra toda a amostra da pesquisa, composta pelas 63 universidades. Nesta figura pode-se verificar o percentual de universidades que possuem ou não possuem a Carta de Serviços ao Usuário.

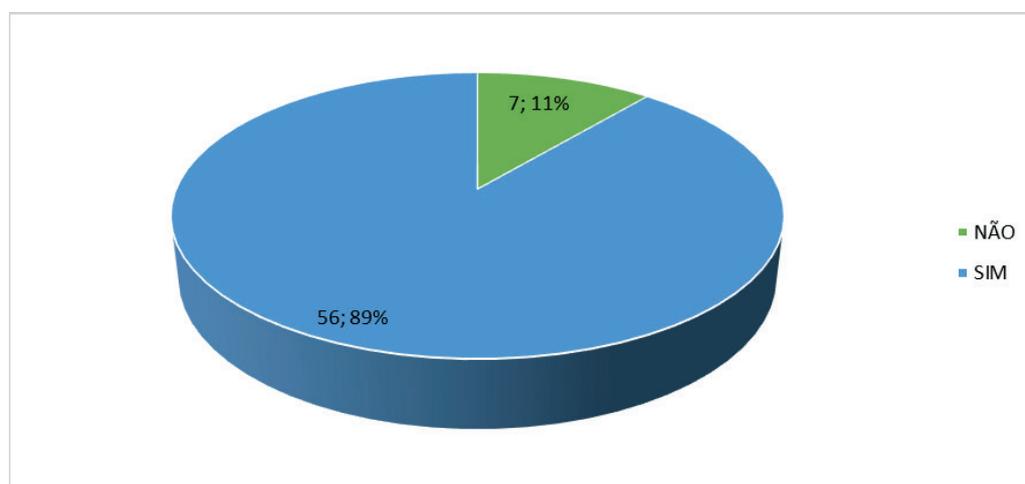


Figura 2 – Quantitativo de universidades com e sem Carta

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

É possível observar que quase 90% (56/63) das universidades já estão atendendo ao Decreto 6.932/2009, restando apenas sete universidades (UNIFAP, UFRA, UFRPE, UFSB, UFPI, UFOB, UFSM) que ainda não possuem a Carta de Serviços ao Usuário implantada, ou seja, apenas 11% (7/63) das instituições ainda estão em fase de adequação ao decreto que versa sobre a Carta. Percebe-se assim que as Instituições, em sua grande maioria, buscam atender as necessidades de informação da comunidade acadêmica, facilitando assim o acesso à informação e compartilhando dos princípios da gestão social preconizados por Paes de Paula (2005) e pela legislação (BRASIL, 2009; BRASIL, 2011; BRASIL, 2017).

A figura 3 trata das universidades que possuem a Carta de Serviços ao Usuário divulgada. Neste gráfico é possível verificar os tipos de Carta.

