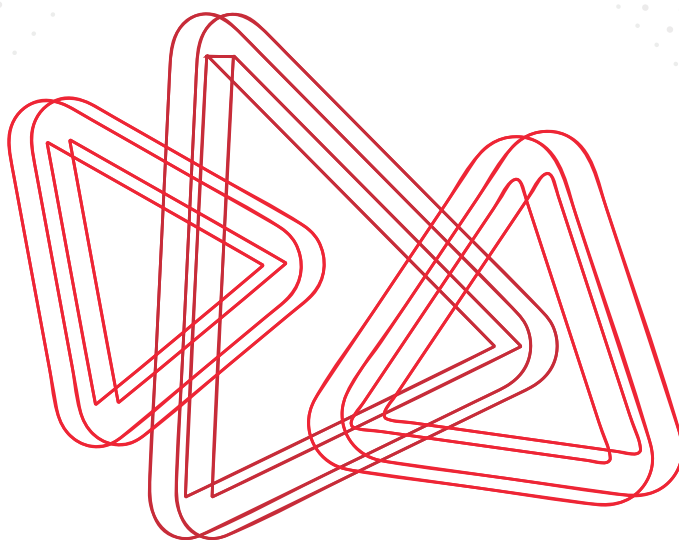


ANAIS DO EVENTO



SIMTAD

Seminário Institucional
de Múltiplos Saberes
Técnico-administrativos
da UFSJ 2025



**SABERES E PRÁTICAS NO
COTIDIANO INSTITUCIONAL**



GESTÃO UFSJ: 2024 -2028

Reitor	Marcelo Pereira de Andrade
Vice-Reitora	Rosy Iara Maciel de Azambuja Ribeiro
Pró-Reitora de Ensino de Graduação	Rejane Correa da Rocha
Pró-Reitor Adjunto de Ensino de Graduação	José Luiz de Oliveira
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação	André de Oliveira Baldoni
Pró-Reitor Adjunto de Pesquisa e Pós-Graduação	Afonso de Alencastro Graça Filho
Pró-Reitor de Extensão e Cultura	Francisco Ângelo Brinati
Pró-Reitora Adjunta de Extensão e Cultura	Ana Cristina Reis Faria
Pró-Reitora de Administração	Fernanda Márcia de Lucas Resende
Pró-Reitor de Assuntos Estudantis	Fábio Bruno da Silva
Pró-Reitor de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	Lucas Resende Aarão
Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento	Renato da Silva Vieira

ORGANIZAÇÃO

Coordenadores do Comitê de Programa Andressa Cristina Alves Carrano
Cristiane Aparecida da Silva
Jucélio Luiz de Paula Sales
Maria Mônica Reis Mondaini
Mônica Soares da Fonseca Beato
Vanessa de Souza Silva

Comitê de Programa Adriane Margareth de Oliveira Santana Pires
Aline Graciele Ferreira
Andressa Cristina Alves Carrano
Camilo Lellis dos Santos
Cláudio Wagner Moraes
Cristiane Aparecida da Silva
Denise Ilídio da Silva
Eloísa de Paula Pereira Nascimento
Fernanda Rodrigues Drummond Chaves
Flávio Elias Ferreira
Joana Alves Filadelfio
Joselene Maria Fagundes Santiago Cançado Braga
Jucélio Luiz de Paula Sales
Luciana Marina das Neves Teixeira
Magda Valéria Silva
Maria Mônica Reis Mondaini
Mirella de Barros Diláscio
Mônica Soares da Fonseca Beato
Murilo Haddad
Neyla Lourdes Bello
Raphaela Mendes Teixeira
Roosevelt Mairink dos Santos Júnior
Vanessa Cássia Silva Fonseca
Vanessa de Souza Silva

EDITORIAL

A publicação dos Anais do I Seminário Institucional de Múltiplos Saberes Técnico-Administrativos (SIMTAD 2025) representa mais do que o registro formal de um evento voltado ao fortalecimento dos saberes técnico-administrativos: constitui a materialização de um movimento de valorização, reconhecimento e integração dos saberes que sustentam o cotidiano da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ).

A realização do SIMTAD 2025 ocorreu por meio da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGP), cuja organização foi fruto do trabalho de uma equipe multissetorial, composta por servidores de diferentes áreas e unidades, cuja atuação integrada demonstrou, na prática, a força da colaboração institucional.

Realizado nos dias 28 e 29 de outubro de 2025, presencialmente no Campus Santo Antônio, com transmissão *online*, o SIMTAD nasceu da ideia de tornar visíveis experiências, práticas e conhecimentos que, embora essenciais ao funcionamento da universidade, muitas vezes permanecem nos bastidores. Sob o tema “Saberes e Práticas do Cotidiano Institucional”, o evento evidenciou que a construção de uma universidade pública de qualidade depende da atuação articulada de servidores técnico-administrativos, docentes, colaboradores terceirizados e discentes, em um processo contínuo de cooperação e pertencimento.

O resultado foi expressivo. Em dois dias de programação, o evento reuniu 168 participantes inscritos, contou com 27 trabalhos apresentados, envolvendo 43 autores e coautores, além de palestras, rodas de saberes e momentos de integração cultural. A diversidade temática — abrangendo tecnologia, inovação, gestão, inclusão, sustentabilidade, cultura, extensão e qualidade de vida no trabalho — demonstrou a amplitude e a relevância da atuação de diversos atores para o desenvolvimento institucional.

Cada relato aqui publicado representa uma prática refletida, uma experiência sistematizada e um compromisso com a melhoria contínua da instituição. Ao transformar rotinas em conhecimento compartilhado e ao apresentar estudos relacionados às atividades na instituição, os autores ampliam o acervo institucional e contribuem para a consolidação de uma cultura de documentação, transparência e inovação e de compartilhamento de saberes.

Ao registrar os trabalhos apresentados, estes Anais cumprem dupla função: preservam a memória institucional e projetam possibilidades futuras. Cada texto aqui publicado reafirma que os saberes técnico-administrativos não são acessórios, mas estruturantes da vida universitária. São eles que garantem a operacionalização do ensino, a viabilização da pesquisa, o suporte à extensão e a prática cotidiana que sustenta a missão da universidade.

A equipe organizadora e a PROGP registram seus agradecimentos a todos os participantes que submeteram e apresentaram seus trabalhos, aos avaliadores que contribuíram para a qualidade e consistência das produções aqui publicadas, aos líderes temáticos, facilitadores e palestrante, às equipes de todos os setores que viabilizaram cada etapa do evento, bem como à gestão da UFSJ pela confiança depositada na realização desta iniciativa e pelo apoio institucional concedido.

Que esta publicação inspire novas iniciativas, estimule o compartilhamento contínuo de práticas e consolide o SIMTAD como espaço permanente de reconhecimento, diálogo e inovação na UFSJ. O I SIMTAD deixa como legado a certeza de que, quando os múltiplos saberes se encontram, a instituição se fortalece — e a universidade se constrói, todos os dias, por muitas mãos.

Cristiane Aparecida da Silva
Presidente Comitê Organizador

ÍNDICE

BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO	
Estudo do perfil de saúde dos trabalhadores da UFSJ	1
Iniciativas sustentáveis na UFSJ-CCO: ações de um comitê socioambiental e seus resultados permanentes	7
Os efeitos de investimentos realizados nos recursos humanos do setor público	11
Planejamento estratégico setorial da UFSJ: construção de uma cultura participativa de planejamento	15
Secretaria Integrada de Programas de Pós-Graduação da UFSJ: um relato de experiência administrativa no Campus Tancredo Neves	20
Trabalho assertivo em equipe: uma abordagem colaborativa e controlada na gestão setorial	25
DESAFIOS E SOLUÇÕES NAS UNIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS	
Desafios e soluções na aplicação da reserva de vagas em concursos e processos seletivos da UFSJ	31
Desafios para que iniciativas de empreendimentos de discentes se tornem <i>startups</i> na UFSJ	37
Gerenciamento de resíduos na UFSJ: da regularização ambiental à sustentabilidade	44
Histórico da implementação da Lei de Cotas Raciais em concursos públicos e processos seletivos simplificados para docentes na UFSJ (2014–2024) e as novas diretrizes legais (a partir de 2025)	50
DESENVOLVIMENTO E USO DE TECNOLOGIAS NO TRABALHO	
A simplicidade da lógica básica aplicada em planilhas nos diversos contextos da rotina administrativa	56
Implantação de um sistema de atendimento de chamados na UFSJ: desafios e resultados	62
Nossa jornada com o conversor PDF: uma solução aberta e segura para gestão documental	66
EXPERIÊNCIAS DE INTERAÇÃO E INCLUSÃO UNIVERSITÁRIA	
Ações afirmativas de permanência na pós-graduação stricto sensu: um estudo das instituições federais de ensino superior de Minas Gerais	73
Núcleo de Conversação de Idiomas do CAP - inclusão social e colaboração universitária	79
Percepções sobre a inclusão de servidores com deficiência no serviço público: estudo de caso em uma universidade federal brasileira	84
Vozes em diálogo: inclusão, autonomia e a integração de saberes técnico-administrativos e docentes no projeto de extensão Coro Experimental Vozes da Cidade	91
ORGANIZAÇÃO E OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO	
Centralização e evolução dos processos de seleção de estagiários na Universidade Federal de São João del-Rei	97
Da informalidade ao controle: a construção de uma cultura de gestão de projetos no NTINF-UFSJ.....	102
Entre normas e práticas: a re(construção) do manual de procedimentos para gestão e fiscalização de contratos da UFSJ	109

Processo de contratação de solução de TIC na UFSJ	115
---	-----

SABERES ACADÊMICOS E PRODUÇÃO TÉCNICA APLICADOS À INSTITUIÇÃO

Avaliação de ações afirmativas étnico-raciais na Universidade Federal de São João del-Rei: a heteroidentificação	121
Ergonomia aplicada à gestão pública: proposta de um plano de ações para a qualidade de vida no trabalho na UFSJ	127
Inovação no ensino do empreendedorismo: análise de uma ferramenta <i>gamificada</i> para auxílio na aprendizagem do Modelo de Negócio Canvas no ensino superior	132
Mapeamento das empresas-filhas da Universidade Federal de São João del-Rei	138
Pesquisas realizadas através da produção de materiais de construção civil sustentáveis	144
Violência universitária: estratégia de regulamentação institucional das universidades federais mineiras	151

ESTUDO DO PERFIL DE SAÚDE DOS TRABALHADORES DA UFSJ

Viviane Felix Silveira¹
Bruna Rios Martins Santos²

¹ Mestre em Ciências Farmacêuticas, servidora técnico-administrativa - cargo Técnico em Enfermagem, Setor de Apoio ao Servidor (SEAPS) / UFSJ.

² Mestre em Administração Pública, servidora técnico-administrativa - cargo Enfermeira Área, Setor de Apoio ao Servidor (SEAPS) / UFSJ.

ESTUDO DO PERFIL DE SAÚDE DOS TRABALHADORES DA UFSJ

RESUMO

A saúde dos trabalhadores é fundamental para a qualidade institucional, influenciando no bem-estar e na produtividade. Este estudo transversal avaliou o perfil de saúde de 363 trabalhadores da UFSJ, utilizando questionário estruturado *online* aplicado entre maio e julho de 2025. Os resultados apontam predominância de participantes do sexo feminino, idade entre 40 e 49 anos e alta escolaridade. Em relação à saúde física, verificou-se a prevalência de sobrepeso e obesidade, além de diagnósticos de hipertensão, diabetes e hipercolesterolemia. Apesar desses achados, a maioria classificou sua saúde como boa/muito boa e relatou prática de atividade física nos três meses anteriores, destacando musculação e caminhada. Identificou-se ainda alto interesse em acompanhamento preventivo, mas baixa adesão a ações institucionais, evidenciando a necessidade de estratégias mais próximas ao cotidiano laboral. Os resultados fornecem direcionamento para a equipe de saúde do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) e deram origem ao projeto de visitas programadas aos setores da Instituição.

Palavras-chave: Saúde. Trabalho. Bem-estar.

INTRODUÇÃO

A produtividade, o clima organizacional e a qualidade dos serviços oferecidos pelas instituições públicas são diretamente afetados pela saúde e bem-estar dos funcionários. Estratégias de monitoramento e suporte no local de trabalho, juntamente com iniciativas para promover hábitos saudáveis, podem diminuir os riscos ocupacionais e aumentar o engajamento e o bem-estar dos funcionários (Lopes *et al.*, 2022). Essas evidências destacam a importância de programas institucionais que ofereçam acompanhamento contínuo e promovam a saúde mental e física dos trabalhadores universitários.

Instituída em 2009, a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS) definiu orientações para a promoção da saúde, prevenção de danos e padronização de procedimentos no âmbito federal (Brasil, 2009). A Portaria Normativa nº 3/2013, posteriormente, reiterou que as ações de promoção da saúde devem ser fundamentadas em estudos epidemiológicos para garantir maior eficácia (Brasil, 2013).

Nesse cenário, o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) desempenha um papel multiprofissional e interdisciplinar na implementação dessas medidas. O SIASS tem exercido um papel fundamental na melhoria da saúde dos funcionários públicos federais. Suas práticas organizadas e multidisciplinares ajudam a promover o bem-estar dos funcionários, destacando a relevância de políticas institucionais integradas que focam na prevenção de doenças e também na melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho (Imanura *et al.*, 2024). A experiência do SIASS mostra que ações constantes e ajustadas à realidade dos funcionários aumentam a participação e o efeito das iniciativas de saúde no trabalho.

Contudo, a Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) não possuía um banco de dados atualizado que fornecesse uma visão completa das condições de saúde de todos os seus funcionários. Apesar de o SIASS ter informações sobre afastamentos por doenças, esses dados só incluem condições de saúde já existentes que afetaram diretamente o trabalho. Eles não levam em consideração fatores de risco, condições iniciais ou elementos de qualidade de vida que precedem o surgimento da doença.

Dessa forma, o presente estudo visa suprir essa lacuna, produzindo evidências que apoiem intervenções mais eficientes e adaptadas ao contexto na área da saúde, proporcionando uma compreensão mais abrangente dos fatores biopsicossociais que afetam a saúde dos trabalhadores. Essa metodologia possibilita a identificação de vulnerabilidades e potencialidades, oferecendo suporte significativo para o fortalecimento de políticas institucionais focadas na promoção da saúde e prevenção de problemas, de maneira integrada e adaptada ao contexto do ambiente de trabalho. Ademais, a definição do perfil de saúde pode facilitar a colaboração entre as equipes de saúde ocupacional e os setores acadêmicos, permitindo a realização de projetos de extensão, estágios e pesquisas.

O objetivo principal da pesquisa é avaliar o perfil de saúde dos funcionários da UFSJ, abrangendo efetivos, substitutos/visitantes e terceirizados. Entre os objetivos secundários, estão a descrição de aspectos sociodemográficos, indicadores de saúde e qualidade de vida; a identificação da prevalência de alterações de saúde e fatores associados; a verificação de diferenças entre vínculos e campi; e a proposição de ações de promoção da saúde com base nos resultados encontrados.

Nesse cenário, a presente pesquisa se justifica pela demanda de produzir dados atualizados e abrangentes acerca da saúde e qualidade de vida dos funcionários da UFSJ, auxiliando na criação de políticas institucionais mais eficazes e adaptadas às particularidades de cada grupo. Espera-se que os resultados possam apoiar ações preventivas e programas de promoção da saúde, reforçando a colaboração entre as equipes de saúde ocupacional, setores acadêmicos e comunidade universitária em geral. Dessa forma, o estudo não só expande a compreensão do perfil de saúde dos funcionários, como também fornece recursos concretos para melhorar o bem-estar e a qualidade do ambiente de trabalho.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo adota um delineamento transversal, exploratório, de natureza avaliativa, composto por um levantamento de informações em uma amostra representativa de trabalhadores da UFSJ.

A coleta de dados foi realizada no período de 13/05/2025 a 18/07/2025 por meio de questionário estruturado *online*, disponibilizado na plataforma *Google Forms* e encaminhado por *e-mail* e *whatsApp* para todo o público-alvo. O questionário foi elaborado utilizando como referência questionários validados e abordou aspectos sociodemográficos, condições de saúde, hábitos de vida, percepção de qualidade de vida e satisfação com o ambiente laboral.

Foram incluídos no estudo todos os professores (efetivos, substitutos e visitantes), técnicos administrativos e colaboradores terceirizados, em atividade na UFSJ, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e que responderam a todo o questionário. Foram excluídos os dados dos participantes que não contemplaram todos os critérios de inclusão.

A análise dos dados incluiu estatística descritiva, com apresentação das variáveis em frequências absolutas e relativas com os respectivos intervalos de 95% de confiança. Todas as análises foram conduzidas com o auxílio do software Stata MP 17.0.

Para garantir a confidencialidade e o sigilo das informações, não foram coletados dados pessoais ou que permitissem a identificação do participante. A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSJ e aprovada, sob parecer consubstanciado nº 7.478.474.

RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

A amostra é composta por 363 participantes, dos quais 46,56% (IC95% 40,38-50,62) são professores efetivos, 40,22% (IC95% 35,28-45,37) são técnicos administrativos; 12,95% (IC95% 9,86-26,82) são colaboradores terceirizados; 1,10% (IC95% 0,41-2,90) são professores substitutos ou visitantes. Considerando a distribuição dos grupos na população total ($n = 1.819$) e uma amostra de $n = 363$, a margem de erro amostral estimada é aproximadamente 4,6%, com nível de confiança de 95%, o que confere robustez estatística ao estudo.

Entre os participantes, 54,82% (IC95% 49,65-59,89) são do sexo feminino; 41,59% (IC95% 36,62-46,76); tem entre 40 e 49 anos; 67,22% (IC95% 62,21-71,87) se autodeclararam brancos; 69,97% (IC95% 65,04-74,48) são casados ou estão em união estável e 28,37% (IC95% 23,96-33,25) possuem doutorado. Em relação ao perfil profissional, houve maior participação de trabalhadores lotados nos campi Santo Antônio 35,54% (IC95% 30,76-40,62), Dom Bosco 15,98% (IC95% 12,55-20,14) e Tancredo Neves 15,15% (IC95% 11,81-19,23), sendo que a maioria possui mais de 10 anos de serviço na Instituição 64,19% (IC95% 54,96-74,17).

Em relação aos indicadores de saúde, a avaliação do Índice de Massa Corporal (IMC) revelou que 38,57% (IC95% 33,68-43,69) dos trabalhadores apresentam sobrepeso/pré-obesidade e 15,98% (IC95% 12,55-20,13) atendem aos critérios de obesidade grau I. Esses números são compatíveis com os dados da Pesquisa Nacional de Saúde, que mostram o crescimento da prevalência de excesso de peso entre adultos brasileiros (IBGE, 2020). Além disso, 20,12% (IC95% 16,29-24,57) dos trabalhadores afirmaram ter diagnóstico de Hipertensão arterial; 7,71% (IC95% 5,37-10,96) de diabetes e 28,92% (IC95% 24,48-33,82) de hipercolesterolemia. O uso de medicamentos nos 30 dias anteriores à pesquisa foi informado por 75,21% (IC95% 70,49-79,39) dos trabalhadores, sendo que 55,09% (IC95% 49,93-60,16) fizeram uso de medicamentos de uso contínuo, enquanto 32,51% (IC95% 27,87-37,51) utilizaram medicamentos de uso esporádico. Esses resultados sugerem a presença de fatores de risco que afetam diretamente a saúde cardiovascular e a produtividade no trabalho, sendo frequentemente encontrados entre trabalhadores de instituições de ensino superior (Mendes; Wünsch, 2021).

Apesar desses indicadores, a autopercepção de saúde da maior parte dos trabalhadores foi positiva 79,06% (IC95% 74,56-82,96 boa/muito boa) e a maioria dos trabalhadores afirma que esta percepção se mantém em comparação com o mesmo período do ano passado 51,51% (IC95% 46,36-56,64). Além disso, uma parcela considerável acredita que sua saúde está melhor agora 31,96% (IC95% 27,35-36,95). Essa diferença entre percepção subjetiva e indicadores objetivos já foi observada em estudos sobre saúde ocupacional, podendo indicar tanto mecanismos de resiliência quanto a subestimação dos riscos (Martins *et al.*, 2019).

Quanto aos hábitos de vida, 52,34% (IC95% 47,18-57,45) relataram consumo de bebida alcoólica, enquanto 80,72% (IC95% 76,31-84,46) nunca fumaram e 6,89% (IC95% 4,69-10,01) afirmaram que fumam atualmente. A prática de atividade física nos três meses anteriores foi relatada por 81,27% (IC95% 76,90-84,97) dos trabalhadores. Entre as atividades praticadas, a musculação foi mencionada por 50,14% (IC95% 44,99-55,28) dos participantes, enquanto a caminhada por 37,19% (IC95% 32,35-42,29), com frequência de 3 a 5 vezes por semana 46,01% (IC95% 40,92-51,17). Essa prevalência é superior à média observada na população adulta brasileira, possivelmente devido ao maior nível educacional dos participantes, fator este que se relaciona positivamente com a adesão a práticas de autocuidado (Malta et al., 2022).