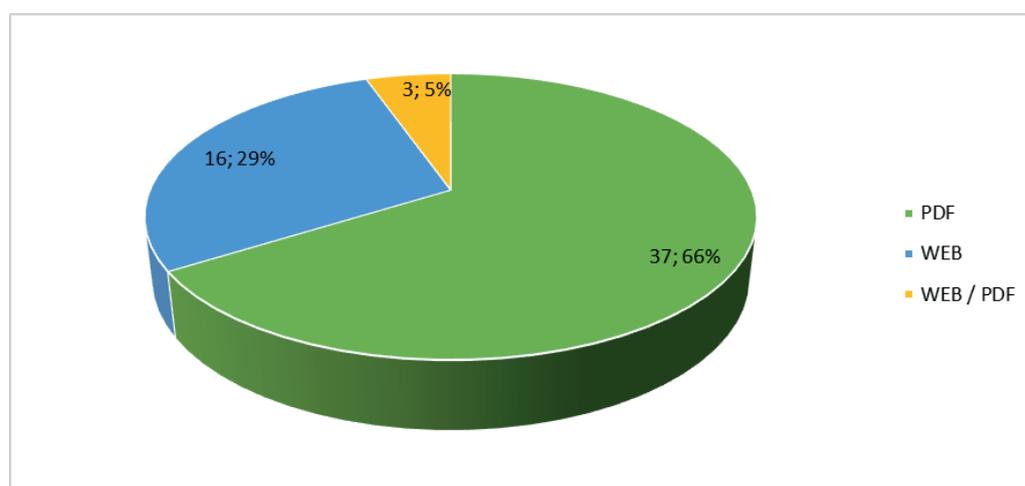


Figura 3 – Tipo de Carta

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Verifica-se assim que a Carta em formato texto, arquivo PDF, é o mais utilizado pelas universidades pesquisadas, somando-se mais de 70% (40/63). Pouco mais de 30% (19/63) divulgou na forma de navegação web, via site (UFS, UFCA, UFAL, UFPE, UFBA, UFRB, UFMT, UFCSPA, FURG, UFRGS, UTFPR, UNIFAL-MG, UFJF, UFLA, UFSCar, UFSJ, UNIFESP, UFF, UFRRJ), e apenas 5% (3/63) (UFPE, UFMT, UNIFAL-MG) a divulgam nos dois formatos PDF e via site na web.

Ou seja, verifica-se que a interatividade ainda está ausente na maior parte das Cartas publicadas pelas universidades, trazendo dificuldade na busca pela informação por parte do usuário e dificuldade na atualização rápida e necessária por parte da instituição, pois, de acordo com Lemos (1999, apud CORNELIO et al, 2010), é importante a interação dos indivíduos no processo de busca pela informação e conhecimento.

A figura 4 traz um retrato das universidades que ainda não possuem a Carta de Serviços ao Usuário; praticamente todas estão situadas nas regiões Norte / Nordeste (dentre elas a UFRPE) e apenas uma fica fora desse eixo.

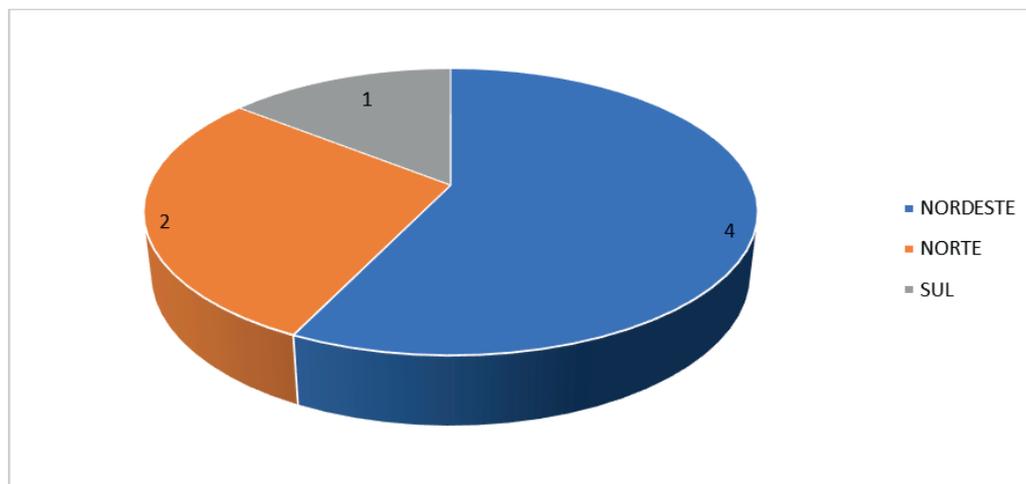


Figura 4 – Universidades que não possuem a Carta

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

## 4.2 Análise da situação atual da Carta na UFRPE

Por intermédio da pesquisa documental realizada no setor responsável pela Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE (Serviço de Informação ao Usuário - SIC) e da realização das entrevistas com o responsável, foi analisado o cenário atual da Carta na universidade em questão.

Com base no Relatório de Gestão, ano exercício 2016, da UFRPE, pode-se verificar que a Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE encontra-se em fase de revisão final. De acordo com o responsável pelo SIC – UFRPE, o grande problema para a elaboração e a implantação da Carta de Serviços ao Usuário é a “dificuldade no estabelecimento do fluxo de processos da universidade”, de suma importância para definição das tarefas e serviços executados pela instituição e sua divulgação perante os usuários. Outro ponto de grande relevância apresentado pelo entrevistado é a “dificuldade de definição dos atores responsáveis por esses processos”, pois, de acordo com Servin e De Brun (2005), o elemento pessoa é o responsável por tornar o planejamento real, não podendo ser menosprezado no processo como um todo.

Sendo assim, foi verificado com o entrevistado e no Relatório de Gestão que a UFRPE ainda não possui a Carta de Serviços ao Usuário divulgada devido a grandes mudanças ocorridas na legislação brasileira, além da ausência de processos bem definidos na instituição e a falta de profissionais dedicados e envolvidos no processo de elaboração e divulgação da Carta.

## 5 | CONCLUSÕES

Por meio desta pesquisa pode-se realizar estudos sobre a Carta de Serviços ao Usuário, reforçando sua importância para a sociedade e a gestão dos órgãos públicos, buscando assim atender aos requisitos da Carta e ao que preceitua a gestão societária proposta por Paes de Paula (2005).

Também foi verificado que grande parte das universidades pesquisadas estão apenas buscando atender ao decreto, divulgando a Carta em arquivo PDF, sem preocupação em facilitar o acesso aos usuários e dificultando a atualização da Carta por parte dos atores responsáveis.

A Carta de Serviços da UFRPE ainda se encontra em fase de revisão, aguardando finalização para sua publicação e divulgação. Vale salientar que a UFRPE não atendeu ao Decreto 6.932/2009, que durou praticamente 8 anos, sendo revogado em 2017, e continua sem atender ao Decreto 9.094/2017, que teve prazo máximo para adequação expirado em janeiro/2018. Apesar do site da UFRPE conter algumas informações ao usuário, elas estão dispersas, de acesso difícil, sendo necessária a atualização, unificação, consolidação e divulgação desses serviços prestados, transformando essas informações na Carta de Serviços ao Usuário, contribuindo assim para a evolução da gestão pública brasileira e de sua transparência perante seus usuários.

A ausência da Carta, além de não atendimento ao Decreto, traz dificuldade no acesso a informações por parte dos usuários e dificuldade na gestão das informações e serviços por parte da instituição.

Acrescenta-se que para uma boa proposta e melhor qualidade de atendimento ao público, a Carta deve ser elaborada de maneira mais acessível, mais intuitiva e de fácil atualização por parte dos responsáveis. A construção de um sistema web atenderia ao decreto e tornaria a sua implementação efetiva, trazendo eficiência e eficácia para o serviço público em questão.

Por fim, é constatada que as universidades pesquisadas ainda estão tentando se adaptar a evolução da Administração Pública Brasileira e ao atendimento das Políticas Públicas de Transparência. Estão na busca pelo atendimento aos requisitos da Carta de Serviços ao Usuário, contudo, ainda sem conseguir ofertar a Carta de maneira acessível e de fácil entendimento a sociedade.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. BRASIL, **Decreto N° 6.932**, 11 de agosto de 2009.

\_\_\_\_\_. BRASIL, **Lei N° 12.527**, 18 de novembro de 2011.

\_\_\_\_\_. BRASIL, **Decreto N° 9.094**, 17 de julho de 2017.

\_\_\_\_\_. **Dicionário de Políticas Públicas**. Acesso em: 01 fev. 2018.  
Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/0016339049620b36a7dac>> 2012.