No que se refere à promoção da saúde, 81,82% (IC95% 77,49-85,47) dos trabalhadores manifestaram interesse em receber acompanhamento preventivo da equipe de saúde, embora apenas 33,61% (IC95% 28,92-38,65) tenham participado de treinamentos e/ou palestras sobre saúde promovidas pela UFSJ. No item sobre a maneira como os trabalhadores preferem receber as informações de promoção à saúde, destacaram-se as visitas da equipe de saúde aos setores de trabalho 46,29% (IC95% 41,19-51,45); palestras ou treinamentos presenciais 42,69% (IC95% 37,69-47,86) e no formato *online* 39,95% (IC95% 35,02-45,09). Esse resultado indica a necessidade de ampliar estratégias de intervenção descentralizadas, aproximando a equipe de saúde dos ambientes de trabalho.

Diante desses achados, a equipe multiprofissional do SIASS iniciou o Projeto “Saúde Ativa: Presença que cuida”, no qual são realizadas visitas programadas aos setores da universidade, com foco na promoção da saúde; prevenção, rastreio e acompanhamento de doenças crônicas; orientação ergonômica e melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores universitários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo revelou que os trabalhadores da UFSJ têm uma boa autopercepção de saúde e alta adesão à prática de atividade física, apesar de lidarem com prevalências significativas de sobrepeso, obesidade e doenças crônicas não transmissíveis, como hipertensão, diabetes e hipercolesterolemia. Esse contexto destaca a relevância de ações institucionais focadas na prevenção e no monitoramento constante, levando em conta não só os problemas já existentes, mas também os fatores de risco e os determinantes sociais que influenciam o ambiente de trabalho.

É importante ressaltar que os resultados descritos neste resumo expandido dizem respeito apenas a uma parte da análise, focando nos elementos ligados à saúde física dos trabalhadores. As análises relacionadas à saúde mental, à qualidade de vida pessoal e profissional, além das comparações entre diferentes tipos de vínculo e campi de atuação, ainda estão em andamento.

Com base nos resultados iniciais, a equipe de saúde iniciou o planejamento de medidas para reduzir os fatores de risco identificados. Isso inclui a criação do projeto de visitas setoriais para integrar os profissionais de saúde aos trabalhadores em seus locais de trabalho e aumentar a eficácia das ações institucionais.

Diante do exposto, esta pesquisa ajuda a suprir a falta de informações organizadas sobre a saúde dos funcionários da UFSJ e fornece apoio concreto para o fortalecimento de políticas institucionais integradas. A definição do perfil de saúde possibilitará o direcionamento de ações mais eficientes para prevenção e promoção, melhorando a qualidade de vida, o bem-estar e a durabilidade das relações de trabalho na Instituição de ensino.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. *Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009*. Dispõe sobre a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal – PASS. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 abr. 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm . Acesso em: 27 jan. 2025.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Portaria Normativa nº 3, de 25 de março de 2013*. Estabelece orientações sobre os procedimentos relativos à saúde do servidor público federal. Disponível em: https://sites.ufop.br/sites/default/files/siass/files/portaria_normativa_no_3_de_25_de_marco_de_2013.pdf?m=1531233991 . Acesso em: 27 jan. 2025.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa Nacional de Saúde 2019: percepção do estado de saúde, estilos de vida e doenças crônicas*. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.
- IMAMURA, Marcos Massaki *et al.* Moldando o bem-estar do servidor público: lições do programa SIASS do Brasil. *Revista Internacional de Pesquisa Ambiental e Saúde Pública*, v. 21, n. 10, pág. 1341, 10 fls.. 2024. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11507382/>. Acesso em: 27 jan. 2025.
- LOPES, Laís; RODRIGUES, Ana; CABRAL, Diogo; CAMPOS, Pedro. From Monitoring to Assisting: A Systematic Review towards Healthier Workplaces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 19, n. 23, p. 16197, 2022. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36498272/>. Acesso em: 28 jan. 2025.
- MALTA, D. C. *et al.* Evolução dos indicadores de atividade física no Brasil: série histórica da Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico, 2006-2021. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, v. 25, supl. 2, p. 1-14, 2022.
- MARTINS, L. F. *et al.* Autopercepção de saúde e fatores associados em trabalhadores do setor público. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 24, n. 8, p. 3019-3028, 2019.
- MENDES, R.; WÜNSCH, D. S. Doenças crônicas não transmissíveis e o trabalho docente no ensino superior. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 46, p. 1-11, 2021.

INICIATIVAS SUSTENTÁVEIS NA UFSJ-CCO: AÇÕES DE UM COMITÊ SOCIOAMBIENTAL E SEUS RESULTADOS PERMANENTES

Adriano Guimarães Parreira¹
Joaquim Maurício Duarte Almeida²
Paulo Sérgio Diniz³

¹ Doutor em Microbiologia Agrícola, servidor técnico-administrativo - cargo Técnico de Laboratório Área, Campus Centro-Oeste Dona Lindu / UFSJ.

² Doutor em Ciências dos Alimentos, servidor docente, Campus Centro-Oeste Dona Lindu / UFSJ.

³ Mestre em Administração, servidor técnico-administrativo - cargo Programador Visual, Campus Centro-Oeste Dona Lindu / UFSJ.

INICIATIVAS SUSTENTÁVEIS NA UFSJ-CCO: AÇÕES DE UM COMITÊ SOCIOAMBIENTAL E SEUS RESULTADOS PERMANENTES

RESUMO

Este relato descreve a implementação de ações voltadas à sustentabilidade ambiental na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) - Campus Centro-Oeste Dona Lindu (CCO), conduzidas de maneira participativa por um comitê criado a partir da idealização e conversas entre técnicos e docentes do Campus. A metodologia baseou-se em três eixos principais: substituição de copos descartáveis por utensílios pessoais e permanentes, implantação de um sistema de reaproveitamento de efluentes de destiladores de laboratórios e um programa de arborização do Campus com espécies nativas do Cerrado. Os resultados demonstram impactos positivos e permanentes, incluindo a significativa redução da geração de resíduos plásticos, a economia de água potável por meio do incentivo ao reuso para fins de limpeza predial e de carros oficiais, melhorias no microclima e paisagísticas pelo plantio de espécies arbóreas típicas do Cerrado. A experiência evidencia que a cooperação interna e medidas de baixo custo podem gerar transformações relevantes, promovendo sustentabilidade com impactos positivos na qualidade do ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Sustentabilidade. UFSJ-CCO. Comitê socioambiental.

INTRODUÇÃO

O debate sobre sustentabilidade no ambiente universitário tem se intensificado, pressionando por uma gestão alinhada às demandas socioambientais. Nesse contexto, a adoção do Programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) surge como uma oportunidade de modernização, ao demonstrar para a sociedade que tais práticas geram economia de recursos, reduzem impactos ambientais e melhoram a qualidade de vida (Abreu *et al.*, 2016; Brasil, 2017).

Movidos por essa consciência, um grupo de servidores, técnico-administrativos e docentes, da UFSJ-CCO instituiu o Comitê Gestor Socioambiental do CCO, em 2017. As discussões iniciais do grupo concentravam-se na racionalização do uso de água e energia, na destinação ambientalmente adequada dos resíduos gerados na Instituição, bem como na implementação de iniciativas voltadas à melhoria do conforto térmico local e à redução do consumo de itens plásticos substituíveis. Embora o Comitê não se encontre em atividade atualmente, parte das ações por ele implementadas mantém-se em funcionamento, o que evidencia a relevância da cooperação interna e da adoção de medidas simples e de baixo custo, capazes de tornar o ambiente de trabalho mais agradável e de assegurar contribuições significativas para as futuras gerações.

METODOLOGIA

As ações foram definidas e conduzidas de maneira participativa, por meio de reuniões internas e do aproveitamento de recursos já disponíveis no Campus. A metodologia priorizou soluções sustentáveis, baseando-se em três frentes principais:

- Reaproveitamento de água: Instalação de sistemas de armazenamento para efluentes de destiladores tipo Pilsen, nos blocos B e E, cuja água é direcionada para a lavagem de veículos oficiais ou para a higienização de corredores e áreas comuns de instalações prediais.
- Substituição de copos descartáveis: eliminação do uso de copos plásticos na cantina, com incentivo ao uso de utensílios individuais. A divulgação e o apoio dos discentes levaram a uma significativa redução no consumo de itens descartáveis, especialmente os copos para suco e café, anteriormente, disponibilizados na cantina do CCO. Esse resultado fortaleceu a cultura do uso consciente e diminuiu a geração de resíduos plásticos. Observa-se que, em efeito posterior, muitos alunos trazem a sua caneca ou copo.
- Ampliação da arborização da UFSJ-CCO: Plantio e identificação de mudas de espécies arbóreas nativas do Cerrado em locais estratégicos da UFSJ-CCO.

RESULTADOS

As iniciativas geraram impactos positivos de caráter permanente, com destaque para os seguintes:

1. Reaproveitamento eficiente de água: Considerando que a água é um recurso essencial e de alto custo, o Comitê desenvolveu o Sistema de Reuso de Água (SARADA) para aproveitar os grandes volumes utilizados no resfriamento de equipamentos, como os destiladores de água Pilsen, cujos efluentes eram descartados diretamente nas pias dos Laboratórios. Trata-se de um sistema simples e de baixo custo, que opera por gravidade utilizando canos de PVC e bombonas doadas. Implantado em dois blocos, o SARADA do bloco B abastece reservatório destinado à limpeza de áreas prediais comuns pelas colaboradoras da limpeza (Figura 1A), enquanto o do bloco E serve como reservatório para a lavagem de veículos, evitando desperdícios e custos extras (Figura 1B).
2. Redução de descartáveis: A divulgação e o apoio dos discentes permitiram uma significativa redução no consumo de itens descartáveis, especialmente os copos para suco e café distribuídos na cantina/lanchonete do Campus. O fornecimento de canecas à comunidade científica para substituir os descartáveis utilizados na cantina/lanchonete do Campus (Figura 1C). Esse resultado fortaleceu a cultura do uso consciente e diminuiu a geração de resíduos plásticos além de despertar na UFSJ a necessidade de repensar tais práticas o que levou a expansão da iniciativa para demais Campi da Instituição.
3. Melhoria microclimática e paisagística: O crescimento das mudas de espécies nativas plantadas proporciona sombreamento, conforto térmico e diversos serviços ecossistêmicos, contribuindo para uma melhoria paisagística e microclimática no campus (Figura 1D). Além disso, a sua identificação por meio de placas fixadas junto aos troncos visou à valorização das espécies arbóreas típicas do Bioma Cerrado.

Figura 1 (A, B, C, D) - Iniciativas no CCO.



Fonte: Dos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As experiências realizadas pelo Comitê Socioambiental da UFSJ-CCO demonstram que ações locais, ainda que em pequena escala, podem gerar benefícios significativos para a gestão ambiental universitária. O engajamento de técnicos e docentes mostrou-se fundamental para o êxito das iniciativas, que permanecem ativas mesmo após a descontinuidade formal do Comitê. O fortalecimento de espaços institucionais voltados à sustentabilidade, aliado à replicação dessas práticas em outros Campi, pode ampliar o alcance dos resultados, consolidando a UFSJ como referência em gestão responsável dos recursos naturais.

REFERÊNCIAS

ABREU, Leticia Lorena Corgosinho *et al.* Reutilização da água usada no processo de destilação. **Revista da Meta**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 323-329, jan. 2016. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/sic/edicoes-anteriores/resumos-2018/implantacao-de-sistemas-de-reutilizacao-da-agua-descartada-pelos-destiladores-do-instituto-federal-de-minas-gerais-campus-bambui.pdf>. Acesso em: 28 set. 2025.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Gestão socioambiental nas universidades públicas A3P**. Brasília, DF: MMA, 2017.

OS EFEITOS DE INVESTIMENTOS REALIZADOS NOS RECURSOS HUMANOS DO SETOR PÚBLICO

Michel Longatti de Resende¹

¹ Especialista em Administração Pública, servidor técnico-administrativo – cargo Assistente em Administração, Programa de Pós-graduação em Teoria Literária e Crítica da Cultura/ UFSJ.

OS EFEITOS DE INVESTIMENTOS REALIZADOS NOS RECURSOS HUMANOS DO SETOR PÚBLICO

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar falhas recorrentes na gestão de Recursos Humanos no setor público e demonstrar como investimentos estratégicos podem aumentar a eficiência e eficácia dos serviços públicos. A pesquisa foi realizada via revisão bibliográfica e análise documental, combinando autores clássicos e recentes em gestão pública e RH. Identificaram-se problemas como clientelismo, falta de planejamento, capacitação superficial, avaliação inconsistente e remuneração defasada. Em contraste, evidenciam-se ganhos com sistemas digitais de RH, métricas de desempenho e planejamento estratégico. Conclui-se que tais investimentos só geram retorno quando aplicados com profissionalismo, transparência e cultura institucional orientada a resultados.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Administração Pública. Eficiência.

INTRODUÇÃO

O presente resumo aborda a importância de um departamento de Recursos Humanos (RH) na gestão pública, observando que, muitas vezes, esse setor é limitado a funções administrativas como processamento de tarefas, recrutamento, seleção, pagamento e benefícios, sem assumir um papel estratégico na organização pública. Conforme exposto no trabalho, muitas instituições públicas permanecem restritas a essas atribuições, mesmo quando modelos avançados de RH em empresas privadas mostram que é possível alcançar maior produtividade e eficiência.

Ao longo da história administrativa brasileira, o setor público buscou compatibilizar práticas de gestão modernas com a complexidade de operar dentro do ambiente estatal. Autores como Constin (2010) e Sylvie (2001) já apontam que políticas de RH no setor público demandam profissionalização, planejamento e adaptação às necessidades institucionais. O artigo também recorre a Marconi (2005) ao tratar de políticas integradas de RH para o setor público, enfatizando que a contratação, a capacitação e a avaliação devem ser pensadas de modo articulado para que o sistema de pessoal funcione com coerência e justiça.

Esse cenário revela falhas históricas recorrentes: clientelismo e indicação política ainda prevalecem na contratação de pessoal; a capacitação contínua do servidor é frequentemente superficial; avaliações de desempenho carecem de critérios claros e vínculos com recompensas; e a remuneração muitas vezes não atrai ou retém servidores qualificados. O trabalho sugere que, sem uma reestruturação estratégica do RH, os recursos financeiros destinados a pessoal não se traduzem em serviços públicos melhores para a população.

O objetivo geral deste trabalho é apontar os erros frequentemente cometidos nos processos de RH no setor público e demonstrar como investimentos estratégicos nesse setor podem gerar melhores resultados institucionais e sociais. Os objetivos específicos incluem:

- 1) Identificar as principais fragilidades nas práticas tradicionais de RH no setor público (recrutamento, seleção, capacitação, avaliação);
- 2) Apresentar abordagens modernas (como planejamento estratégico, digitalização, métricas de desempenho) suscetíveis de mitigação desses problemas;

- 3) Propor recomendações contextualizadas ao setor público brasileiro, visando promover eficiência, eficácia e valorização do servidor;

Essa introdução combina o problema central, os objetivos e o arcabouço teórico utilizado no trabalho, de modo a preparar o leitor para os métodos, resultados e proposições que seguem.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa segue abordagem bibliográfica e documental. Foram consultadas obras clássicas (Constin (2010), Sylvie (2001), Marconi (2005), Chiavenato (2003;2014), Nunberg (1998)) bem como estudos recentes (2022-2025) que tratam do tema de RH público, tecnologia aplicada ao RH e eficiência institucional. Também foram examinados documentos oficiais como leis, editais de concursos públicos, planos de carreira e políticas de capacitação e avaliação de desempenho. Os critérios de seleção dos textos incluíram relevância direta para investimento em RH público e práticas de gestão moderna. A análise comparou práticas tradicionais e modernas, apontou lacunas existentes e propôs recomendações compatíveis com a realidade brasileira.

RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

1. Observou-se a persistência do clientelismo e apadrinhamento nos processos seletivos públicos, prejudicando a seleção técnica.
2. A capacitação contínua é muitas vezes desestruturada, sem avaliação de impacto ou alinhamento com competências estratégicas.
3. Estudos recentes mostram que adoção de sistemas digitais de RH e uso de métricas objetivas reduz burocracia, torna processos mais transparentes e melhora eficiência interna.
4. Em administrações públicas de países desenvolvidos, o uso de *HR analytics* fortalece a legitimidade institucional e suporta decisões gerenciais baseadas em dados.
5. No contexto brasileiro, pesquisas da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e outros institutos demonstram que o capital humano foi um dos vetores principais do crescimento econômico recente, reforçando que investir em qualidade profissional é tão importante quanto aumentar quadro de servidores.
6. Porém, resistências institucionais (cultura administrativa conservadora, limitações orçamentárias e falta de vontade política) dificultam a adoção dessas práticas modernas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidencia que, embora persistam falhas históricas e estruturais na gestão de recursos humanos no setor público, existem alternativas concretas para transformar investimentos em resultados efetivos. Como destaca Denhardt (2012), a administração pública contemporânea demanda práticas de gestão que unam eficiência, responsabilidade e foco no cidadão. Nesse sentido, torna-se essencial implementar um planejamento estratégico de RH alinhado ao mapeamento de competências e às metas institucionais (Chiavenato, 2014); formalizar políticas de avaliação de desempenho e carreira, vinculando incentivos e promovendo maior transparência; adotar ou modernizar sistemas digitais de gestão de pessoas, com uso de métricas e indicadores para monitoramento contínuo (Bouckaert; Halligan, 2008); assegurar transparência nos processos de nomeação e ocupação de cargos de confiança,

minimizando interferências políticas; e fomentar uma cultura organizacional orientada a resultados, baseada na responsabilização e na mensuração do impacto social, em consonância com a visão de Mintzberg (2017) sobre a importância de estruturas flexíveis e orientadas a propósito.

REFERÊNCIAS

- BOUCKAERT, Geert; HALLIGAN, John. *Managing Performance: International Comparisons*. London: Routledge, 2008. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203936577>.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. ISBN 9788520433469.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CONSTIN, Cláudia. *Administração pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DENHARDT, Robert B. *Theories of Public Organization*. 6. ed. Boston: Wadsworth Cengage Learning, 2012. ISBN 9781111825012.
- MARCONI, Nelson. *A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990*. Brasília: ENAP, 2005.
- MINTZBERG, Henry. *Managing the Myths of Health Care*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-53600-2>
- NUNBERG, Bárbara. *Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos*. Brasília: ENAP, 1998.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SETORIAL DA UFSJ: CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA PARTICIPATIVA DE PLANEJAMENTO

Ricardo Lima Guimarães¹
Pholiana Almeida Ferreira²

¹ Mestre em Economia Doméstica, servidor técnico-administrativo - cargo Assistente em Administração, Núcleo de Planejamento Estratégico (NUPLAN) / UFSJ.

² Graduada em Direito, servidora técnico-administrativa - cargo Assistente em Administração, Núcleo de Planejamento Estratégico (NUPLAN) / UFSJ.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SETORIAL DA UFSJ: CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA PARTICIPATIVA DE PLANEJAMENTO

RESUMO

Este relato apresenta a experiência da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) com a criação e consolidação do Planejamento Estratégico Setorial (PES), iniciado em 2017. A instituição, que até então recorria a consultorias terceirizadas para estruturação de seu planejamento estratégico, optou por desenvolver uma metodologia própria, integrada ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e ao Plano de Gestão. A experiência envolveu diagnóstico da cultura organizacional, levantamento normativo, definição de modelo, mobilização das 14 unidades estratégicas setoriais e a atuação do Núcleo de Planejamento Estratégico (NUPLAN), como unidade de apoio e acompanhamento. O PES tornou-se base para a elaboração do Relatório de Gestão, para a mensuração da efetividade no alcance de ações planejadas e identificação da vulnerabilidade diante dos riscos institucionais. Mais do que uma ferramenta técnica, consolidou-se como prática participativa que fortaleceu a cultura de planejamento, ampliou a transparência e aprimorou a capacidade de tomada de decisão.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Gestão universitária. Boas práticas.

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é um dos pilares da gestão pública contemporânea, constituindo-se como ferramenta essencial para garantir eficiência, transparência e alinhamento das ações institucionais às necessidades da sociedade. No âmbito das universidades federais, a exigência de instrumentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), os Relatórios de Gestão e as políticas de governança têm reforçado a importância de práticas consistentes de planejamento.

Até 2017, a UFSJ tinha como prática contratar consultorias externas para elaboração e acompanhamento de seus planejamentos estratégicos. Embora esse modelo tenha trazido contribuições, também apresentava limitações. A dependência de organizações externas dificultava a internalização de metodologias, restringia a autonomia institucional e aumentava os custos. Além disso, o conhecimento produzido nesses processos não se consolidava de maneira plena no corpo técnico da instituição. Corroborando a isso, o decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017 (Brasil, 2017) define as diretrizes da governança pública no âmbito da administração pública federal indicando, dentre outras, a necessidade de encontrar “soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos..., promover a simplificação administrativa, ... monitorar o desempenho”.

Por outro lado, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (Brasil, 2004) considera diferentes dimensões dentro do processo de avaliação das instituições de educação superior, sendo o planejamento institucional uma das obrigatoriedades.