\_\_\_\_\_. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Disponível em <[www.gespublica.gov.br/content/guia-de-gestao-de-processos](http://www.gespublica.gov.br/content/guia-de-gestao-de-processos)> Acesso em: 01 fev. 2018. 2011.

\_\_\_\_\_. **Guia Metodológico de Elaboração da Carta**. Disponível em <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/carta\\_de\\_servicos\\_ao\\_cidadao\\_-\\_guia\\_metodologico.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/carta_de_servicos_ao_cidadao_-_guia_metodologico.pdf)> Acesso em: 01 fev. 2018. 2014.

- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma gerencial de 1995**: documents and works on the Brazilian public management reform. Acesso em: 02 fev. 2018. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>> S.d.
- CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE**, v. 9, n. 3, 2011.
- CORNELIO, N. A. G.; ABREU, A. F.; COSTA, E. O. Espaço interativo: modelo de relação universidade-empresa baseada em comunidades de prática. **Revista Ciência da Informação**, Brasília-DF, v. 39 n. 1, p. 9-20, jan./abr., 2010.
- DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: Serving rather than steering. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed., São Paulo: Atlas. 2008.
- GOHN, M. G. **O Protagonismo da sociedade civil**: movimentos sociais, ONGs e redes solidárias. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 6-19. 2000.
- MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 19. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1994.
- MENDES, R. G. Carta de Serviços ao Cidadão: extraindo a descrição da prestação de serviços a partir dos processos de negócios. **Dissertação (Mestrado)**. Disponível em: <<http://bit.ly/2oXQOPp>>. Acesso em: 04 mar. 2016. 2016
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.
- PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- SANDERSON, I. Evaluation, learning and the effectiveness of public services: towards a quality of public service model. **International Journal of Public Sector Management**, v. 9, n. 5/6, p. 90-108, 1996.
- SANTOS, N. M. B.; ROSSO, M. J. U. Desvendando a cultura organizacional em instituições de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo**. v. 6, n. 1, 2004.
- SECCHI, L. Modelos Organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, 2009.
- SERVIN, G., & DE BRUN, C. **ABC of knowledge management**. NHS National Library for Health: Specialist Library. 2005.

SETTON, M. G. J. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 20, p. 60-70, 2002.

SIERVE, F. Gestão por Processos atuando como diferencial competitivo. Disponível em: <<http://www.gestaoporprocessos.com.br>>. Acesso em: 01 fev. 2016. 2014.

TEIXEIRA, M. A. C. **Estado, governo e administração pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

TORRES, L. Service Charters Reshaping Trust in Government- The Case of Spain. **Public Administration Review**, v. 65, n. 6, p. 687-699, 2005.

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

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**Clayton Robson Moreira da Silva:** Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Accountability 6, 206, 207, 208, 210, 221, 222, 385, 387, 396  
Acionista 7, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 320, 321  
Administração Pública 6, 83, 188, 196, 207, 208, 211, 213, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 233, 234, 238, 240, 241, 253, 259, 260, 267, 306, 351, 385, 386, 387, 388, 390, 391, 392, 393, 395, 396  
Agentes Locais de Inovação 5, 1, 3, 8, 9, 17  
Alienação de Controle 308

### B

Bambu 7, 10, 261, 262, 263, 265, 267, 269, 270, 271  
BPM 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45

### C

Capital Social 6, 145, 146, 147, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 166, 168, 170, 171, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 183, 188  
Carta de Serviços 6, 10, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234  
Carteira de Investimentos 324  
Case Study 7, 46, 185, 223, 273, 285, 336, 337, 338, 339, 345, 346, 364  
Círculo das Matrizes Epistêmicas 6, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 130  
Comportamento 68, 83, 383  
Consumidor 7, 291, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 300, 303, 305, 306, 307, 357  
Contabilidade 110, 166, 206, 209, 214, 222, 284, 306, 323, 386, 389, 391, 396, 397  
Cooperação Acadêmica 6, 168, 170, 171, 182, 183  
Cooperatives 336, 341  
Custos 156, 284, 290, 292