Diante desse cenário, a universidade decidiu assumir o desafio de criar um modelo próprio, construído coletivamente e adequado à sua realidade organizacional. Assim surgiu o Planejamento Estratégico Setorial (PES), cuja proposta central era inovar e integrar os instrumentos institucionais já existentes, mobilizar as unidades acadêmicas e administrativas e consolidar uma cultura interna de planejamento participativo. O objetivo deste relato é apresentar a trajetória de criação e implementação do PES, destacando suas etapas,

resultados e aprendizados para a gestão universitária.

RELATO

O processo de implementação do PES foi estruturado em etapas sucessivas. A primeira consistiu no levantamento da legislação referente ao planejamento no setor público, com especial atenção às normativas que regulam a educação superior e a governança na administração pública federal. Esse estudo permitiu estabelecer bases legais sólidas para a construção do modelo.

Na sequência, realizou-se um diagnóstico sobre o nível de maturidade e a cultura de planejamento da UFSJ. Foram identificadas práticas já existentes, resistências institucionais e potenciais de engajamento. Esse mapeamento revelou a necessidade de um processo pedagógico, que não apenas instituisse um modelo técnico, mas também promovesse a sensibilização e o aprendizado coletivo sobre a importância do planejamento estratégico.

Com base nesses levantamentos, foi desenvolvido o modelo de PES. A proposta integrou dois instrumentos já obrigatórios na universidade: o PDI e o Plano de Gestão. Dessa forma, o PES não se configurou como um documento paralelo, mas como uma ferramenta articuladora que possibilitava desdobrar e acompanhar as metas institucionais em ações concretas das unidades.

A implementação envolveu as 14 unidades estratégicas setoriais da UFSJ¹, compostas por servidores técnico-administrativos e docentes. Cada unidade foi chamada a elaborar seus objetivos e metas, de modo alinhado ao planejamento institucional mais amplo. O processo ocorreu de forma participativa, com reuniões, oficinas e acompanhamento sistemático.

Para garantir a sustentação do modelo, foi instituído o Núcleo de Planejamento Estratégico (NUPLAN), vinculado à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PPLAN). O NUPLAN assumiu a função de apoiar tecnicamente as unidades, oferecer orientações metodológicas e consolidar os resultados alcançados. Também passou a ser responsável pela elaboração do Relatório de Gestão anual da UFSJ, utilizando os dados e relatórios do PES como fonte principal de informação.

Com o avanço do modelo, incorporaram-se práticas de gestão de riscos, que passaram a ser monitoradas a partir do PES. Essa integração permitiu mensurar a vulnerabilidade da instituição por meio do Índice de Vulnerabilidade, além de acompanhar a execução de metas por meio do Índice de Efetividade.

RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

Os resultados alcançados com o PES só podem ser compreendidos à luz do percurso que a UFSJ escolheu trilhar. A decisão de superar a dependência de consultorias externas e de construir internamente uma metodologia própria representou mais do que uma mudança

¹ Unidades Estratégicas Setoriais da UFSJ: Assessoria de Comunicação (ASCOM), Assessoria para Assuntos Internacionais (ASSIN), Campus Alto Paraopeba (CAP), Campus Centro-Oeste Dona Lindu (CCO), Campus Sete Lagoas (CSL), Núcleo de Educação a Distância (NEAD) Núcleo de Tecnologia da Informação (NTINF), Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PPLAN), Pró-Reitoria de Administração (PROAD), Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROAE), Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROEN), Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEX), Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGP), Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPE).

operacional: foi a consolidação de uma nova forma de pensar e praticar o planejamento institucional. Essa escolha permitiu que o processo se tornasse pedagógico e participativo, envolvendo diferentes setores e fortalecendo uma cultura de corresponsabilidade.

A partir dessa base, a consolidação do PES trouxe avanços que vão além da eficiência administrativa, refletindo na integração entre instrumentos de gestão, na ampliação da participação dos servidores e no desenvolvimento de indicadores capazes de orientar decisões estratégicas. Entre os resultados mais expressivos, destacam-se:

- Autonomia e identidade institucional – a universidade deixou de depender de consultorias externas e passou a deter sua própria metodologia, construída de acordo com sua realidade e fortalecendo sua cultura interna de planejamento.

- Redução de custos – a utilização do corpo técnico composto por servidores efetivos proporcionou redução dos custos, uma vez que não há necessidade de gastos com contratação de serviços terceirizados.

- Integração entre instrumentos de gestão – ao articular o PDI e o Plano de Gestão, o PES tornou-se uma ferramenta que conecta a visão estratégica de longo prazo às metas de curto e médio prazo das unidades, assegurando coerência e alinhamento institucional.

- Participação ampliada – a inclusão de técnicos administrativos e docentes nas 14 unidades setoriais deu ao processo caráter coletivo e democrático, favorecendo o sentimento de pertencimento e responsabilidade sobre os resultados.

- Gestão orientada por indicadores – a criação do Índice de Efetividade e do Índice de Vulnerabilidade trouxe clareza sobre o desempenho e os riscos da instituição, subsidiando decisões estratégicas.

- Aprimoramento da transparência – o Relatório de Gestão anual passou a ser alimentado de forma mais sistemática, com dados provenientes do PES, garantindo maior precisão e confiabilidade das informações prestadas à sociedade e aos órgãos de controle.

- Impactos nas políticas institucionais – a experiência permitiu às unidades acadêmicas e administrativas compreender melhor suas potencialidades e fragilidades, propor políticas públicas institucionais e desenvolver práticas voltadas à melhoria da qualidade dos serviços em ensino, pesquisa, extensão e inovação.

Esse conjunto de resultados evidencia que o PES não se limitou a uma mudança metodológica, mas contribuiu para transformar a cultura de planejamento da UFSJ. A prática, além de inovadora, mostrou-se sustentável e replicável em diferentes contextos da universidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O PES consolidou-se como marco na gestão da UFSJ, demonstrando que é possível construir internamente metodologias eficazes, participativas e alinhadas às exigências da governança pública. A experiência reforçou a importância de um planejamento que vai além da formalidade documental, tornando-se instrumento de aprendizado coletivo e de orientação para a tomada de decisão.

O PES possibilitou maior clareza sobre os rumos institucionais, fortaleceu a transparência, aumentou a capacidade de resposta a riscos e promoveu uma gestão orientada a resultados. Seus impactos se refletem diretamente na qualidade das entregas da universidade à sociedade, seja na formação de estudantes, na produção de conhecimento ou inovação.

Ao olhar para sua trajetória, a UFSJ reafirma o compromisso de seguir aprimorando o modelo, incorporando novas práticas e mantendo o planejamento como elemento estruturante de sua gestão universitária. Neste sentido, a UFSJ pretende utilizar, já a partir de 2026, um novo modelo de planejamento estratégico e a adoção de nova ferramenta digital, a plataforma ForPDI². Isso permitirá maior sistematização na coleta e análise de informações, facilitando a mensuração de resultados e a visualização do cumprimento das metas estratégicas.

REFERÊNCIAS

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, DF, 23 nov. 2017.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 abr. 2004.

² ForPDI é uma plataforma de gestão que serve para o cadastro, acompanhamento e avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de instituições de ensino superior, como universidades e institutos federais.

SECRETARIA INTEGRADA DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFSJ: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA ADMINISTRATIVA NO CAMPUS TANCREDO NEVES

Jaquiele Aparecida Geraldo¹
Adriene Aparecida Carvalho²
Denilson Ronan de Carvalho³

¹ Especialista em Gestão de Logística Empresarial, servidora técnico-administrativa - cargo Assistente em Administração, Secretaria Integrada de Coordenadoria dos Programas de Pós-graduação do Campus Tancredo Neves - UFSJ.

² Mestre em Letras, servidora técnico-administrativa - cargo Assistente em Administração, Secretaria Integrada de Coordenadoria dos Programas de Pós-graduação do Campus Tancredo Neves - UFSJ.

³ Mestre em História, servidor técnico-administrativo - cargo Assistente em Administração, Secretaria Integrada de Coordenadoria dos Programas de Pós-graduação do Campus Tancredo Neves - UFSJ.

SECRETARIA INTEGRADA DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFSJ: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA ADMINISTRATIVA NO CAMPUS TANCREDO NEVES

RESUMO

Este trabalho apresenta o relato de experiência da criação e implantação da Secretaria Integrada de Programas de Pós-Graduação (SIPOS) da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), no Campus Tancredo Neves (CTAN). A iniciativa surgiu da necessidade de racionalizar recursos humanos e materiais, padronizar rotinas administrativas e ampliar a qualidade do atendimento às coordenações e discentes. O projeto, iniciado em 2019, integrou secretarias de diferentes programas em um mesmo espaço físico, com atuação colaborativa de técnicos-administrativos e coordenadores de programas. O processo contemplou etapas de planejamento, implantação e avaliação, envolvendo a unificação de sistemas e a flexibilização do atendimento. Entre os resultados alcançados destacam-se: ampliação do horário de funcionamento, uniformização de procedimentos, integração entre equipes, melhor aproveitamento de recursos e significativa melhora na qualidade de vida dos servidores com a flexibilização de jornada de trabalho. Apesar dos desafios de adaptação cultural e tecnológica, a experiência demonstrou ganhos de eficiência e potencial de expansão, configurando-se como um modelo promissor de gestão administrativa para outras unidades da UFSJ.

Palavras-chave: Secretaria Integrada. Pós-graduação. Gestão administrativa.

INTRODUÇÃO

O cenário da administração pública brasileira nas últimas décadas é marcado por uma crescente busca por eficiência, transparência e inovação. Nesse contexto, o processo de modernização administrativa envolve a superação de modelos burocráticos tradicionais, dando lugar a práticas orientadas a resultados, descentralização e racionalização do uso de recursos (Bresser-Pereira, 2022).

No contexto das universidades, essa lógica adquire contornos ainda mais complexos. As instituições de ensino superior (IES) caracterizam-se por sua singularidade organizacional e pela articulação simultânea de ensino, pesquisa e extensão. A gestão universitária, portanto, não pode restringir-se à manutenção de rotinas, devendo assumir um papel estratégico voltado à criação de valor público, à incorporação de novas tecnologias e à coordenação de processos acadêmicos e administrativos em cenários de crescente heterogeneidade e transformações constantes (Colombo; Rodrigues, 2011).

A gestão administrativa de cursos de pós-graduação em universidades públicas exemplifica de forma clara tais desafios, ao lidar com demandas complexas, crescentes e, muitas vezes, repetitivas. Rotinas administrativas semelhantes são executadas em secretarias distintas, o que gera sobrecarga de trabalho, dificuldades de padronização e uso pouco eficiente de recursos humanos e materiais. A integração dessas rotinas em uma estrutura única emerge, assim, como estratégia de inovação administrativa, pois simplifica processos, evita redundâncias e fortalece a sustentabilidade institucional (Santos, 2025).

Foi nessa perspectiva que, em 2019, surgiu a proposta de criação da Secretaria Integrada de Programas de Pós-Graduação (SIPOS) no Campus Tancredo Neves (CTAN) da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). O projeto foi elaborado por uma equipe de

técnicos-administrativos e coordenadores de programas de pós-graduação, que conduziram as etapas iniciais de concepção e implantação. Essa iniciativa nasceu da percepção de que a integração de equipes e rotinas administrativas poderia contribuir para a melhoria do atendimento, a uniformização de processos e a racionalização de recursos, em consonância com os princípios de eficiência e economicidade que orientam a administração pública.

A relevância da implantação da SIPOS, e consequentemente deste relato, justifica-se, entre outros aspectos, por dois fatores. O primeiro é a relação entre a modernização da gestão administrativa e a avaliação de desempenho dos programas de pós-graduação no Brasil. A Avaliação Quadrienal da CAPES¹, embora não mensure diretamente a atuação da secretaria, é influenciada por sua eficiência. Uma gestão eficiente integra a infraestrutura disponível do programa, garante a qualidade e a fidedignidade dos dados lançados na Plataforma Sucupira² e oferece suporte necessário para que docentes e discentes alcancem melhores resultados em indicadores-chave, como produção intelectual e tempo de titulação. O segundo fator refere-se à restrição de pessoal enfrentada pela UFSJ, que possui uma das piores Relações Aluno/Técnico (RAT³) do país, com cerca de um servidor para cada 27 alunos (ADUFSJ, 2024), o que evidencia pressão contínua sobre a capacidade administrativa da instituição.

Dessa forma, a experiência da SIPOS não representa apenas um ganho de eficiência e economicidade, mas constitui uma ação estratégica de alta relevância ao propor um modelo de gestão capaz de fortalecer os programas de pós-graduação, melhorar seus indicadores e assegurar sustentabilidade mesmo em condições institucionais adversas.

O objetivo deste relato é, portanto, apresentar a experiência de concepção, implantação e consolidação da SIPOS, destacando os principais resultados alcançados, os desafios enfrentados e as contribuições do modelo para a gestão universitária.

RELATO

A proposta inicial contemplou a integração das secretarias de quatro programas: o Programa de Pós-Graduação em Artes Cênicas (PPGAC), o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Planejamento e Território (PGDPLAT), o Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) e o Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT). Posteriormente, a iniciativa foi ampliada com a inclusão do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação (PPGCC) e, mais recentemente, com o início da primeira turma do Doutorado em Artes Cênicas, em agosto de 2025.

O projeto foi estruturado em etapas:

1. **Elaboração e encaminhamento da proposta (abril a junho de 2019):** construção do documento, consulta às coordenações e às pró-reitorias envolvidas e definição

¹ A **Avaliação Quadrienal da CAPES** é o processo de análise e classificação dos programas de pós-graduação stricto sensu no Brasil, realizado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). O procedimento verifica a qualidade da produção científica, a formação discente, a inserção social e a gestão acadêmica, atribuindo conceitos que variam de 1 a 7.

² A **Plataforma Sucupira** é o sistema eletrônico da CAPES destinado à coleta, gestão e acompanhamento de informações dos programas de pós-graduação stricto sensu, servindo como base para a Avaliação Quadrienal.

³ A **Relação Aluno/Técnico (RAT)** corresponde ao indicador utilizado para medir o número médio de estudantes atendidos por cada servidor técnico-administrativo em uma instituição de ensino superior, refletindo a capacidade de suporte administrativo disponível.

do espaço físico.

2. **Pré-implantação (julho de 2019):** apresentação do projeto aos órgãos internos da UFSJ e preparação para início das atividades.
3. **Implantação (agosto a dezembro de 2019):** início do funcionamento da secretaria integrada, padronização inicial de rotinas, uniformização de páginas eletrônicas e procedimentos, além da busca por informatização de processos.
4. **Avaliação (janeiro a fevereiro de 2020):** análise dos primeiros seis meses de funcionamento e ajustes necessários.
5. **Início da flexibilização da jornada de trabalho (outubro de 2022):** Ampliação do horário de atendimento para 12 horas ininterruptas (07h às 19h).

A secretaria foi composta por uma equipe de três técnicos-administrativos, que passaram a atender, de forma integrada, as demandas comuns dos programas, como inscrições em processos seletivos, emissão de declarações, apoio a bancas de qualificação e defesa, instrução de processos no SIPAC⁴ e atendimento ao público discente. As coordenações mantiveram a supervisão das atividades acadêmicas, em parceria com a equipe técnica.

RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

A implantação da SIPOS trouxe avanços importantes para a gestão dos programas de pós-graduação do CTAN/UFSJ. Entre os resultados observados, destacam-se:

- **Ampliação do atendimento ao público:** o funcionamento em turno ininterrupto possibilitou atender estudantes e docentes em horários mais flexíveis.
- **Padronização de procedimentos:** rotinas administrativas relacionadas a bancas, processos seletivos, registros acadêmicos e atualização de páginas eletrônicas foram uniformizadas, garantindo maior transparência e previsibilidade.
- **Integração das equipes e das coordenações:** a atuação conjunta fortaleceu a cooperação entre programas e favoreceu a troca de experiências entre técnicos.
- **Otimização de recursos:** a unificação das secretarias reduziu a duplicidade de esforços e melhor aproveitou o espaço físico e os materiais disponíveis.
- **Melhoria da Qualidade de vida do Técnico-administrativo:** A jornada ininterrupta de 6 horas também foi vista como um ganho na rotina diária do servidor, possibilitando um equilíbrio de atuação que envolve a rotina profissional e pessoal, que resultou em maior produtividade e foco durante o expediente de trabalho.

Entretanto, o processo não esteve isento de desafios. A adaptação cultural de servidores e coordenações à lógica da integração exigiu diálogo constante e ajustes de expectativas. Também houve necessidade de aprimoramento tecnológico para informatizar processos e reduzir a burocracia. Essas dificuldades, contudo, contribuíram para o amadurecimento da iniciativa.

A experiência da SIPOS reforça a relevância de modelos de gestão compartilhada e

⁴ O SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos) é um sistema informatizado utilizado pelas universidades federais para gerenciar processos administrativos, patrimoniais, financeiros e de contratos.

colaborativa, especialmente em instituições públicas de ensino superior que buscam conciliar eficiência administrativa com qualidade acadêmica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência da Secretaria Integrada de Programas de Pós-Graduação da UFSJ demonstra que a integração de secretarias é uma estratégia viável e benéfica para enfrentar os desafios da gestão universitária. Os resultados alcançados, especialmente em termos de otimização de recursos, melhoria do atendimento e qualidade de vida aos servidores, sinalizam a possibilidade de expansão do modelo para outros programas e campi da Instituição.

Mais do que uma reorganização administrativa, a SIPOS/CTAN representa um avanço na valorização do trabalho técnico-administrativo, fortalecendo a pós-graduação da UFSJ e oferecendo subsídios para novas práticas de gestão pública no contexto universitário. Ressalta-se que a autoria do projeto de criação da SIPOS foi preservada, cabendo os créditos aos técnicos-administrativos e coordenadores que o elaboraram em 2019. Este relato, por sua vez, tem como objetivo apenas difundir a experiência e refletir sobre seus resultados e desdobramentos administrativos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS DOCENTES DA UFSJ (ADUFSJ). **Subfinanciamento: UFSJ é a 5ª pior em número de estudantes por docente e 2ª na relação por técnico.** São João del-Rei: ADUFSJ, fev. 2024. Disponível em: <https://adufsj.org.br/noticia/403/subfinanciamento-ufsj-e-a-5-pior-em-numero-de-estudantes-por-docente-e-2-na-relacao-por-tecnico>. Acesso em: 20 set. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-42, 2022 [1998].

COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mário. **Desafios da gestão universitária contemporânea.** Penso Editora, 2011.

SANTOS, José Alixandre dos. Gestão Administrativa em Universidades Públicas: Desafios e Estratégias para a Eficiência e Sustentabilidade. **Revista Foco**, v. 18, n. 5, p. e8435, 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI. **Projeto de trabalho: Secretaria Integrada para os Cursos de Pós-Graduação no Campus Tancredo Neves.** São João del-Rei: UFSJ, 2019.

TRABALHO ASSERTIVO EM EQUIPE: UMA ABORDAGEM COLABORATIVA E CONTROLADA NA GESTÃO SETORIAL

Misael Wesley Andrade¹
Vitor Domingos dos Santos²
Raíssa Cristina Cardoso Batista³

¹ Especialista em Tecnologia da Informação, servidor técnico-administrativo – cargo Técnico em Contabilidade, Setor de Folha de Pagamento (SEPAG)/ UFSJ.

² Especialista em Gestão Ambiental, servidor técnico-administrativo – cargo Técnico em Segurança do Trabalho, Divisão de Administração de Pessoal (DIPES)/ UFSJ.

³ Pós-graduanda em Engenharia de Segurança do Trabalho, colaboradora terceirizada – cargo Assistente Administrativo, Setor de Registro (SEREG)/UFSJ.

TRABALHO ASSERTIVO EM EQUIPE: UMA ABORDAGEM COLABORATIVA E CONTROLADA NA GESTÃO SETORIAL

RESUMO

Este trabalho apresenta um relato de experiência sobre uma metodologia de gestão de equipe. Diferente dos modelos tradicionais, essa abordagem promove aprendizado e execução de todas as atividades da equipe. As demandas são distribuídas de forma orgânica, em que cada colaborador escolhe as tarefas que mais se identifica, com o compromisso coletivo para que todas as demandas sejam atendidas dentro dos prazos. Complementarmente, a implementação de uma planilha de protocolo exclusiva do setor, que permite registrar e analisar quantitativamente as demandas recebidas e a produção individual, fornecendo dados concretos para a gestão e aprimoramento contínuo. Este modelo tem se mostrado eficaz, resultando em um ambiente de trabalho harmonioso, com alta satisfação da equipe e eficiência na entrega dos resultados. O objetivo é compartilhar essa prática que valoriza a autonomia, desenvolvimento contínuo, colaboração mútua e a gestão baseada em dados, contribuindo para aprimorar a gestão de equipes em contextos administrativos complexos.

Palavras-chave: Gestão de Equipes. Colaboração. Autonomia.

INTRODUÇÃO

No contexto da administração pública, a gestão de setores que lidam com processos críticos e de alta demanda, como a folha de pagamento de uma universidade federal, apresenta desafios multifacetados. A complexidade da legislação, a necessidade de precisão nos cálculos e a rigidez dos prazos exigem não apenas competência técnica individual, mas também uma estrutura de equipe que promova a eficiência, a resiliência e a satisfação dos colaboradores. Tradicionalmente, a organização do trabalho em tais setores tende a seguir um modelo de especialização, em que cada membro da equipe é responsável por um conjunto específico de tarefas. Embora essa abordagem possa otimizar a expertise em áreas particulares, ela frequentemente gera gargalos, dependências e, em alguns casos, sobrecarga de trabalho para indivíduos específicos, além de limitar o desenvolvimento profissional e a versatilidade da equipe como um todo.

Este trabalho propõe-se a relatar uma experiência prática e bem-sucedida de gestão de equipe que se contrapõe a esse modelo tradicional, implementada no setor de folha de pagamento da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). A metodologia adotada, que denominamos “Trabalho Assertivo em Equipe”, baseia-se na premissa de que a capacitação integral de todos os membros da equipe em todas as etapas e tipos de processamentos da folha de pagamento não apenas eleva a capacidade operacional do setor, mas também fomenta um ambiente de trabalho mais colaborativo, harmonioso e autônomo. O objetivo principal é demonstrar como a flexibilidade na distribuição de tarefas, aliada a um forte senso de responsabilidade coletiva, pode resultar em maior eficiência, satisfação da equipe e qualidade na entrega dos serviços essenciais da Instituição.

A relevância desta abordagem reside na sua capacidade de transformar um setor com demandas repetitivas e prazos apertados em um ambiente dinâmico, onde o aprendizado contínuo e a escolha individual de tarefas se tornam motivadores. Ao invés de uma alocação rígida de responsabilidades, o modelo permite que as demandas que chegam sejam “escolhidas” pelos membros da equipe com base em suas preferências e identificações com cada tipo de processamento. Isso é viável porque todos possuem o conhecimento e a capacidade de executar qualquer tarefa, eliminando a necessidade de uma arbitragem constante por parte da chefia. A intervenção da liderança se restringe a garantir que todas as demandas sejam absorvidas e concluídas dentro do prazo, atuando como um facilitador e um ponto de apoio, e não como um mero distribuidor de tarefas autoritário.

Este relato de experiência busca compartilhar os fundamentos, a implementação e os resultados observados dessa metodologia, que tem se mostrado um caso de sucesso na UFSJ. Adicionalmente, será abordada a implementação de uma planilha de protocolo exclusiva do setor, que permitiu a quantificação das demandas e da produção individual, fornecendo dados concretos para a gestão e o aprimoramento contínuo. Acreditamos que essa prática pode servir de inspiração para outros setores e instituições que buscam aprimorar a gestão de suas equipes, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo, engajador e, acima de tudo, humano, onde a colaboração, a autonomia e a gestão baseada em dados são os pilares para o alcance de resultados assertivos.

RELATO

A chefia do setor de folha de pagamento de uma universidade federal, como a UFSJ, lida diariamente com um volume considerável de tarefas e prazos apertados. Tradicionalmente, em muitos setores administrativos, a divisão do trabalho segue um padrão onde cada membro da equipe se especializa em um conjunto específico de atividades. No entanto, a experiência herdada da chefia anterior e que vem sendo mantida e aprimorada na chefia atual, diverge significativamente desse modelo. A abordagem se baseia em um princípio fundamental: todos os membros da equipe devem aprender e ser capazes de executar todos os tipos de processamentos e demandas que chegam ao setor.

Essa filosofia de trabalho não surgiu do nada; ela foi construída e consolidada ao longo do tempo, mostrando-se extremamente eficaz para o contexto. Ao invés de designar tarefas fixas para cada um, foi criado um ambiente onde a responsabilidade é compartilhada e o conhecimento é disseminado. Quando as demandas chegam, seja um novo cálculo, uma alteração de dados ou qualquer outro processamento da folha, elas ficam disponíveis para a equipe. E aqui entra o ponto chave: cada um dos colaboradores tem a liberdade de escolher a demanda que prefere executar. Essa escolha é baseada na identificação pessoal com o tipo de tarefa, no interesse em aprofundar um determinado conhecimento ou simplesmente na preferência do momento.

Essa dinâmica só é possível porque há um compromisso mútuo e muito forte entre todos os membros da equipe: o compromisso de que todas as demandas serão executadas. Não há espaço para “isso não é minha função” ou “eu não sei fazer”. Todos sabem fazer tudo.

Isso elimina a necessidade de uma arbitragem constante sobre quem deve cuidar de qual demanda, o que, em um setor com tantas tarefas e prazos, seria um fator de estresse e

ineficiência. A autonomia na escolha das tarefas gera um engajamento muito maior, pois as pessoas trabalham com aquilo que lhes dá maior prazer ou que as desafia de forma positiva.

A atuação do chefe, nesse cenário, é mais de um facilitador e um guardião do processo do que um mero distribuidor de tarefas. Acompanha o fluxo das demandas e, em último caso, se percebe que alguma tarefa está se aproximando do prazo final sem ter sido escolhida por ninguém, há intervenção. Nesse momento, são selecionadas as tarefas que ainda não foram pegadas e busca-se quem, dentro da equipe, possa assumir. Essa intervenção é rara e sempre feita de forma colaborativa, nunca impositiva, reforçando o senso de equipe e a responsabilidade coletiva. É um ajuste fino para garantir que nada fique para trás.

Um fator crucial que aprimorou ainda mais essa metodologia foi a implementação de uma planilha de protocolo exclusiva do setor. Todas as demandas que chegam são rigorosamente protocoladas, permitindo-nos não apenas registrar o fluxo de trabalho, mas também identificar quantitativos precisos de demandas recebidas e, mais importante, a produção individual de cada operador. Essa ferramenta fornece dados concretos e objetivos, que são essenciais para a gestão do desempenho, a identificação de picos de trabalho e o aprimoramento contínuo dos processos. Ela complementa a autonomia da equipe com uma base de dados sólida para tomadas de decisão e reconhecimento do esforço individual e coletivo.

Os resultados da metodologia têm sido notáveis. O ambiente de trabalho no setor de folha de pagamento da UFSJ é, hoje, agradável e harmonioso. A equipe é unida, e essa união se reflete na forma como as demandas são absorvidas e concluídas. Cada um se identifica com suas tarefas preferenciais, o que aumenta a satisfação individual e, conseqüentemente, a produtividade. Mas, o mais importante é que, ao final, todas as demandas são executadas com qualidade e dentro do prazo. Essa abordagem não só otimiza o fluxo de trabalho, mas também promove o desenvolvimento contínuo de cada membro da equipe, tornando-os profissionais mais completos e versáteis. É um verdadeiro caso de sucesso de trabalho em equipe, onde a autonomia e a colaboração se complementam para alcançar resultados assertivos e um ambiente de trabalho positivo.

RESULTADOS

A implementação da metodologia de “Trabalho Assertivo em Equipe” no setor de folha de pagamento da UFSJ tem gerado resultados expressivos que merecem ser destacados e discutidos. A experiência acumulada ao longo da manutenção e aprimoramento dessa abordagem revela um conjunto de benefícios que transcendem a mera eficiência operacional, impactando diretamente o ambiente de trabalho, o desenvolvimento profissional dos colaboradores e a qualidade dos serviços prestados. A partir dessa metodologia, observamos:

1. Aumento da Eficiência Operacional, Redução de Gargalos e Gestão Baseada em Dados.

Um dos resultados mais evidentes é a otimização do fluxo de trabalho. Ao capacitar todos os membros da equipe para executar qualquer tarefa, eliminamos os gargalos que surgem da dependência de um único especialista para determinadas demandas. Em setores com alto volume e prazos fixos, como a folha de pagamento, a ausência de um colaborador ou a sobrecarga de um especialista pode comprometer todo o processo. Com a abordagem, a

capacidade de resposta do setor é significativamente ampliada, pois a carga de trabalho pode ser absorvida por qualquer um, garantindo a continuidade e a pontualidade das entregas. A flexibilidade na alocação de tarefas, onde cada um escolhe o que fazer, otimiza o tempo de processamento, pois as demandas são assumidas por quem tem maior afinidade ou disponibilidade no momento, resultando em um processamento mais rápido e com menos interrupções.

Adicionalmente, a implementação da planilha de protocolo exclusiva do setor revolucionou a gestão da informação. Todas as demandas que chegam são rigorosamente protocoladas, permitindo não apenas registrar o fluxo de trabalho, mas também identificar quantitativos precisos de demandas recebidas e, paralelamente, a produção individual de cada operador. Essa ferramenta fornece dados concretos e objetivos, que são essenciais para a gestão do desempenho, a identificação de picos de trabalho, a alocação estratégica de recursos e o aprimoramento contínuo dos processos. A capacidade de mensurar a produção individual e coletiva com base em dados reais fortalece a tomada de decisão e permite um reconhecimento mais justo do esforço de cada membro da equipe.

2. Desenvolvimento Profissional Contínuo e Versatilidade da Equipe.

O modelo incentiva o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de um perfil profissional mais completo e versátil. Ao serem expostos a todas as nuances dos processamentos da folha de pagamento, os colaboradores adquirem um conhecimento aprofundado e uma visão sistêmica do setor. Isso não apenas os torna mais competentes em suas funções, mas também os prepara para assumir novas responsabilidades e desafios. A versatilidade da equipe é um ativo valioso, pois permite que o setor se adapte rapidamente a mudanças na legislação, a novas demandas ou a situações imprevistas, sem a necessidade de treinamentos extensivos ou contratações emergenciais. O investimento no conhecimento compartilhado se traduz em uma equipe mais robusta e adaptável.

3. Melhoria do Clima Organizacional e Satisfação da Equipe.

Talvez um dos resultados mais gratificantes seja a transformação do clima organizacional. A autonomia na escolha das tarefas e a confiança depositada em cada membro da equipe geram um senso de pertencimento e valorização. A ausência de imposição na distribuição de tarefas e a presença de um compromisso coletivo criam um ambiente de colaboração genuína, onde a ajuda mútua é a regra, e não a exceção. A satisfação da equipe é visível, pois os colaboradores se sentem mais engajados e motivados a entregar um trabalho de qualidade. A harmonia e a união da equipe são reflexos diretos de uma gestão que prioriza o bem-estar e o desenvolvimento individual, resultando em menor rotatividade e maior retenção de talentos.

4. Fortalecimento do Senso de Responsabilidade Coletiva.

O sucesso da metodologia reside no forte senso de responsabilidade coletiva que ela fomenta. Embora a escolha das tarefas seja individual, o compromisso com a entrega final é de todos. A equipe compreende que o sucesso do setor depende da contribuição de cada um, e que a não execução de uma tarefa por um membro impacta diretamente o trabalho dos demais.

Essa interdependência positiva cria um mecanismo de autorregulação, onde os próprios colaboradores se apoiam e se incentivam para garantir que todas as demandas sejam cumpridas. A intervenção da chefia, quando necessária, é percebida como um apoio para o cumprimento do objetivo comum, e não como uma cobrança individual, reforçando a coesão do grupo.

5. Sustentabilidade e Resiliência do Setor.

Por fim, a metodologia contribui significativamente para a sustentabilidade e a resiliência do setor. A disseminação do conhecimento e a capacidade de todos executarem todas as tarefas minimizam os riscos associados à saída de um colaborador-chave. O setor não fica refém de um único indivíduo, garantindo a continuidade dos serviços mesmo diante de imprevistos. Essa resiliência é fundamental para um setor tão crítico quanto a folha de pagamento, assegurando que as obrigações da instituição sejam sempre cumpridas, independentemente das circunstâncias. A prática se mostra um modelo de gestão que não apenas otimiza o presente, mas também prepara o setor para os desafios futuros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência de gestão de equipe no setor de folha de pagamento da UFSJ, pautada na metodologia do “Trabalho Assertivo em Equipe”, demonstra que é possível ir além dos modelos tradicionais de divisão de tarefas. Ao investir na capacitação integral de todos os membros da equipe e na promoção de um ambiente de autonomia e responsabilidade coletiva, foram alcançados resultados que se traduzem em maior eficiência operacional, desenvolvimento profissional contínuo e, notavelmente, um clima organizacional harmonioso e produtivo.

Este relato evidencia que a flexibilidade na escolha das demandas, aliada a um forte compromisso mútuo e à gestão baseada em dados proporcionada pela planilha de protocolo, não apenas otimiza o fluxo de trabalho, mas também fortalece o senso de pertencimento e a satisfação individual. A atuação da chefia como facilitador, e não como mero controlador, é crucial para o sucesso dessa dinâmica, garantindo que todas as tarefas sejam absorvidas e concluídas dentro dos prazos, sem comprometer a autonomia da equipe, e com o suporte de informações quantitativas precisas.

Os benefícios observados – desde a redução de gargalos e o aumento da versatilidade da equipe até a melhoria do clima organizacional e a sustentabilidade do setor, agora reforçados pela capacidade de mensuração e análise de desempenho – reforçam a validade e a replicabilidade dessa abordagem. Acreditamos que o “Trabalho Assertivo em Equipe” pode servir como um modelo inspirador para outros setores e instituições que buscam aprimorar suas práticas de gestão, promovendo um ambiente de trabalho mais engajador, resiliente e eficaz. É um convite à reflexão sobre como a confiança, a colaboração, a autonomia e a inteligência de dados podem ser os pilares para construir equipes de alta performance no serviço público.

DESAFIOS E SOLUÇÕES NA APLICAÇÃO DA RESERVA DE VAGAS EM CONCURSOS E PROCESSOS SELETIVOS DA UFSJ

Cinthya Cristina de Freitas Santos¹
Márcia Rodrigues da Costa Silva²
Luana Letícia de Oliveira Alves³
Maria da Penha Resende Rodrigues⁴
Míriam Fátima da Silva⁵

¹ Mestre em Tecnologias para o Desenvolvimento Sustentável, servidora técnico-administrativa - cargo Assistente em Administração, Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (SECOP) / UFSJ.

² Especialista em Administração Pública, servidora técnico-administrativa - cargo Assistente em Administração, Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (SECOP) / UFSJ.

³ Mestre em Administração Pública, servidora técnico-administrativa - cargo Assistente em Administração, Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (SECOP) / UFSJ.

⁴ Especialização em Administração - Gestão Estratégica em Finanças, servidora técnico-administrativa - cargo Auxiliar em Administração, Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (SECOP) / UFSJ.

⁵ Especialização em Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal - servidora técnico-administrativa - cargo Assistente em Administração, Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (SECOP) / UFSJ.

DESAFIOS E SOLUÇÕES NA APLICAÇÃO DA RESERVA DE VAGAS EM CONCURSOS E PROCESSOS SELETIVOS DA UFSJ

RESUMO

A política de reserva de vagas em concursos e processos seletivos para docentes enfrenta dificuldades nas instituições federais de ensino, pois os editais são publicados por especialidade e, muitas vezes, oferecem apenas uma vaga, inviabilizando a aplicação proporcional das cotas. Para enfrentar esse desafio, a Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) desenvolveu uma metodologia que combina inclusão e mérito. A proposta envolve editais unificados, listas únicas de classificação e uma fórmula de equalização, garantindo que o melhor candidato cotista possa ocupar a vaga reservada. Desde 2024, a metodologia foi aplicada em todos os editais, sem registros de impugnações ou judicializações. Em 2025, a atualização da legislação reconheceu a lista única como a prática mais recomendada, validando a experiência da UFSJ. Os resultados alcançados demonstram maior efetividade da política de reserva, além de reforçar a transparência, a segurança jurídica e a posição da UFSJ como referência em inovação administrativa.

Palavras-chave: Reserva de vagas. Concurso público. Inclusão.

INTRODUÇÃO

A política de reserva de vagas em concursos públicos constitui um instrumento essencial de inclusão social e de promoção da diversidade no serviço público. No entanto, sua aplicação prática tem se mostrado um grande desafio no contexto das instituições federais de ensino, principalmente nos concursos docentes.

Antes da publicação da Lei nº 15.142 de 3 de junho de 2025 (Brasil, 2025a) e da Instrução Normativa conjunta MGI-MIR-MPI nº 261, de 27 de junho de 2025 (Brasil, 2025b), grande parte das instituições organizava seus concursos por especialidades muito específicas, o que gerava editais com apenas uma vaga. Essa fragmentação compromete a proporcionalidade exigida pela legislação e reduz a efetividade da política afirmativa. Em algumas instituições, adotou-se o sorteio para definir a área contemplada com a reserva de vaga, mas esse procedimento não garantia resultados efetivos, já que frequentemente a área sorteada não contava com candidatos negros inscritos, frustrando os objetivos da ação afirmativa.

Na UFSJ, também enfrentamos esse desafio. Durante alguns anos, diante das limitações jurídicas e operacionais, foram realizados levantamentos de informações quanto ao tema em diversos editais de outras instituições e, no ano de 2023, desenvolvemos uma metodologia capaz de assegurar a efetividade da reserva de vagas sem comprometer a qualidade do certame. O modelo desenvolvido não foi encontrado nos editais pesquisados, mas objetivando a efetividade da política de cotas para a UFSJ, a metodologia foi aplicada em todos os editais a partir de 2024. Com a atualização legislativa de 2025, que ampliou a política afirmativa - Lei nº 15.142/2025 - e reconheceu a lista única como a metodologia mais recomendada (Brasil, 2025a), entendemos que a UFSJ já se encontrava no caminho alinhado ao objetivo da política pública de reserva de vagas.

Neste trabalho, apresentamos os desafios enfrentados e a solução desenvolvida na UFSJ, que se consolidou como prática institucional e que pode servir de referência para

outras instituições.

RELATO

Assim como em muitas universidades federais, a UFSJ enfrentava dificuldades significativas para aplicar a reserva de vagas em concursos públicos docentes (CPDs) e processos seletivos simplificados (PSSs) devido à fragmentação dos certames por área. Em editais com apenas uma vaga, era praticamente impossível cumprir a proporcionalidade legal. Foram raras as situações que a unidade acadêmica possuía mais de uma vaga em um determinado certame, comprometendo a reserva de vagas para cotas. Além disso, a inexistência de critérios uniformes para definir a aplicação das vagas reservadas gerava insegurança jurídica e aumentava o risco de questionamentos. Em pesquisa a editais de outras instituições e considerando a experiência nos editais da própria UFSJ, entendemos que a utilização do sorteio seria um critério não efetivo, pois, muitas vezes, a vaga reservada recaía sobre uma área que não contava com candidatos negros inscritos.

Diante desse cenário, estruturamos uma metodologia que passou a orientar todos os certames da UFSJ a partir de 2024. Essa metodologia baseia-se em três pilares:

1. **Unificação de editais**, reunindo as vagas de diferentes áreas em um único concurso ou processo seletivo;
2. **Lista única de classificação para cotistas**, centralizando a concorrência e ampliando a efetividade da reserva;
3. **Equalização por fórmula**, garantindo que, mesmo na lista única, seja sempre admitido o melhor candidato classificado para ocupar a vaga reservada.

Detalhamento da Metodologia

A unificação dos editais na UFSJ foi facilitada a partir da atuação do Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (SECOP), vinculado à Diretoria de Desenvolvimento e Acompanhamento de Pessoas (DIDEP), que coordena todo o processo. Para isso, foi criado um calendário anual de publicações, permitindo que as unidades acadêmicas com vagas desocupadas se organizassem previamente. O SECOP é responsável por receber as informações de cada unidade e consolidá-las em um único edital, reunindo todas as vagas solicitadas.

Apesar da unificação, a autonomia das unidades foi preservada: cada uma define requisitos, critérios de avaliação, conteúdos programáticos e conduz seu próprio CPD/PSS, inclusive com a escolha da banca examinadora. Assim, embora os editais sejam publicados em conjunto, cada processo seletivo segue de forma independente, respeitando a especificidade de cada área e o cronograma geral.

Ao término das avaliações, o SECOP realiza a apuração da lista única de classificação dos candidatos cotistas, indicando o CPD/PSS contemplado com a vaga reservada. Esse modelo garante não apenas a efetividade da política de cotas, mas também maior transparência, segurança jurídica e conformidade dos processos seletivos.

Concluídas as avaliações por parte das bancas examinadoras, todos os candidatos aprovados dos CPDs/PSSs integrantes daquele edital irão compor uma lista única de classificação, sendo a vaga reservada destinada ao CPD/PSS cujo candidato da reserva esteja melhor posicionado na lista única. Cabe destacar que o candidato cotista que já se enquadre em primeira colocação em ampla concorrência é desconsiderado para a definição do certame que será contemplado com a vaga reservada.

A destinação da vaga reservada ocorrerá mesmo que a nota do candidato cotista seja inferior à dos primeiros colocados da ampla concorrência no respectivo CPD/PSS, em razão do caráter obrigatório da reserva. Em caso de empate na lista única, aplicam-se os critérios de desempate previstos em edital, na seguinte sequência:

1. Maior idade, quando igual ou superior a 60 anos (prioridade legal);
2. Maior nota na Prova Escrita;
3. Maior nota na Prova Didática;
4. Maior nota na Prova de Títulos;
5. Maior idade cronológica.

Um grande diferencial da metodologia adotada na UFSJ é a fórmula de equalização, que assegura que a classificação dos candidatos nas listas únicas de reserva - Pessoa com Deficiência (PcD) e Pretos, Pardos, Indígenas e Quilombolas (PPIQ) respeite critérios objetivos de mérito.