### E

e-commerce 46, 143, 293, 294, 295, 296, 297, 300, 301, 303, 305, 306  
Educação Superior 109, 168, 169, 186  
Empoderamento Feminino 84, 86, 87, 92, 94, 111  
Empreendedorismo 17, 18, 31, 32, 110, 112, 131, 146, 152, 156  
Equidade 6, 96, 102, 109  
Estudos Críticos em Administração 49

### F

Fundos Imobiliários 324

### G

Gestão do Conhecimento 5, 49

Gestão Financeira 273, 286, 287

Gestão Municipal 190

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 5, 18, 19

Globalismo 126, 236, 238, 246, 247

Governança 6, 55, 221, 222, 236, 238, 241, 242, 247, 282, 308, 309, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323, 396

Governança Corporativa 308, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323

## I

Incubadora de Empresas 132

Índice de Sharpe 324, 335

Inovação 2, 5, 6, 1, 3, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 131, 132, 144, 359, 425, 426, 427, 428, 429

Internacionalização 6, 145, 147, 148, 151, 154, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 168, 170, 171, 181, 183, 186, 354, 356, 358

## L

Lei de Acesso à Informação 6, 191, 207, 208, 213, 218, 219, 228

Lei de Responsabilidade Fiscal 6, 190, 191, 192, 193, 204, 205, 207, 208, 211, 222

Liderança 5, 8, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 102, 110, 111, 353, 365, 382, 383

Liderança Situacional 5, 8, 58, 59, 60, 64, 66, 67, 383

## M

Maximização 324

Mercado de Trabalho 6, 99, 108, 109, 112, 369, 371, 383

Mercado Financeiro 308, 322, 323

Micro e Pequenas Empresas 5, 1, 3, 16, 17, 22, 24

Modelagem de Processos 34

Modelo de Internacionalização 6, 145, 151, 165

Mulher 94, 96, 99, 109, 111, 370, 373, 374, 383

## N

Neosoberania 236

## O

Organic food production 336

Organizational Learning 7, 336, 345, 346, 347

## P

Participação 60, 110, 112, 137, 215, 236

Pequena Empresa 17, 49

Pequenas e Médias Empresas 5, 36

Percepção 5, 69, 77, 78, 79, 80, 81, 112

Perfil do Empreendedor Brasileiro 5, 18, 19, 30  
Plano de Cargos e Carreira 5, 70, 74, 75, 78, 81  
Políticas de Gestão de Pessoas 5, 49  
Políticas Públicas 7, 10, 95, 109, 224, 233, 236, 238, 243, 245, 246, 247, 248, 249, 254, 260, 261, 262, 270, 271, 348, 412  
Previdência Social 7, 197, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260  
Promoção 7, 284, 285, 290  
Propriedade Intelectual 131

## **R**

Radar da Inovação 1, 10, 14  
Reciclagem 273  
Rede de Inovação 131, 132  
Retorno 7, 284, 285, 290, 328, 334

## **S**

Satisfação 73, 80, 83, 301, 357, 360, 361  
Social Business 7, 338  
Sociologia das Ausências 6, 113, 114, 124, 128  
Sociologia das Emergências 113, 114, 124, 128  
Sustentabilidade 7, 261, 273, 274, 282, 313, 314

## **T**

Tag Along 308, 309, 314, 323  
Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição 6, 113, 114, 115, 119, 124, 128  
Teoria Uppsala 6, 145, 147, 163, 164  
Títulos públicos 324, 326  
Transnacionalização 236  
Transparência 6, 190, 191, 194, 205, 206, 207, 211, 212, 215, 216, 217, 218, 220, 221, 223, 228, 233, 388, 390

## **V**

Violência Simbólica 5, 9, 84

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-520-4