Equação 1: Fórmula para equalização das notas obtidas pelos candidatos cotistas.

$$\text{Classificação na lista única de vagas reservadas} = \left(\frac{NFCC_{\text{candidato autodeclarado negro}}}{NFCC_{1^{\text{a}} \text{ colocado AC do mesmo CPD}}} \right)$$

Onde, NFCC é Nota Final do Candidato no Certame.

Essa normalização permite comparar candidatos de diferentes áreas em uma escala única, de 0 a 100, assegurando que a seleção observe tanto a reserva legal quanto o mérito relativo, tendo em vista que cada edital é conduzido por banca específica da área e que também pode ocorrer variação entre número de inscritos de acordo com as áreas.

Outro aspecto fundamental da metodologia é a definição da ordem de nomeação em caso de vagas excedentes. Essa ordem observa os critérios de alternância e proporcionalidade, conforme os quadros previstos nos editais, para cada situação, ou seja:

1. Quando a vaga é destinada à ampla concorrência.
2. Quando a vaga é destinada à reserva de vagas para pessoas pretas, pardas, indígenas ou quilombolas.
3. Quando a vaga é destinada à reserva de vagas para pessoas com deficiência.

Essa alternância garante que as reservas sejam aplicadas de forma equitativa ao longo das vagas abertas, respeitando simultaneamente a ampla concorrência e os percentuais de cada política afirmativa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A metodologia foi aplicada de forma integral a partir de 2024 em todos os CPDs e PSSs da UFSJ. Nesse período, publicamos:

Tabela 1 - Número de editais publicados.

	2024	2025*
PSS	43	29
CPD	15	20
Total	58	49

Fonte: UFSJ (2025).

*Até setembro de 2025.

Em mais de 100 editais já publicados sob essa sistemática, não registramos impugnações nem judicializações. Esse dado reforça a solidez jurídica e a aceitação da metodologia.

Além dos resultados práticos, nossa experiência se antecipou ao cenário normativo nacional. Em 2025, a Lei nº 15.142/2025 e a nova Instrução Normativa do MGI passaram a reconhecer a lista única como a metodologia mais adequada para a efetividade da reserva de vagas — exatamente a prática que vínhamos adotando desde 2024.

Outro aspecto relevante é que, na UFSJ, a lista única é equalizada por meio de fórmula prevista em edital, assegurando que o melhor candidato classificado seja contemplado com a vaga reservada. Esse mecanismo garante um equilíbrio entre inclusão e mérito, fortalecendo a legitimidade do processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência da UFSJ mostra que os desafios administrativos na aplicação da reserva de vagas em concursos e processos seletivos podem ser superados com soluções inovadoras, consistentes e replicáveis.

A metodologia que desenvolvemos, baseada em editais unificados, lista única equalizada e critérios objetivos de distribuição, proporcionou maior efetividade à política de inclusão, além de segurança jurídica e transparência.

O fato de termos aplicado a metodologia em mais de 100 editais desde 2024, sem qualquer contestação, evidencia sua robustez. A validação nacional, por meio da legislação de 2025, confirma que o modelo da UFSJ está em sintonia com as melhores práticas recomendadas.

Concluimos que a solução implementada não apenas atendeu à legislação, mas também contribuiu para consolidar a UFSJ como referência na gestão de políticas de inclusão, oferecendo uma experiência que pode inspirar outras instituições de ensino superior.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 15.142, de 3 de junho de 2025.** Reserva de vagas para pessoas pretas, pardas, indígenas e quilombolas nos concursos públicos e processos seletivos simplificados. Brasil, 2025a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-

2026/2025/lei/115142.htm.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MGI-MIR-MPI nº 261, de 27 de junho de 2025. Disciplina a aplicação da reserva de vagas para pessoas negras, indígenas e quilombolas no âmbito da administração pública federal e dispõe sobre a classificação em caso de inclusão em múltiplas hipóteses de reserva de vagas. Brasil, 2025b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI (UFSJ). Editais de concursos e processos seletivos simplificados (2024-2025). São João del-Rei: UFSJ, 2025.

DESAFIOS PARA QUE INICIATIVAS DE EMPREENDIMENTOS DE DISCENTES SE TORNEM STARTUPS NA UFSJ

Dalise Silva do Carmo¹
Anderson Oliveira Latini²
Alexsandro Sobreira Galdino³

¹ Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, servidora técnico-administrativa - cargo Assistente em Administração, Campus Centro-Oeste Dona Lindu / UFSJ.

² Doutor em Ecologia, servidor docente, Departamento de Ciências Exatas e Biológicas / UFSJ.

³ Doutor em Biologia Molecular, servidor docente, Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia / UFSJ.

DESAFIOS PARA QUE INICIATIVAS DE EMPREENDEIMENTOS DE DISCENTES SE TORNEM STARTUPS NA UFSJ

RESUMO

A UFSJ fomenta a cultura empreendedora por meio de disciplinas que incentivam a criação de *startups*. Contudo, não havia acompanhamento sistemático dos resultados após a conclusão dessas iniciativas. Este estudo buscou identificar os desafios que impedem que as propostas de negócios dos alunos se transformem em *startups* na instituição. Para isso, foi realizado o mapeamento das disciplinas, definindo o público-alvo da pesquisa. Foi aplicado um questionário para coletar dados sobre o status acadêmico dos participantes, suas propostas inovadoras e as dificuldades enfrentadas. Os dados descritivos foram organizados em gráficos, enquanto as dificuldades foram apresentadas de forma descritiva e analisadas estatisticamente no *software* R, possibilitando visualizar a força das respostas. Utilizou-se a tabulação pela escala *Likert*, com resultados organizados em tabela de contingência e submetidos ao teste qui-quadrado de *Pearson*. Os resultados apontam que as dificuldades enfrentadas pelos alunos são multifatoriais e complexas.

Palavras-chave: *Startup*. Desafios. Universidade.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é central na economia contemporânea, pois fomenta inovação, geração de empregos e desenvolvimento social (Ortmans, 2024). A criação de novos modelos de negócios contribui tanto para o crescimento nacional quanto para a formação de indivíduos e organizações (Thai; Turkina, 2014). No Brasil, a política de fomento à inovação tem como marco legal o Decreto nº 10.534/2020, que estabelece a disseminação da cultura empreendedora como eixo estratégico (Brasil, 2020).

Na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), as ações de incentivo ao empreendedorismo se manifestam em sala de aula, laboratórios de pesquisa, projetos, empresas juniores, ligas acadêmicas, grupos de extensão, espaços de inovação e através do Núcleo de Empreendedorismo e Inovação Tecnológica e Social (NETEC) e das subunidades Setor de Inovação e Propriedade Intelectual (SEIPI), Incubadora de Desenvolvimento Tecnológico (INDETEC) e Setor de Acompanhamento de Projetos e Transferência de Tecnologia (SEAPT). Entre essas frentes, destacam-se especialmente as disciplinas voltadas ao empreendedorismo, responsáveis por estimular a formação empreendedora dos discentes.

Com base no *Global Entrepreneurship Monitor* (2023), este estudo investigou quais disciplinas da UFSJ incentivam a criação de *startups* e quais variáveis dificultam a sua consolidação. As variáveis testadas da hipótese foram a deficiência de perfil empreendedor, informação, tempo, recursos, experiência, pessoal qualificado, incentivos públicos e apoio institucional (docente e instituição).

Nesse contexto, o trabalho se alinha diretamente com o eixo “Desafios e soluções nas unidades acadêmicas e administrativas”, uma vez que evidencia obstáculos institucionais vivenciados na prática, como a ausência de mecanismos de acompanhamento das iniciativas empreendedoras que apontam a dificuldade na efetiva difusão da cultura empreendedora. Esses desafios refletem limitações de gestão na implantação da cultura empreendedora, que impactam o processo de transformação das ideias dos discentes em *startups* viáveis.

Os resultados do estudo contribuem para as soluções na medida em que se realizou o mapeamento das disciplinas onde é possível a criação de *startup*, fez-se a escuta ativa de discentes e egressos e a sistematização dos dados, com esses dados é possível repensar estratégias pedagógicas e administrativas, favorecendo a criação de indicadores de acompanhamento e a proposição de políticas institucionais de apoio. Dessa forma, a pesquisa contribui para a troca de experiências entre unidades acadêmicas e administrativas, trazendo subsídios concretos para superar obstáculos cotidianos e fortalecer o ecossistema de inovação da UFSJ.

Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo foi identificar as barreiras, do ponto de vista do discente, que dificultam o desenvolvimento e a formalização das *startups* criadas nas disciplinas de empreendedorismo.

Objetivos Específicos

- Inventariar as oportunidades oferecidas pela UFSJ para o desenvolvimento de *startups* no ambiente acadêmico;
- Identificar o número de *startups* ideadas na UFSJ, a área de atuação, qualificando se acontecem em níveis de graduação ou pós-graduação e em quais cursos. Verificar quantas dessas *startups* conseguiram avançar constituindo-se como empresa regularmente constituídas e levantar, dentre as *startups* que se desenvolveram para além da UFSJ, em qual grau de maturidade tecnológica elas se encontram; e
- Inventariar as principais barreiras que impedem os discentes criadores das *startups*, nas disciplinas de empreendedorismo da UFSJ, de atingir maturidade suficiente para sair do âmbito acadêmico.

Fundamentação Teórica

O conhecimento desempenha papel central no desenvolvimento econômico e na inovação. O modelo da Tríplice Hélice, de Etzkowitz e Leydesdorff, analisa a interação entre universidade, indústria e governo, buscando fortalecer ecossistemas de inovação e empreendedorismo (Cai; Etzkowitz, 2020). Nele há um dinamismo entre os atores, onde eles extrapolam seus papéis típicos. As universidades assumem papéis empreendedores, as empresas investem em P&D e governos criam políticas e espaços de inovação, promovendo desenvolvimento econômico regional.

A partir dessa base, o modelo evoluiu para a Hélice Quádrupla, incluindo a sociedade civil como cocriadora da inovação, conectando mídia, cultura e usuários finais, ampliando o alcance e impacto social das soluções (Arnkl *et al.*, 2010; Carayannis; Campbell, 2011; Carayannis; Rakhmatullin, 2014).

A Hélice Quíntupla adiciona a dimensão ambiental e da sustentabilidade, incorporando ecologia social e inovação “verde”, conectando teoria e prática para o desenvolvimento socioeconômico sustentável (Carayannis; Campbell, 2011; Carayannis; Campbell, 2012).

A universidade, como importante hélice, desempenha papel central nos sistemas de inovação, formando capital humano, produzindo conhecimento e estimulando o

empreendedorismo (Galli; Teubal, 1997). Além de ensino e pesquisa, atua no desenvolvimento econômico regional e nacional, promovendo interação com a indústria, codesenvolvimento de produtos e transferência tecnológica (Gonçalves; Cóser, 2014). Também gera impactos intangíveis, como valorização regional e atração de empresas, pesquisadores e estudantes, funcionando como “âncora de criatividade” nos ecossistemas locais.

Na UFSJ, essa atuação ocorre via setores de apoio, incubadoras, núcleos de inovação, programas de fomento e nas disciplinas de empreendedorismo, contribuindo para a formação de profissionais qualificados, pesquisa aplicada e parcerias estratégicas que fortalecem o impacto socioeconômico da instituição.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa teve uma abordagem quantitativa e qualitativa, na qual, primeiramente, buscou-se o estado da arte através do estudo bibliográfico. Foi realizado um mapeamento das disciplinas que envolvem empreendedorismo e que incentivam a criação de *startups* sendo possível mensurar o público-alvo e submeter o projeto ao Comitê de Ética.

A partir da aprovação no Comitê sob o n.º 6.869.646 foi realizada a confecção do questionário, utilizando como base o *Global Entrepreneurship Monitor* e o convite para a participação foi enviado via e-mail, pelas coordenadorias, para os discentes e egressos vinculados às disciplinas. Com o retorno dos dados foi feita a tabulação através da escala *Likert* (Likert, 1932) e a análise de dados através do *software R* e do teste qui-quadrado de *Pearson*.

RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

Os resultados alcançados estão alinhados com os objetivos traçados, desta forma, o primeiro objetivo específico foi inventariar as oportunidades oferecidas pela UFSJ para o desenvolvimento de *startups* no ambiente acadêmico e pode ser visualizado na Tabela 1.

Tabela 1 - Disciplinas de Empreendedorismo com incentivo à criação de *startup* na UFSJ em 2025.

	Campus	Disciplina	Departamento/coordenação	Grau	Natureza	Carga Horária
1	CAP	Empreendedorismo e Inovação	CEMEC	Bacharelado	Optativa	36
2	CCO	Empreendedorismo e Inovação em Saúde	Enfermagem/Medicina	Bacharelado	Optativa	30
3	CCO	Empreendedorismo	PMBQBM	Mestrado/Doutorado	Optativa	30
4	CCO	Empreendedorismo para Ciências Farmacêuticas	Farmácia	Bacharelado	Optativa	36
5	CCO	Gestão Empreendedora	Bioquímica	Bacharelado	Obrigatória	30
6	CCO	Introdução à Inovação Tecnológica: Da ideia ao produto	Bioquímica	Bacharelado	Optativa	54
7	CCO	Tópicos Especiais em Empreendedorismo	PMBQBM	Mestrado/Doutorado	Obrigatória	15
8	CSL	Empreendedorismo e inovação	DECEB/DEALI	Bacharelado	Optativa	36
9	CTAN	EMPREENDEADORISMO EM SETORES TECNOLÓGICOS	PROFNIT	Mestrado	Optativa	45
10	CTAN	Empreendedorismo	DECAC	Bacharelado	Optativa	36
11	CTAN	Empreendedorismo, Economia e Negócios	DCECO	Bacharelado	Optativa	66
12	CTAN	Laboratório de Startups	DCOMP	Bacharelado	Optativa	60

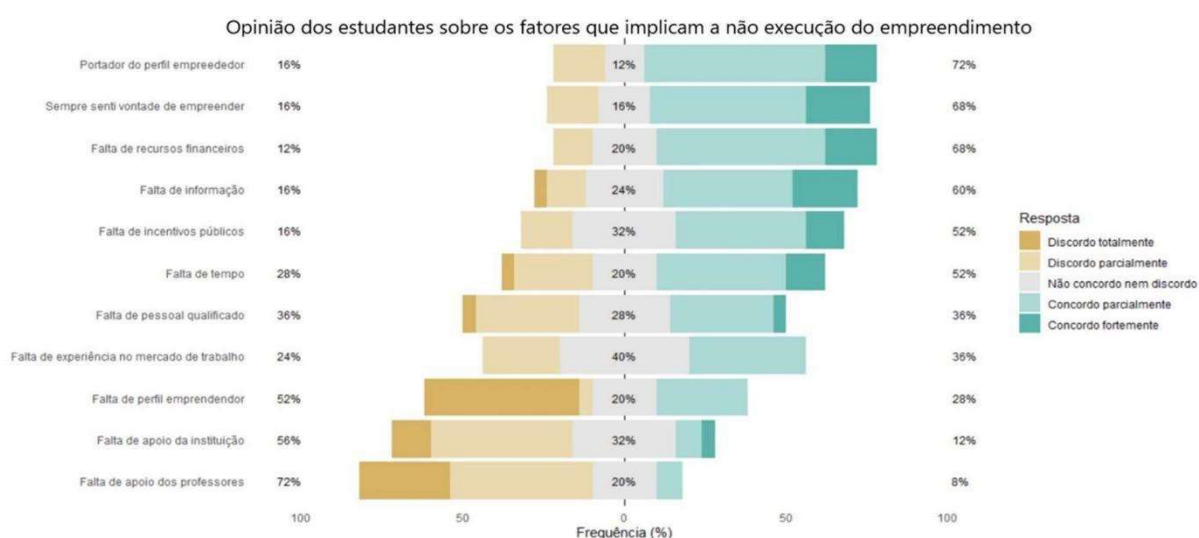
Fonte: Construção da autora com dados da pesquisa obtidos via consulta às emendas, analisados no Excel (2025).

O segundo objetivo foi, a partir de questionários, identificar o número de *startups* ideadas na UFSJ, a área de atuação, qualificando se acontecem em níveis de graduação ou pós-graduação e em quais cursos. Verificar quantas dessas *startups* conseguiram avançar constituindo-se como empresa regularmente constituída e levantar, dentre as que se desenvolveram para além da UFSJ, em qual grau de maturidade tecnológica elas se encontram.

Para a resposta do segundo objetivo, foi aplicado questionário, com retorno de 41 participantes. Porém, pelo critério de inclusão e exclusão, 25 respostas foram incluídas na pesquisa. A pesquisa encontrou resultados tanto de estatística descritiva, quanto de estatística inferencial, sendo analisadas 23 perguntas com 25 participantes, gerando 575 respostas analisadas. Das respostas válidas, tem-se como variável independente o momento no qual o aluno teve a oportunidade de cursar a disciplina de empreendedorismo. Assim, 12 participaram da disciplina na graduação e 14 na pós-graduação. Como resultado da área de atuação das *startups* que participaram da pesquisa, observou-se que a maioria é da área de Biotecnologia, seguida da área de alimentos. O modelo mais comum foi o B2B (*Business-to-Business*) e o B2C (*Business-to-Consumer*), cada um com seis respostas. Outros modelos, como B2C2B/SaaS, B2S, B2I/Subscription e B2B/B2G/B2N, tiveram menor frequência. Sobre o estágio de maturidade dos modelos de negócios, a maioria (12) encontra-se na fase de ideação, três nas fases de validação e operação e sete tiveram os projetos abandonados. Sobre o Technology Readiness Level (TRL), a maioria encontra-se entre o TRL 1 e 2 e pelo abandono do projeto. Sobre a proposta desenvolvida, 17 não desenvolveram a proposta, enquanto sete conseguiram desenvolver o projeto e dois projetos se tornaram regularmente constituídos.

O terceiro objetivo foi inventariar as principais barreiras que impedem os discentes criadores das *startups* nas disciplinas de empreendedorismo da UFSJ de atingir maturidade suficiente para sair do âmbito acadêmico. O Gráfico 1 reflete o resultado, permitindo a visualização da força das respostas dos estudantes.

Gráfico 1 - Opinião dos estudantes sobre os fatores que implicam execução do empreendimento



Fonte: Construção da autora com dados da pesquisa obtidos via questionário, analisados no *Software R* (2025).

É preciso destacar a limitação da pesquisa, em que apesar de um público-alvo de 324

participantes, 41 participaram e, apenas, 25 respostas foram válidas. Isso demonstra uma baixa representatividade (7,71%) que traz implicações futuras com medidas para que os discentes sejam mais participativos.

Diante do estudado, avaliou-se que nenhuma resposta se destacou estatisticamente como um principal gargalo para o não desenvolvimento da iniciativa de empreendimento indicando que os desafios são multifatoriais e complexos. Porém, a falta de recursos financeiros, a falta de incentivos públicos e a falta de informação tiveram força considerável para concordância de que são fatores prejudiciais ao desenvolvimento da *startup*. Por outro lado, o incentivo pelo docente e o apoio da instituição tiveram força na discordância de que sejam fatores prejudiciais, ou seja, os discentes os visualizam como pontos positivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentou como resultados dados sistematizados sobre mapeamentos e dificuldades apontadas pelos participantes para desenvolver o modelo de negócio criado na UFSJ. Contudo, apesar de o estudo não apontar uma dificuldade específica quando analisados estatisticamente, na análise descritiva é possível visualizar a força das respostas dos participantes e quais suas maiores dificuldades.

Assim, este estudo contribui com dados sistematizados que favorecem a difusão da cultura empreendedora e disponibiliza um questionário para que o docente aplique ao final da disciplina, permitindo a continuidade da geração de informações relevantes. Essa ação está alinhada ao eixo “Desafios e soluções nas unidades acadêmicas e administrativas”, na medida em que fortalece mecanismos de acompanhamento das iniciativas, amplia a integração entre disciplinas, projetos e setores de apoio e contribui para superar limitações de gestão que dificultam a transformação das ideias dos discentes em *startups* viáveis.

REFERÊNCIAS

- ARNKIL, R. *et al.* **Exploring quadruple helix: outlining user-oriented innovation models - final report on quadruple helix research for the CLIQ project.** University of Tampere, Work Research Centre, Working Papers, 2010.
- BRASIL. **Decreto nº 10.534, de 28 de outubro de 2020.** Institui a Política Nacional de Inovação e dispõe sobre a sua governança. Brasil, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10534.htm. Acesso em: 22 nov. 2023.
- CAI, Yuzhuo; ETZKOWITZ, Henry. Theorizing the Triple Helix model: past, present, and future. **Triple Helix**, v. 7, n. 2–3, p. 189–226, 2020.
- CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. Open innovation diplomacy and a 21st century fractal research, education and innovation (FREIE) ecosystem: building on the quadruple and quintuple helix innovation concepts and the "Mode 3" knowledge production system. **Journal of Knowledge Economic**, v. 2, p. 327-372, 2011.
- CARAYANNIS, E. G.; BARTH, T. D.; CAMPBELL, D. F. J. The quintuple helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 1, n. 2, 2012
- CARAYANNIS, E. G.; RAKHMATULLIN, R. The quadruple/quintuple innovation helixes and smart specialisation strategies for sustainable and inclusive growth in Europe and beyond. **Journal of Knowledge Economic**, v. 5, p. 212-239, 2014.

GALLI, R.; TEUBAL, M. **Paradigmatic shifts in national innovation systems. Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations.** Londres; Washington: Pinter, p. 342-370, 1997.

Global Entrepreneurship Monitor. 2023 Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/>. Acesso em: 18 dez. 2023.

GONÇALVES, E. A.; CÓSER, C. O Programa de Incentivo à Inovação como mecanismo de fomento ao empreendedorismo acadêmico: a experiência da UFJF. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 407–431, set. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-6351/0943>. Acesso em: 16 jun. 2025.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, v. 22, n. 140, p. 1-55, 1932.

ORTMANS, J. Investing in Youth Entrepreneurship is a Strategic Necessity. Global Entrepreneurship Network. 2024. Disponível em: <https://www.genglobal.org/research/news/investing-youth-entrepreneurship-strategic-necessity>. Acesso em: 28 jan. 2026.

THAI, M.; TURKINA, E. Macro-level determinants of formal entrepreneurship versus informal entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 4, p. 490-510, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.005>.

GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS NA UFSJ: DA REGULARIZAÇÃO AMBIENTAL À SUSTENTABILIDADE

Gustavo Henrique Almeida¹

¹ Mestre em Bioengenharia, servidor técnico-administrativo - cargo Técnico de Laboratório Área, Núcleo de Meio Ambiente/ UFSJ.

GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS NA UFSJ: DA REGULARIZAÇÃO AMBIENTAL À SUSTENTABILIDADE

RESUMO

Este trabalho relata a experiência na regularização ambiental de um passivo ambiental de resíduos perigosos acumulados ao longo do tempo na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) e na implementação do gerenciamento contínuo dos resíduos. O gerenciamento de resíduos engloba as etapas de recolhimento, transporte, tratamento e destinação final ambientalmente correta, abrangendo os campi da UFSJ. A regularização ambiental possibilitou à UFSJ o atendimento à Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), o cadastro no Sistema de Manifesto de Transporte de Resíduos (MTR) da Fundação Estadual de Meio Ambiente (FEAM) e a emissão de Certificados de Destinação Final (CDF), consolidando práticas de sustentabilidade e de conformidade ambiental.

Palavras-chave: Gestão de resíduos. Resíduos perigosos. Gerenciamento de resíduos.

INTRODUÇÃO

No âmbito das universidades, a gestão de resíduos configura-se como uma prática essencial para o cumprimento das exigências legais e para a promoção da sustentabilidade ambiental. Mais do que uma obrigação normativa, trata-se de um compromisso institucional que contribui para a formação cidadã da comunidade acadêmica e para a consolidação de uma cultura voltada à responsabilidade socioambiental. Nesse contexto, a gestão adequada dos resíduos envolve a adoção de princípios como redução na fonte geradora, reutilização de materiais e reciclagem, além de estratégias para destinação final, ambientalmente correta, daqueles resíduos que não podem ser reaproveitados.

Com a instituição da PNRS (Brasil, 2010), ampliou-se o enfoque sobre a necessidade de sistemas integrados de gerenciamento de resíduos em diferentes setores, incluindo as Instituições Federais de Ensino (IFEs). Essa legislação introduziu diretrizes importantes, como a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, a logística reversa e o princípio do poluidor-pagador, que passam a orientar a gestão dos resíduos também em ambientes universitários. Assim, atividades acadêmicas, administrativas, de extensão, pesquisa e serviços passaram a demandar maior atenção quanto ao manejo de resíduos perigosos gerados em seus processos.

Nesse cenário, a UFSJ vem estruturando ações e programas voltados à gestão de resíduos sólidos, alinhados não apenas à PNRS, mas também a outras normativas importantes. Entre elas, destacam-se: a RDC nº 222/2018 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que regulamenta o gerenciamento de resíduos de serviços de saúde, assegurando condições adequadas de segregação, armazenamento, transporte e disposição final ambientalmente adequada dos resíduos (ANVISA, 2018).

Dessa forma, a implementação do gerenciamento de resíduos na UFSJ representa não apenas um instrumento de cumprimento normativo, mas também uma oportunidade de desenvolvimento de ações focadas na sustentabilidade ambiental. Ao promover a conscientização e a participação ativa da comunidade universitária, fortalece-se o papel da universidade como agente de transformação social, contribuindo para a mitigação de impactos ambientais decorrentes das suas atividades.

RELATO

A UFSJ enfrentava um problema ambiental relacionado ao passivo ambiental de resíduos perigosos, compreendido como o conjunto de danos, riscos e responsabilidades futuras decorrentes da geração, do acúmulo ou da disposição inadequada desses materiais ao longo do tempo. As Figuras 1 e 2 mostram alguns dos resíduos acumulados na UFSJ.

Compete evidenciar que são considerados resíduos perigosos aqueles que, em razão de propriedades como inflamabilidade, corrosividade, reatividade, toxicidade, patogenicidade, entre outras, oferecem riscos significativos à saúde pública e ao meio ambiente (BRASIL, 2010).

Figura 1. Resíduos acumulados em um Departamento da UFSJ.



Fonte: próprio autor (2018)

Figura 2. Etapa de recolhimento de resíduos nas unidades geradoras.



Fonte: próprio autor.(2018)

Para enfrentar essa situação, inicialmente foi planejada uma série de ações voltadas à identificação e quantificação dos resíduos acumulados. Assim, foi realizado um diagnóstico institucional por meio do envio de formulários eletrônicos (*Google Forms*) às unidades geradoras de resíduos, sobretudo laboratórios. Esse levantamento quali-quantitativo permitiu conhecer tanto os tipos de resíduos gerados quanto os volumes acumulados ao longo dos anos, fornecendo subsídios para a definição de estratégias de destinação adequada.

Com base nos dados obtidos, o Núcleo de Meio Ambiente (NUAMB) firmou parceria com a Prefeitura Municipal de São João del-Rei, que viabilizou o recolhimento, o tratamento e a destinação final ambientalmente correta do passivo ambiental existente no campus Dom Bosco (CDB), campus Santo Antônio (CSA) e campus Tancredo Neves (CTAN).

Em uma segunda etapa, considerando a geração contínua de resíduos perigosos, a UFSJ passou a adotar medidas permanentes de gerenciamento. Para isso, contratou uma empresa especializada responsável pelo recolhimento, transporte, tratamento e destinação final desses resíduos. Atualmente, encontra-se em vigor o Contrato UFSJ nº 62/2024, que abrange o gerenciamento de resíduos perigosos em todos os campi da instituição, garantindo maior segurança ambiental e conformidade com a legislação vigente.

Ressalta-se, ainda, a realização do recolhimento e da destinação ambientalmente adequada de *toners* e cartuchos de impressoras e de lâmpadas fluorescentes, classificados como resíduos perigosos devido à presença de metais pesados e outras substâncias tóxicas em sua composição. Para o manejo dos *toners* e cartuchos, adotou-se, de forma prioritária, a logística reversa, em conformidade com a PNRS, assegurando seu correto retorno à cadeia produtiva e a destinação final apropriada.

Figura 3. Toners recolhidos para descarte.



Fonte: próprio autor (2024).

Figura 4. Lâmpadas fluorescentes recolhidas para descarte.



Fonte: próprio autor(2020).

RESULTADOS

A partir do diagnóstico e do levantamento quali-quantitativo dos resíduos acumulados, identificou-se que a UFSJ é geradora de Resíduos de Serviços de Saúde (RSS), enquadrados nas seguintes classificações: Grupo A, correspondentes a resíduos biológicos; Grupo B, referentes a resíduos químicos; e Grupo E, relativos a materiais perfurocortantes.

O processo de regularização do passivo ambiental acumulado resultou na destinação de aproximadamente 2.000 kg de resíduos perigosos, eliminando um passivo histórico da instituição. Em seguida, com a implementação das rotinas de gerenciamento contínuo, 14.440,2 kg de resíduos perigosos já foram recolhidos nos campi da UFSJ e seguiram pelas etapas de transporte, tratamento e destinação final ambientalmente correta.

Tabela 1 - Volume de resíduos perigosos recolhidos nos campi da UFSJ.

Campus	Quantidade (kg)
Dom Bosco (CDB)	5.025,7
Tancredo Neves (CTAN)	940,6
Santo Antônio (CSA)	1080,0
Dona Lindu (CCO)	4.809,4
Alto Paraopeba (CAP)	1.539,6
Sete Lagoas (CSL)	1.049,9

Total

14.440,2

Fonte: NUAMB (2025).

A adoção do gerenciamento de resíduos permitiu à UFSJ atender às exigências da PNRS, além de assegurar a regularização ambiental junto ao MTR da FEAM. Como resultado, a universidade passou a obter regularmente o CDF, documento que comprova a destinação ambientalmente adequada dos resíduos perigosos gerados em suas atividades acadêmicas e administrativas.

Outrossim, o levantamento de *toners* e cartuchos de impressoras destinados ao descarte permitiu o recolhimento de aproximadamente 1.200 unidades e o de lâmpadas fluorescentes cerca de 950 kg, que foram encaminhadas para destinação final ambientalmente adequada, em conformidade com as normas vigentes e com os princípios da responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação da gestão de resíduos na UFSJ evidencia uma importante evolução institucional no enfrentamento do passivo ambiental de resíduos perigosos e na consolidação de práticas alinhadas à PNRS. O levantamento quali-quantitativo, realizado em 2017, representou um marco inicial, permitindo não apenas dimensionar o problema existente, mas também planejar ações efetivas de destinação ambientalmente adequada dos resíduos acumulados.

O recolhimento de aproximadamente 2.000 kg de resíduos perigosos demonstrou a relevância da integração entre a universidade e o poder público municipal, possibilitando a superação de um passivo histórico. Em paralelo, a contratação de empresa especializada para o gerenciamento contínuo assegurou maior segurança e conformidade legal, com destaque para a obtenção do CDF e para a regularização junto ao MTR/FEAM.

Esses avanços indicam não apenas o cumprimento das obrigações normativas, mas também um esforço institucional para integrar a sustentabilidade ambiental à rotina acadêmica e administrativa. Entretanto, é necessário manter o recolhimento contínuo e a busca por estratégias de minimização na geração de resíduos, garantindo a melhoria permanente do sistema.

Assim, a experiência da UFSJ na gestão de resíduos pode servir de referência para outras instituições de ensino superior, reafirmando o papel das universidades como protagonistas na construção de soluções socioambientais sustentáveis.

REFERÊNCIAS

Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). **Resolução da Diretoria Colegiada – RDC nº 222, de 28 de março de 2018**. Dispõe sobre as boas práticas de gerenciamento dos resíduos de serviços de saúde. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 61, p. 76, 29 mar. 2018. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2018/rdc0222_28_03_2018.pdf. Acesso em: 23 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Diário

Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 3 ago. 2010. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm. Acesso em: 23
set. 2025.

HISTÓRICO DA IMPLEMENTAÇÃO DA LEI DE COTAS RACIAIS EM CONCURSOS
PÚBLICOS E PROCESSOS SELETIVOS SIMPLIFICADOS PARA DOCENTES NA UFSJ
(2014-2024) E AS NOVAS DIRETRIZES LEGAIS (A PARTIR DE 2025)

Cinthya Cristina de Freitas Santos¹
Márcia Rodrigues da Costa Silva²
Luana Letícia de Oliveira Alves³
Maria da Penha Resende Rodrigues⁴
Míriam Fátima da Silva⁵

¹ Mestre em Tecnologias para o Desenvolvimento Sustentável, servidora técnico-administrativa - cargo Assistente em Administração, Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (SECOP) / UFSJ.

² Especialista em Administração Pública, servidora técnico-administrativa - cargo Assistente em Administração, Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (SECOP) / UFSJ.

³ Mestre em Administração Pública, servidora técnico-administrativa - cargo Assistente em Administração, Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (SECOP) / UFSJ.

⁴ Especialização em Administração - Gestão Estratégica em Finanças, servidora técnico-administrativa - cargo Auxiliar em Administração, Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (SECOP) / UFSJ.

⁵ Especialização em Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal - servidora técnico-administrativa - cargo Assistente em Administração, Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (SECOP) / UFSJ.

HISTÓRICO DA IMPLEMENTAÇÃO DA LEI DE COTAS RACIAIS EM CONCURSOS PÚBLICOS E PROCESSOS SELETIVOS SIMPLIFICADOS PARA DOCENTES NA UFSJ (2014-2024) E AS NOVAS DIRETRIZES LEGAIS (A PARTIR DE 2025)

RESUMO

Este resumo expandindo analisa a aplicação da Lei nº 12.990/2014, que instituiu a reserva de 20% das vagas para candidatos negros no âmbito dos concursos públicos docentes (CPD) e processos seletivos simplificados (PSS), o que foi adotado para docentes da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). O estudo abrange o período de 2014 a 2024 e buscou quantificar o número de editais publicados e confrontar com o ingresso efetivo de docentes negros(as). Os dados revelam que a fragmentação dos certames em editais de vaga única, aliada à ausência de inscritos para as vagas reservadas, resultou na inexistência de nomeações pela reserva em concursos para docentes efetivos e substitutos até 2023. Apenas em 2024 ocorreram os primeiros ingressos via cotas em PSS. Em 2025, a promulgação da Lei nº 15.142/2025 ampliou o alcance da política afirmativa, elevando o percentual de reserva para 30% e incluindo indígenas e quilombolas, inaugurando um novo marco legal.

Palavras-chave: Inclusão. Cotas Raciais. Docentes.

INTRODUÇÃO

A Lei nº 12.990/2014, instituiu a reserva de 20% das vagas em concursos públicos federais para candidatos negros, com o objetivo de promover a diversidade e a justiça social no serviço público (Brasil, 2014). Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a aplicação dessa política encontrou desafios particulares, em especial a prática de publicar concursos segmentados por área de conhecimento, o que resultava em editais de vaga única e dificultava a aplicação imediata da reserva.

Na UFSJ, entre 2014 e 2024, a experiência de aplicação da Lei revelou a distância entre a previsão legal e a efetividade prática. A publicação do Edital de Condições Gerais em 2018 e atualizado em 2019 trouxe a possibilidade de candidatos negros se inscreverem para a reserva de vagas futuras — por exemplo, estabelecendo que a terceira vaga surgida deveria ser destinada a candidatos negros — porém não houve inscrições até muito recentemente. Supõe-se que a ausência de reserva imediata tenha desestimulado a participação.

Este artigo apresenta o histórico dessa implementação, analisando editais publicados e o ingresso efetivo de docentes negros(as), e relaciona os desafios enfrentados com as mudanças trazidas pelo novo marco legal de 2025. Embora não seja o foco deste trabalho, menciona-se que em 2024 a UFSJ adotou em seus editais uma metodologia própria de unificação de editais e listas únicas, com fórmulas de equalização, posteriormente reconhecida pela nova legislação, o que demonstra o empenho institucional em buscar soluções para os limites da Lei.

Fundamentação Teórica

Entre 2014 e 2024, a política de cotas para docentes efetivos na UFSJ apresentou pouca efetividade. Apesar da previsão legal, a maior parte dos concursos ofertava apenas uma vaga, o que impedia a aplicação imediata dos 20% exigidos por Lei. No período de

2014 a 2024, foram publicados 348 editais, muitos deles com apenas uma vaga, em alguns casos chegando a 19 editais no mesmo mês. Nessas condições, a reserva imediata só foi aplicada em raros certames, como o CPD 069/2015 (com cinco vagas, das quais uma reservada) e o CPD 022/2017 (três vagas, uma reservada).

Além dessa limitação estrutural, até 2020 não houve inscrições de candidatos autodeclarados negros nas vagas reservadas. Os primeiros registros ocorreram apenas em 2021. Mesmo assim, os candidatos aprovados não alcançaram classificação em posição de ocupar a vaga no momento da homologação, permanecendo nas listas apenas como potenciais convocados em caso de vagas futuras, situação que nunca se concretizou.

No caso dos PSS para professores substitutos, a política de cotas raciais não foi aplicada até 2023, uma vez que a legislação original se restringia a concursos públicos para cargos efetivos. O cenário mudou em 2023, com a publicação da Instrução Normativa, do Ministério de Gestão e Inovação (MGI) nº 23/2023, que disciplinou a aplicação de reservas também para PSS (Brasil, 2023). A partir dela, os editais passaram a prever a reserva de 20% para vagas futuras.

Atualização da legislação em 2025

A promulgação da Lei nº 15.142/2025, trouxe avanços significativos ao substituir a Lei nº 12.990/2014. A nova norma aumentou o percentual de reserva para 30% e expandiu o alcance da política afirmativa para incluir indígenas e quilombolas, além de pretos e pardos (Brasil, 2025)

Outra inovação foi a aplicação obrigatória das cotas não apenas em concursos efetivos, mas também em processos seletivos simplificados. A Lei estabeleceu que a reserva de vagas deve ser respeitada mesmo em editais de cadastro de reserva ou com menos de duas vagas, corrigindo uma das principais distorções enfrentadas no período anterior. Para evitar prejuízos à política, também foi introduzida a exigência de evitar o fracionamento excessivo de vagas em múltiplos editais.

Por fim, a Lei detalhou os procedimentos de confirmação da autodeclaração, exigindo heteroidentificação para candidatos negros e documentação complementar para indígenas e quilombolas, fortalecendo a segurança jurídica e a transparência.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se como análise de dados secundários, utilizando informações obtidas no Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (SECOP), vinculado à Divisão de Desenvolvimento e Acompanhamento de Pessoas (DIDEP) da UFSJ. Foram compilados dados relativos a: número de editais e vagas; número de profissionais que entraram em efetivo exercício; e, crucialmente, o número de profissionais que ingressaram pela reserva de vagas (cotas raciais). O período estabelecido para análise é de 10 de junho de 2014, data de entrada em vigor da primeira Lei, até 2024, momento em que se observam os primeiros sinais de mudança. A análise foca nas dificuldades e resultados do modelo histórico de concursos por unidade/departamento.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos concursos públicos e processos seletivos simplificados publicados pela UFSJ entre 2014 e 2024 demonstra que, apesar da previsão legal da Lei nº 12.990/2014, a efetividade da política de reserva de vagas para candidatos negros foi extremamente limitada ao longo da primeira década de sua vigência.

No caso dos concursos públicos para docentes efetivos, a principal barreira foi a fragmentação estrutural dos certames. A tradição institucional de publicar concursos por área de conhecimento resultava quase sempre em editais de vaga única, o que inviabilizava a aplicação imediata da reserva de 20%, conforme visto na Tabela 1.. Entre 2014 e 2024, foram publicados 348 editais de CPD e PSS, muitos com apenas uma vaga, chegando ao extremo de agosto de 2016, quando 19 editais ofertaram uma vaga cada. Nessas condições, a reserva só foi aplicada em raros certames, como no CPD 069/2015 (cinco vagas, uma destinada a candidatos negros) e no CPD 022/2017 (três vagas, uma reservada). Entretanto, mesmo nesses casos, não houve candidatos negros sequer inscritos para ocupar a vaga.

Tabela 1 - Concurso público para provimento de cargo de servidor efetivo.

Cargo:	Professor na carreira de magistério superior	
Ano	Número de profissionais que entraram em efetivo exercício	Profissionais negras e negros que entraram em efetivo exercício pela reserva de vagas da Lei de Cotas Raciais
2014* a partir de 10/06/2014	21	0
2015	21	0
2016	56	0
2017	32	0
2018	19	0
2019	19	0
2020	16	0
2021	2	0
2022	29	0
2023	40	0
2024	21	0

Fonte: levantamento realizado pelo SECOP (2025).

Outro fator decisivo foi a ausência inicial de candidatos inscritos. Até 2020, não houve registros de autodeclarados pretos ou pardos nas listas de candidatos para vagas reservadas. Apenas em 2021 começaram a aparecer inscrições, mas os candidatos não alcançaram as primeiras colocações, permanecendo em listas homologadas para possíveis convocações futuras. Desde a publicação do Edital de Condições Gerais da UFSJ, estava prevista a inscrição de candidatos negros para casos de vagas que viessem a surgir durante a validade do concurso, com a determinação de que a terceira vaga deveria ser destinada à lista de cotas. Porém, como não havia reserva imediata, a ausência de inscritos parece indicar que tal previsão não incentivou a participação. Esse descompasso entre previsão

legal e aplicação prática ajuda a explicar porque, entre 2014 e 2024, nenhum docente efetivo ingressou pela reserva de cotas raciais na UFSJ.

No que diz respeito aos processos seletivos simplificados para professores substitutos (Tabela 2), o cenário foi ainda mais restritivo até 2022, pois a legislação de 2014 não abrangia contratações temporárias. Dessa forma, durante quase dez anos, não houve ingresso de docentes substitutos pela reserva de vagas raciais. Nesse período, a UFSJ contratou mais de 300 professores substitutos, todos via ampla concorrência.

Tabela 2 - Processo Seletivo Simplificado para a contratação temporária.

Cargo:	Professor Substituto	
Ano	Número de profissionais contratados	Profissionais negras e negros optantes pela reserva de vagas da Lei de Cotas Raciais contratados
2014* a partir de 10/06/2014	17	0
2015	66	0
2016	62	0
2017	57	0
2018	53	0
2019	62	0
2020	01	0
2021	24	0
2022	34	0
2023	42	0
2024	43	2

Fonte: levantamento realizado pelo SECOP (2025).

A mudança começou com a publicação da Instrução Normativa/MGI nº 23/2023, que determinou a aplicação da reserva de 20% também nos PSS. A UFSJ adequou seus editais imediatamente, prevendo a inscrição de candidatos negros ainda que houvesse apenas uma vaga imediata. Nessa nova sistemática, a reserva passou a incidir sobre vagas que viessem a surgir durante a validade do processo, o que permitiu que, em 2024, fossem contratados os primeiros dois professores substitutos negros. Embora modesto em termos numéricos, esse ingresso tem enorme relevância simbólica e histórica: representou o primeiro resultado concreto da política de cotas docentes na UFSJ.

Esses achados evidenciam três dimensões. Em primeiro lugar, a limitação estrutural da legislação original, que ao não prever mecanismos adequados para contextos de concursos fragmentados e de contratações temporárias, inviabilizou a efetividade da política. Em segundo lugar, a barreira da ausência de reserva imediata, que, ao restringir a reserva a vagas futuras e pouco previsíveis, pode ter reduzido o interesse dos candidatos negros em se inscrever na modalidade de vaga reservada. Em terceiro lugar, a ação institucional da UFSJ, que mesmo cumprindo integralmente a legislação vigente e prevendo a reserva em seus editais de condições gerais, ficou impossibilitada de gerar resultados práticos até a

adequação normativa de 2023.

É importante destacar que, em paralelo a esse contexto, a UFSJ desenvolveu em 2023, com aplicação nos editais a partir de 2024, uma metodologia própria de unificação de editais e adoção de listas únicas equalizadas. Essa experiência inovadora, ainda que não seja o foco deste artigo, mostrou o empenho institucional em buscar soluções antes mesmo da atualização legislativa de 2025, que posteriormente reconheceu a lista única como a prática mais recomendada.

O balanço de 2014 a 2024, portanto, revela uma década marcada pela distância entre a previsão legal e sua efetividade prática. Se por um lado os concursos públicos para docentes efetivos permaneceram sem qualquer ingresso via cotas raciais, por outro, os processos seletivos simplificados passaram a registrar em 2024 os primeiros resultados, indicando que ajustes normativos são determinantes para a efetividade das ações afirmativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O levantamento demonstra que a implementação da Lei nº 12.990/2014 para a docência na UFSJ, no período de 2014 a 2023, foi marcada pela ineficiência da política de cotas. O resultado de zero ingresso para a carreira efetiva é explicado pela combinação da fragmentação dos editais, que inviabilizava a reserva imediata, e da baixa adesão inicial, com ausência de inscritos para as vagas reservadas até 2020.

Apesar da adequação dos editais recentes à legislação federal, como a inclusão da previsão de 20% de reserva para vagas futuras a partir de 2021, e a observação do primeiro ingresso via cotas em PSS em 2024, o histórico institucional revela que a estrutura tradicional de concursos por área/departamento não foi capaz de garantir a efetividade da Lei na UFSJ durante a primeira década de vigência. O primeiro ingresso em PSS em 2024 marcou uma mudança histórica, mas ainda insuficiente para alterar o quadro geral.

Assim, embora o histórico institucional da UFSJ de 2014 a 2024 reflita a dificuldade estrutural de implementação da Lei nº 12.990/2014, o novo regime legal de 2025 fornece instrumentos jurídicos e percentuais mais robustos para garantir a efetividade das políticas de cotas para o provimento de docentes na carreira federal.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. **Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos**. Brasil, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm.

BRASIL. Lei nº 15.142, de 3 de junho de 2025. **Dispõe sobre a reserva de vagas em concursos públicos e processos seletivos simplificados**. Brasil, 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2025/Lei/L15142.htm#art13.

BRASIL. Ministério de Gestão e Inovação. Instrução Normativa nº 23, de 25 de julho de 2023. **Dispõe sobre a aplicação da Lei nº 12.990/2014 em processos seletivos simplificados**. Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-mgi-n-23-de-25-de-julho-de-2023-499276293>.

A SIMPLICIDADE DA LÓGICA BÁSICA APLICADA EM PLANILHAS NOS DIVERSOS CONTEXTOS DA ROTINA ADMINISTRATIVA

Vitor Domingos dos Santos¹

¹ Especialista em Gestão Ambiental, servidor técnico-administrativo - cargo Técnico em Segurança do Trabalho, Divisão de Administração de Pessoal (DIPES) / UFSJ.

A SIMPLICIDADE DA LÓGICA BÁSICA APLICADA EM PLANILHAS NOS DIVERSOS CONTEXTOS DA ROTINA ADMINISTRATIVA

RESUMO

A experiência apresentada descreve a adoção de planilhas automatizadas no Setor de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas (SESED) da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), responsável pelo controle de progressões, promoções e estágios probatórios. O modelo surgiu da necessidade de otimizar o tempo no setor e de evitar falhas do acompanhamento manual, transformando registros dispersos em um sistema ativo e confiável. A lógica aplicada baseia-se na simplicidade de funções básicas de planilha, que permitem calcular prazos, ordenar prioridades e gerar filtros inteligentes para destacar informações relevantes. Essa solução trouxe ganhos estratégicos e práticos: maior previsibilidade, economia de tempo, redução de erros e segurança institucional. Além do impacto local, a metodologia demonstrou alta replicabilidade, podendo ser aplicada a outros setores e consolidando-se como base para relatórios e pesquisas. O trabalho evidencia que a inovação na gestão pública pode nascer de soluções acessíveis, em harmonia com tecnologias mais complexas, valorizando o raciocínio humano como motor da eficiência administrativa.

Palavras-chave: Planilhas. Controle. Filtros.

INTRODUÇÃO

A transição dos registros administrativos em papel para planilhas eletrônicas representou um marco fundamental no avanço da gestão. Enquanto os formulários físicos eram limitados pela fragmentação, pelo risco de extravio e pela dificuldade de análise, a digitalização permitiu estruturar informações em um banco de dados simples e acessível, baseado em linhas e colunas. Essa organização, aparentemente elementar, confere padronização, segurança e rapidez na manipulação de dados, criando as condições necessárias para que as rotinas administrativas passem a ser não apenas registradas, mas também analisadas de forma dinâmica e estratégica.

Cada processo realizado nasce em um instante, percorre um intervalo e se encerra em um marco final. O tempo é a única variável verdadeiramente transversal a todas as atividades humanas e institucionais. Entre o início e o fim de cada processo abre-se um hiato que pode ser medido, previsto e gerido. Essa simplicidade esconde uma potência estratégica: ao acompanhar o tempo, acompanha-se também o ritmo da organização, a cadência das decisões e a previsibilidade de seus resultados. Assim, o tempo não é apenas mais um dado entre tantos, mas a espinha dorsal que conecta passado, presente e futuro em qualquer rotina administrativa.

A mesma lógica que fundamentou os primeiros bancos de dados informatizados inspirou a criação das planilhas eletrônicas. O Excel, lançado em 1985, democratizou esse princípio ao levá-lo para o ambiente pessoal e institucional de forma simples e intuitiva. Isso transformou o Excel (e similares) em uma das ferramentas mais duradouras e universais da história da informática, permitindo que qualquer usuário pudesse aplicar, em sua própria realidade, a lógica antes restrita a sistemas especializados.

A evolução das práticas administrativas sempre esteve ligada a situações-problema

que exigiram soluções criativas. A pressão por eficiência, a escassez de recursos e a complexidade crescente das demandas obrigaram servidores a buscar alternativas práticas para organizar, prever e controlar informações. Nesse cenário, a própria forma de raciocinar, baseada em identificar padrões, comparar hiatos e tomar decisões a partir de condições estabelecidas, foi sendo aprimorada e traduzida em métodos acessíveis.

Em meados de 2008, no SESED, identificou-se uma oportunidade de melhoria no controle de progressões, promoções e estágios probatórios a partir da aplicação dessa lógica simples de acompanhamento do tempo. Até então, as datas das etapas de avaliação eram registradas em tabelas físicas e anotações dispersas, sujeitas a extravios, falhas e à dificuldade de consolidação das informações. Essa limitação não era (é) exclusiva de um setor, mas comum em muitas rotinas administrativas semelhantes. A ausência de um sistema padronizado impedia a visualização clara dos prazos e a projeção de demandas futuras, comprometendo a eficiência do setor e aumentando o risco de atrasos e inconsistências administrativas.

Essa constatação revela que a inovação não depende, necessariamente, de sistemas complexos ou de aparatos tecnológicos sofisticados. Ao explorar as relações possíveis entre dados em colunas e linhas, cria-se um espaço em que a lógica ganha forma e se torna replicável. Esse tipo de pensamento estratégico pode ser adaptado a diferentes contextos.

As planilhas eletrônicas podem ser comparadas a um “martelo” em uma caixa de ferramentas: independentemente do número de recursos novos que surgem, esse instrumento permanece indispensável. Da mesma forma, mesmo em meio à multiplicidade de *softwares* e sistemas sofisticados, as planilhas continuam universais, justamente porque entregam o essencial de forma simples, acessível e adaptável. Sua força está na permanência: colunas e linhas seguem sendo a linguagem mais direta para estruturar dados, permitindo que qualquer usuário, em qualquer contexto, consiga transformar informações em conhecimento aplicável.

É importante destacar que a adoção de planilhas automatizadas não pretende substituir sistemas corporativos nem desvalorizar o trabalho especializado da área de Tecnologia da Informação, cuja relevância e indispensabilidade permanecem inquestionáveis. Ao contrário, a proposta evidencia que soluções simples podem conviver com estruturas mais complexas, atendendo a demandas cotidianas de forma ágil, econômica e acessível. Enquanto *softwares* robustos, sustentados por conhecimento técnico e acadêmico, garantem integração, segurança e escalabilidade em larga escala, as planilhas oferecem flexibilidade, rapidez e autonomia em cenários locais, permitindo que setores administrativos encontrem respostas eficazes para problemas imediatos.

RELATO

É importante distinguir que a metodologia adotada não se limita à digitalização de registros em linhas e colunas, mas avança para a automação das rotinas. Digitalizar significa apenas transferir os dados do papel para o computador, garantindo maior segurança e preservação das informações. A automação, por sua vez, consiste em fazer com que a própria planilha realize cálculos e organize os registros sem depender da intervenção manual constante. Esse é o diferencial do modelo: transformar dados estáticos em um sistema ativo, capaz de atualizar-se diariamente e oferecer respostas imediatas às necessidades de gestão.

O funcionamento segue uma lógica simples, que pode ser compreendida sem a necessidade de conhecimentos técnicos avançados. O servidor registra a data de início de um processo e a planilha automaticamente apresenta o tempo decorrido ou o tempo restante até o prazo de vencimento. Essa informação é, em seguida, organizada em ordem de prioridade,

de modo que os processos mais urgentes aparecem primeiro. Em paralelo, dados complementares como o tipo de processo ou o nome do servidor — podem ser exibidos de forma vinculada, permitindo que a análise seja feita sem buscas adicionais em diferentes registros.

Outro aspecto metodológico relevante está nos filtros aplicados à base de dados. Diferentemente do recurso tradicional de “autofiltro”, que exige seleção manual, os filtros aqui são construídos logicamente, de forma que os resultados aparecem prontos para o usuário. Assim, é possível visualizar os processos vencidos, aqueles que estão em andamento ou apenas os que se aproximam da data de avaliação. Com isso, a planilha não se limita a mostrar uma lista de registros, mas assume o papel de um painel de acompanhamento dinâmico, sempre atualizado e direcionado às necessidades mais imediatas da gestão.

Essa estrutura, baseada em registros simples dispostos em colunas e linhas, garante também uma alta capacidade de replicação. Qualquer setor administrativo pode adotar o mesmo modelo, bastando adaptar as colunas às variáveis próprias de sua rotina. No caso de contratos, é possível controlar prazos de vigência e renovações; em convênios, acompanhar repasses e prestações de contas; na gestão de pessoas, organizar férias, licenças ou capacitações. Em todos os cenários, a lógica é a mesma: registrar a informação inicial e permitir que a planilha destaque automaticamente o que deve ser priorizado.

Diante desse cenário, a introdução de uma planilha automatizada representou a solução capaz de superar as limitações do controle manual. A lógica aplicada permitiu transformar o modelo de registros dispersos em um sistema ativo, que calcula prazos, organiza prioridades e apresenta as informações de forma consolidada e confiável. Com isso, a rotina deixou de ser fragmentada e passou a oferecer previsibilidade e segurança, garantindo maior eficiência administrativa e reduzindo riscos de falhas. Essa mudança indica um ponto de virada no âmbito da UFSJ no acompanhamento das progressões, promoções e estágios probatórios, com efeitos institucionais e práticos evidenciados nos resultados.

RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

A adoção da planilha automatizada no SESED resultou em ganhos estratégicos significativos para a UFSJ. O acompanhamento de processos de estágio probatório, progressões e promoções, antes sujeito a falhas e atrasos, passou a ser realizado com maior previsibilidade e segurança. Essa mudança reduziu a margem de erro humano, fortaleceu a conformidade com a legislação vigente e ampliou a confiabilidade institucional, garantindo que servidores e gestores pudessem tomar decisões com base em informações claras e atualizadas.

Do ponto de vista prático, a economia de tempo foi um dos resultados mais expressivos. As tarefas que exigiam longas consultas a listas físicas ou a registros dispersos passaram a ser resolvidas de forma imediata. O servidor responsável ganhou mais agilidade no acompanhamento das rotinas, os setores puderam planejar suas demandas com antecedência, e os próprios avaliados se beneficiaram da segurança de ter seus prazos monitorados com precisão. Essa simplificação cotidiana demonstra que pequenas inovações podem gerar efeitos desproporcionais em termos de eficiência administrativa.

Outro resultado importante foi a possibilidade de replicação do modelo em diferentes setores da instituição. O caso do então Setor de Convênios e Contratos (SECOC) exemplifica esse potencial: ao visualizar a planilha em funcionamento no SESED, um servidor solicitou a adaptação da metodologia para o acompanhamento de prazos contratuais.

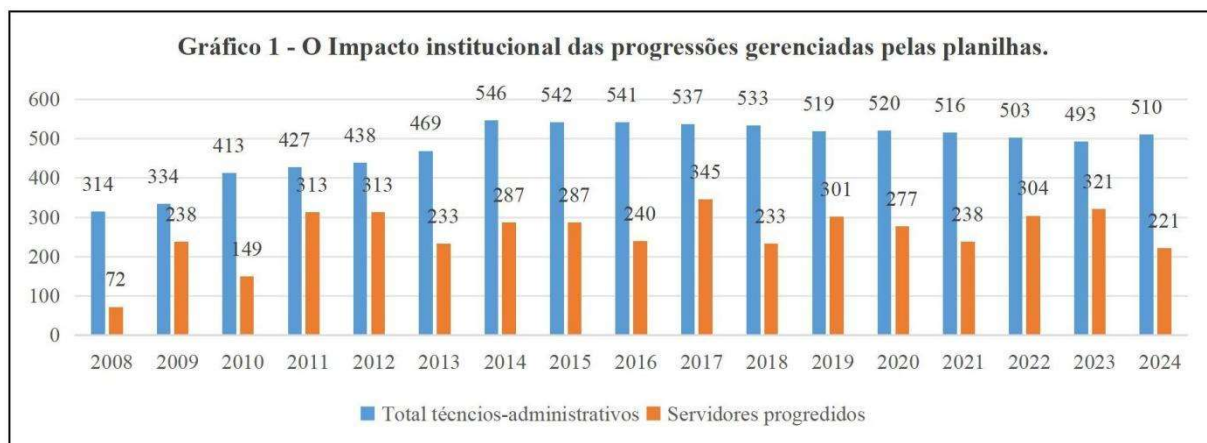
A experiência foi bem-sucedida e manteve-se por um longo período até a mudança das rotinas do setor, evidenciando que a lógica aplicada é universal e não restrita a uma área específica. Essa transversalidade confirma a força de soluções simples, capazes de atender demandas variadas com base em uma mesma estrutura conceitual.

O diferencial da ferramenta também se revelou na construção de filtros inteligentes. Esse recurso, aparentemente elementar, fez com que a planilha se transformasse em um verdadeiro painel de controle, permitindo que a gestão atuasse de forma preventiva, e não apenas reativa. Além de reduzir significativamente o esforço manual dos servidores, esses filtros deram à instituição a capacidade de antecipar demandas em vez de apenas reagir a elas.

O acúmulo de registros organizados ao longo do tempo transformou a própria planilha em uma base de dados estratégica, útil não apenas para o acompanhamento imediato das rotinas, mas também como insumo para novos produtos administrativos. As informações estruturadas passaram a subsidiar relatórios institucionais, análises comparativas e pesquisas internas, além de possibilitar a elaboração de relatórios sintéticos, planilhas derivadas e séries históricas capazes de apoiar decisões de gestão em diferentes níveis. Assim, o instrumento que nasceu para resolver um problema operacional consolidou-se como ferramenta de gestão e de produção de conhecimento, demonstrando que a simplicidade metodológica pode gerar soluções duradouras, adaptáveis e com múltiplos desdobramentos, ampliando a eficiência administrativa e preservando o conhecimento produzido pelo setor.

Por fim, o impacto do controle sistemático dessa rotina ultrapassa os limites do próprio SESED e se reflete em toda a instituição, como demonstrado na Figura 1. Cada progressão, promoção ou etapa do estágio probatório está vinculada não apenas ao desenvolvimento da carreira individual do servidor, mas também ao planejamento orçamentário, à distribuição de pessoal entre os setores e ao cumprimento das normas legais que regem a administração pública. Um atraso ou falha nesse acompanhamento pode gerar repercussões financeiras, insegurança jurídica e insatisfação profissional. Por outro lado, quando o controle é realizado de forma precisa e previsível, a instituição ganha em eficiência, os setores podem se organizar com antecedência e os servidores se sentem mais seguros em relação à sua trajetória funcional.

Figura 1 - Progressões gerenciadas.



Fonte: Sistema DW(2025).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos demonstram que a simplicidade pode ser uma poderosa aliada da gestão pública. Uma planilha construída com fórmulas básicas foi capaz de gerar efeitos institucionais expressivos, garantindo previsibilidade, segurança e eficiência em rotinas críticas. O mérito não reside na sofisticação da ferramenta, mas na clareza do raciocínio que orientou sua construção, comprovando que soluções acessíveis, quando bem aplicadas, podem transformar a rotina de setores inteiros e consolidar-se como instrumentos estratégicos de gestão.

A transversalidade do tempo se revelou como eixo central da metodologia. Presente em todas as atividades humanas e institucionais, sua mensuração e organização se tornam instrumentos valiosos para planejar, priorizar e agir preventivamente. O simples ato de registrar e acompanhar prazos transformou registros dispersos em indicadores estratégicos, reforçando que a eficiência administrativa nasce do controle inteligente do tempo. Nesse sentido, a experiência valorizou sobretudo o raciocínio humano, pois o diferencial não está na planilha em si, mas na lógica aplicada por quem a concebe e utiliza.

Por fim, a experiência reafirma uma lição fundamental: a inovação não precisa estar restrita a grandes investimentos em tecnologia, mas pode nascer da criatividade aplicada a recursos já disponíveis. A planilha, como um “martelo” em uma caixa de ferramentas, mantém sua relevância porque cumpre com eficiência o que se propõe, independentemente do avanço das demais tecnologias. Assim como o tempo segue sendo a espinha dorsal de todos os processos, a lógica aplicada em colunas e linhas permanece atual e perene. O que garante essa permanência não é a ferramenta em si, mas a capacidade humana de raciocinar, adaptar-se e encontrar soluções criativas para problemas concretos.

REFERÊNCIAS

DW - **Data Warehouse do Siape**. Disponível em: <https://dw.siapenet.gov.br/dwsiape/servlet/mstrWeb?pg=login>. Acesso em: 24 set. 2025.

IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE ATENDIMENTO DE CHAMADOS NA UFSJ:DESAFIOS E RESULTADOS

Anyole Vieira Almeida de Miranda¹

¹ Especialista em Desenvolvimento de Aplicações Web, servidora técnico-administrativa - cargo Analista de Tecnologia da Informação, Núcleo de Tecnologia da Informação (NTInf) / UFSJ.

IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE ATENDIMENTO DE CHAMADOS NA UFSJ: DESAFIOS E RESULTADOS

RESUMO

A implantação do sistema de atendimento de chamados Atend+ na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) teve como objetivo aprimorar a gestão de atendimentos e a qualidade dos serviços prestados a discentes, docentes e servidores. O sistema centraliza as solicitações, apresenta prazos estimados para execução dos serviços e possibilita a tomada de decisões com base em informações consolidadas. O processo de implementação envolveu etapas como levantamento de requisitos, treinamento das equipes de atendimento e adaptações específicas, considerando a realidade institucional. Inicialmente, o sistema foi implantado na Divisão de Acompanhamento e Controle Acadêmico (DICON) e na Assessoria de Comunicação (ASCOM) da Universidade. Entre os principais benefícios observados destacam-se o aumento da transparência, a melhoria na organização dos procedimentos de atendimento e a redução do tempo de atendimento nos setores que aderiram à ferramenta. Esse relato de experiência descreve o processo de implantação, os desafios enfrentados e os resultados alcançados.

Palavras-chave: Sistema de chamados. Atendimento institucional. Gestão universitária.

INTRODUÇÃO

A Universidade lida diariamente com um volume significativo de solicitações por parte da comunidade acadêmica. Nesse contexto, a adoção de ferramentas de gestão de atendimentos contribui diretamente para a melhoria da qualidade de serviços prestados e para a satisfação dos usuários.

O presente relato de experiência tem como objetivo apresentar o processo de implantação do sistema Atend+ na UFSJ, avaliar os benefícios observados e discutir as etapas, desafios e soluções encontradas ao longo da implementação.

A literatura sobre gestão de serviços destaca a importância dos sistemas de atendimento de chamados como ferramentas que promovem centralização, eficiência e rastreabilidade no atendimento. Esses sistemas permitem maior controle sobre as solicitações e uma visão integrada do *status* dos chamados, contribuindo para a melhoria da comunicação, da organização e do tempo de resposta dos atendimentos.

RELATO

A proposta de implantação do Atend+ surgiu a partir da identificação de dificuldades nos processos de atendimento de alguns setores da Universidade. As solicitações, antes realizadas por e-mail, telefone, presencialmente ou por memorando, não possuíam um registro unificado, o que dificultava o acompanhamento das solicitações, comprometia a resolução adequada dos problemas e afetava o desempenho da equipe.

O projeto de implantação do sistema Atend+ (UFSJ, 2025) teve início com o estudo da ferramenta e o levantamento de necessidades dos diversos setores da comunidade acadêmica. O projeto piloto foi realizado na Divisão de Acompanhamento e Controle Acadêmico (DICON) e na Assessoria de Comunicação (ASCOM). Esses setores foram escolhidos devido ao interesse em participar da iniciativa, do elevado volume de atendimentos e da necessidade de organizar e registrar formalmente as solicitações recebidas. Em seguida, a

proposta foi apresentada à gestão da Universidade, e foi aberta a oportunidade para que outros setores manifestassem, de forma voluntária, seu interesse em aderir ao sistema.

A escolha da ferramenta considerou a experiência bem-sucedida do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTInf) que já utiliza o sistema de chamados em seus atendimentos. Para adequação ao novo contexto, foram realizadas adaptações na interface e nos fluxos de trabalho, respeitando as particularidades da DICON e da ASCOM.

O treinamento dos usuários foi realizado em duas etapas. Inicialmente, foi apresentada uma visão geral do sistema. Na segunda etapa, foi realizada a demonstração da versão final já configurada conforme os fluxos internos de cada setor.

Durante o processo de implantação, foram criados formulários específicos para cada tipo de serviço, com o objetivo de padronizar o registro das solicitações e encaminhá-las diretamente à equipe responsável por realizar o atendimento. Cada formulário foi estruturado com campos obrigatórios e opcionais, de acordo com as características do serviço a ser prestado. Essa padronização permitiu maior clareza nas informações fornecidas pelos usuários e contribuiu diretamente para a agilidade na execução dos atendimentos.

Além disso, foram definidos prazos estimados de atendimento para cada serviço, considerando a complexidade e a frequência de ocorrência dos chamados. A definição de prazos aumentou a transparência em relação ao tempo necessário para a execução das atividades, contribuindo para a redução da pressão sobre as equipes. Do ponto de vista gerencial, esses prazos permitem identificar gargalos nos serviços, tais como o acúmulo de chamados em determinadas equipes, a definição inadequada de prazos para demandas complexas e a existência de formulários com campos obrigatórios ausentes ou informações incorretas, que geram retrabalho e atrasos. Além disso, os prazos possibilitam a priorização de chamados cujo vencimento esteja iminente, permitindo a maior eficiência na resolução das demandas.

Outro recurso importante foi a criação de grupos de atendimento, o que permite que os chamados fiquem disponíveis para todos os membros da equipe. Em casos de férias ou afastamentos, outro servidor pode dar continuidade ao atendimento sem prejuízos.

Adicionalmente, os formulários podem ser configurados para ficarem visíveis exclusivamente a grupos específicos, como discentes ou servidores. Por exemplo, um formulário para solicitação de segunda via de documentos acadêmicos pode ser disponibilizado apenas para discentes, enquanto um formulário para a solicitação de Mestre de Cerimônias em eventos institucionais pode ser disponibilizado apenas para servidores da Universidade, garantindo maior controle e eficiência no atendimento.

Durante o processo, foram identificados desafios relacionados à adaptação dos fluxos de trabalho dos diferentes setores e à mudança de cultura organizacional. Contudo, os ajustes contínuos e o retorno constante dos usuários foram fundamentais para a superação das dificuldades encontradas.

RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

A adoção do sistema Atend+ trouxe resultados concretos nos primeiros meses de uso. A centralização dos atendimentos permitiu a padronização dos registros, a definição de prazos e prioridades e a geração de relatórios para fins de acompanhamento e tomada de decisão.

Os atendimentos, anteriormente descentralizados e com baixa visibilidade, passaram

a ser organizados em um único sistema, com possibilidade de acompanhamento em tempo real.

Outro benefício observado foi a redução de retrabalho, anteriormente causado pela duplicidade de demandas encaminhadas por diferentes meios, como e-mail, memorando e atendimentos presenciais.

O *feedback* recebido após a implantação foi amplamente positivo, destacando-se a facilidade de uso do sistema e a melhoria na gestão dos atendimentos.

Do ponto de vista gerencial, os relatórios gerados pelo sistema podem ser utilizados para a identificação de gargalos e a readequação dos fluxos de atendimento. A visualização dos chamados em tempo real permite a distribuição de tarefas e priorização de atendimentos urgentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência de implantação do Atend+ na UFSJ demonstrou que é possível promover melhorias significativas nos processos de atendimento por meio de adoção de ferramentas tecnológicas adaptadas às necessidades específicas de cada área.

A centralização dos atendimentos não apenas aumentou a eficiência operacional, como também contribuiu para a satisfação dos usuários, ao oferecer maior transparência e agilidade nos atendimentos.

O sucesso do projeto-piloto reforça a viabilidade de expansão do sistema para outros setores da Universidade. As lições aprendidas ao longo desse processo podem servir de referência para futuras implementações, contribuindo para uma adoção mais eficiente e alinhada às necessidades de cada setor.

Por fim, é importante ressaltar a necessidade de manter o sistema constantemente atualizado para atender às novas demandas que surgem com o tempo. Além disso, é fundamental garantir o envolvimento contínuo das equipes de atendimento no processo de aprimoramento da ferramenta para garantir a qualidade dos atendimentos de forma sustentável.

REFERÊNCIAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI. **Atend+**. [São João del-Rei: UFSJ], 2025. Disponível em: <<https://atendmais.ufsj.edu.br/>>. Acesso em: 24 set. 2025.

NOSSA JORNADA COM O CONVERSOR PDF: UMA SOLUÇÃO ABERTA E SEGURA PARA GESTÃO DOCUMENTAL

Misael Wesley Andrade¹
Tânia Marília Resende Meireles²
Raíssa Cristina Cardoso Batista³

¹ Especialista em Tecnologia da Informação, servidor técnico-administrativo – cargo Técnico em Contabilidade, Setor de Folha de Pagamento (SEPAG)/ UFSJ.

² Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, servidora técnico-administrativa – cargo Assistente em Administração, Setor de Registro (SEREG)/UFSJ.

³ Pós-graduanda em Engenharia de Segurança do Trabalho, colaboradora terceirizada – cargo Assistente Administrativo, Setor de Registro (SEREG)/UFSJ.

NOSSA JORNADA COM O CONVERSOR PDF: UMA SOLUÇÃO ABERTA E SEGURA PARA GESTÃO DOCUMENTAL

RESUMO

Este trabalho é um convite para conhecer o “Conversor PDF para Planilha XLSX, DOCX e PDF/A”, ferramenta criada usando HTML, CSS, *JavaScript* e um toque de *Python* (via *Pyodide*). Nossa ideia principal era resolver como lidar com documentos PDF de forma segura, sem correr riscos relacionados à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Queríamos algo que desse tranquilidade, sabendo que arquivos não iriam parar em qualquer lugar na *internet*. Por isso, fizemos tudo acontecer no próprio computador do usuário, sem enviar nada para nuvem. Começamos simples, convertendo PDFs para planilhas, posteriormente por necessidade fomos aprimorando. Atualmente, também transforma PDFs em documentos DOCX, PDF/A e junta vários PDFs em um só. O mais interessante é que, por ser de código aberto, a ferramenta promove transparência e possibilita práticas mais seguras de gestão documental. O relato de nossa experiência evidencia como soluções simples podem fortalecer a proteção de informações.

Palavras-chave: Segurança da Informação. Gestão Documental. Código Aberto.

INTRODUÇÃO

Na atualidade, cuidar bem dos nossos documentos e, principalmente, garantir que eles estejam seguros, virou algo superimportante. Vivemos em uma era digital, onde tudo é eletrônico, e o PDF, por exemplo, está em todo lugar e se destaca. Mas, com essa facilidade toda, emergem alguns desafios que nem sempre percebemos de imediato: a privacidade dos nossos dados, a certeza de que a informação não será alterada, mantendo sua integridade e, claro, estar em consonância com as normas legais vigentes. No Brasil, a LGPD (Brasil, 2018) chegou para colocar ordem na casa, estabelecendo diretrizes de como devemos tratarmos os dados pessoais, desde o momento que recebemos até o momento em que compartilhamos. E isso significa que as ferramentas que usamos precisam ser transparentes e seguras em cada etapa.

Acontece que, muitas vezes, quando precisamos converter ou manipular documentos digitais, recorremos ao uso de serviços *online*. Eles são práticos, sim, mas será que sabemos o destino que estão dando aos nossos arquivos? Será que eles estão realmente seguros na nuvem de outra empresa? O manuseio dos documentos levanta questões relevantes relacionadas à segurança das informações. Essa falta de controle ou a ausência de clareza pode ser um grande problema, tanto para a segurança dos nossos dados quanto para a reputação da nossa instituição. Afinal, a gestão segura de documentos não é só sobre organização, vai além, é sobre preservar o que é nosso e assegurar que estamos agindo em conformidade com a legislação vigente.

Com base nas preocupações elencadas desenvolvemos o “Conversor PDF para Planilha, DOCX e PDF/A”. Nossa proposta buscou proporcionar uma solução que fosse diferente, que oferecesse ao usuário o controle total sobre os documentos. Por isso, o conversor é um aplicativo web de código aberto, desenvolvido com tecnologias que conhecemos bem, como o HTML, CSS, *JavaScript* e um toque de *Python* (via *Pyodide*, que possibilita que o *Python* rode direto no seu navegador). O grande diferencial é que ele faz tudo no seu próprio computador. Isso mesmo, seus documentos não precisam sair da sua

máquina para serem convertidos ou juntados. Assim, eliminamos a preocupação de ter dados sensíveis voando por aí na *internet*, e você fica no comando, garantindo autonomia no gerenciamento.

Inicialmente, o projeto foi concebido com o objetivo de converter arquivos em formato PDF para planilhas, atendendo a uma demanda recorrente no cotidiano dos usuários. Mas com a chegada de novas demandas fomos aprimorando. Atualmente, além da conversão para planilhas, a ferramenta também possibilita transformar PDFs em documentos DOCX (aqueles do *Word*, sabe?), bem como em PDF/A, padrão voltado à preservação de longo prazo, garantindo legibilidade e integridade futura dos arquivos.

Outro recurso incorporado foi a junção de vários PDFs em um único documento, otimizando a organização de vários arquivos e informações. Por se tratar de uma aplicação de código aberto, acreditamos que ele é supertransparente e fácil de auditar, alinhando-se às exigências da LGPD. É, portanto, uma alternativa construída com muito cuidado, focada em dar maior segurança, autonomia e eficiência para quem lida com documentos digitais. A proposta dialoga com a perspectiva e os objetivos do Seminário Institucional de Múltiplos Saberes Técnico-Administrativos da UFSJ (SIMTAD 2025) (UFSJ, 2025), fomentando a discussão e reflexão de como o uso da tecnologia pode nos ajudar a trabalhar melhor, de forma mais eficiente, humana e, claro, segura.

RELATO

Nossa jornada com o “Conversor PDF para Planilha, DOCX e PDF/A” começou de um jeito bem prático. Sentíamos, na realização de atividades diárias, a necessidade de extrair dados de PDFs para jogar em planilhas, mas sempre tínhamos aquela preocupação: será que é seguro usar esses conversores *online*? Com a LGPD, essa preocupação virou foco. Precisávamos de algo que nos desse total controle sobre nossos documentos. A ideia era simples: o arquivo não podia sair do nosso computador e ponto final.

Então, arregaçamos as mangas e começamos a construir. Usamos o HTML para a estrutura, CSS para definir a aparência visual e *JavaScript* para implementar as funcionalidades. Mas o grande trunfo, o que realmente fez a diferença, foi o *Pydide*. Ele nos permitiu trazer o poder do *Python*, com suas bibliotecas incríveis como *pdfplumber* (para extrair tabelas e textos do PDF) e *pandas* (para organizar os dados), direto para o navegador. E o melhor: sem precisar de um servidor. Isso significa que todo o processamento acontece ali, na sua máquina, garantindo que seus dados fiquem seguros e sob seu controle, exatamente como a LGPD pede.

No início, nosso foco era bem específico: converter PDFs para planilhas. Nos dedicamos a criar uma interface que fosse fácil de usar, onde você pudesse dizer quantas linhas ignorar (aqueles cabeçalhos complicados que vêm em todo relatório), quantas colunas tinha e até o tamanho de cada coluna. Assim, a extração dos dados ficava superprecisa, mesmo em PDFs mais complicados. Queríamos que fosse intuitivo, que você pudesse arrastar e soltar o arquivo e ver o que estava acontecendo em tempo real.

Para a ferramenta atender seu propósito, era necessário ouvir o usuário. A vida é dinâmica e a partir de relatos e *feedbacks*, fomos capazes de perceber que a ferramenta poderia ir muito além. A partir de então, ela começou a evoluir ainda mais. As principais novidades que trouxemos pensando em como facilitar o dia a dia e manter a segurança, foram:

- Converter para DOCX: Muitos usuários pediam para transformar PDF em *Word*, para assim poder editar e facilitar o tratamento de dados. Sabíamos que converter um PDF para *Word*

mantendo a formatação perfeita era um grande desafio, mas nos esforçamos para que a ferramenta fizesse o melhor possível, usando bibliotecas *JavaScript* para tentar replicar o *layout* original. O objetivo é que você tenha um ponto de partida editável, sem precisar digitar tudo de novo.

- Converter para PDF/A: Essa funcionalidade é a nossa favorita, porque ela resolve uma necessidade crucial: o arquivamento de documentos por muito tempo, sem que eles se percam ou fiquem ilegíveis ao longo dos anos. O PDF/A é um formato especial, feito para arquivamento de longo prazo. Ele garante que o documento vai ser lido daqui a 10, 20, 50 anos, independentemente do programa que for usar. Adicionamos os metadados corretos e fizemos de tudo para que o arquivo gerado estivesse em conformidade com o padrão PDF/A-1b, usando a biblioteca pdf-lib. É uma forma de contribuirmos com a preservação da história digital.

- Juntar PDFs: Quem nunca precisou juntar vários PDFs em um só? Seja para organizar um relatório, compilar anexos ou simplesmente arrumar a papelada digital. Essa funcionalidade é superprática e, claro, acontece tudo no seu navegador, com você no controle da ordem dos arquivos.

Além de tudo isso, a ferramenta contempla recursos adicionais, que fazem a diferença no dia a dia. Por exemplo, você pode salvar suas configurações de conversão, o que é ótimo para relatórios (tipo os do CACOFERUOR e GRCOSERRUB, que são extraídos do Sistema de Administração de Pessoas (SIAPE)). Adicionalmente, foi implementado o modo escuro, para não cansar a vista, e uma política de uso que deixa bem claro que a ferramenta é de código aberto, para você usar e adaptar como quiser. Fazemos questão de ser transparentes, até mesmo ao mencionar que usamos formatos da Microsoft (*Excel* e *Word*) como saída, mas que a nossa ferramenta é totalmente independente e que a ferramenta, sendo aberta, mantém o caráter livre do projeto.

Em síntese, o “Conversor PDF para Planilha, DOCX e PDF/A” representa mais do que um amontoado de linhas de código. Trata-se de uma contribuição efetiva para a construção de um mundo digital mais seguro, mais transparente, controlável e mais autônomo no gerenciamento de nossos documentos. É a prova de que é possível fazer coisas incríveis com código aberto, reforçando a relevância da privacidade e proteção dos nossos dados, algo que tratamos com muita seriedade.

Nesse sentido, entendemos que a ferramenta desenvolvida dialoga com precisão com a proposta do SIMTAD 2025, que é valorizar o nosso trabalho, a inovação tecnológica e o fortalecimento das práticas no âmbito universitário.

RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

Durante o processo de desenvolvimento e implementação do “Conversor PDF para Planilha, DOCX e PDF/A” e a partir do momento em que os dados foram tomando forma e sendo usados, percebemos que os resultados iam muito além do que havíamos imaginado.

A utilização da ferramenta fomentou discussões relevantes e bem interessantes sobre como lidamos com nossos documentos e com a privacidade dos nossos dados nas instituições.

Com a adoção do “Conversor PDF para Planilha, DOCX e PDF/A”, alguns aspectos relevantes foram identificados no uso cotidiano da ferramenta, sempre com atenção voltada à segurança da informação. Entre os principais pontos observados, destacam-se:

1. A Paz de Espírito da LGPD e a Proteção dos Nossos Dados.

Podemos elencar como o maior ganho a tranquilidade. Sabe aquela sensação de que seus documentos estão seguros? É exatamente isso que a ferramenta proporciona. Diferente de muitos conversores disponíveis, que pedem para você subir o arquivo para um servidor sabe-se lá onde, o nosso conversor faz tudo no seu próprio computador. Isso é ouro para a LGPD! Significa que seus dados sensíveis não ficam passeando pela *internet*, diminuindo o risco de vazamento. A gente tem o controle total, e isso é fundamental para qualquer instituição que leva a sério a segurança da informação. É como ter um cofre digital só seu, onde ninguém mais tem a chave.

2. A Liberdade do Código Aberto e a Transparência que a Gente Gosta.

Ser de código aberto é como deixar a porta da nossa casa aberta para você ver como tudo funciona por dentro. Não tem segredo! Qualquer um pode olhar o código, entender cada linha, e ter certeza de que não tem nada escondido, nenhuma surpresa. Para quem trabalha com segurança da informação, isso é um alívio. E não é só: se o usuário precisar de uma função específica, ou quiser adaptar o conversor para o seu jeito de trabalhar, pode fazer! Essa liberdade de personalizar e essa transparência são grandes incentivos para nos sentirmos mais donos da tecnologia que usamos. Estamos no comando, sem depender de ninguém.

3. Uma Ferramenta que Cresceu conosco: maior versatilidade, maior segurança.

Começamos simples, focados em planilhas. Mas a vida real é cheia de nuances, não é? E fomos aprendendo com as necessidades que surgiram. Por isso, o conversor foi crescendo e ganhando novas habilidades, sempre pensando em como deixar a gestão de documentos mais fácil e, claro, mais segura:

- Converter para planilha: essa foi a nossa primeira paixão. Extrair dados de relatórios e jogar em uma planilha para analisar, sem ter que digitar tudo de novo, é uma maravilha. Nos preocupamos em deixar você no controle: pode dizer quantas linhas pular, quantas colunas tem, o tamanho de cada uma. Assim, a extração fica super precisa, mesmo com aqueles PDFs mais difíceis de lidar. Tudo isso, claro, mantendo a segurança dos dados.
- Converter para DOCX: quem nunca quis editar um PDF como se fosse um documento de *Word*? Sabemos que não é mágica, e que às vezes a formatação dá um trabalho, mas nos esforçamos para que o resultado fosse o melhor possível. A ideia é dar um ponto de partida editável, sem que seus arquivos precisem sair do seu computador. É mais flexibilidade na ponta dos seus dedos.
- Converter para PDF/A: Essa é a cereja do bolo para quem se preocupa com o futuro. O PDF/A é um formato especial, feito para guardar documentos por muito, muito tempo. Ele garante que o arquivo vai ser lido daqui a décadas, não importa a tecnologia que surgir. É como uma cápsula do tempo para os documentos importantes, garantindo que eles permaneçam autênticos e acessíveis. Para nós, isso é fundamental para proteger o patrimônio de informação da instituição.
- Juntar PDFs: Ah, essa é uma daquelas funcionalidades que a gente usa e pensa: como eu vivia sem isso? Juntar vários PDFs em um só, seja para um relatório, um processo, ou só para organizar, é uma mão na roda. E o melhor: tudo acontece no seu navegador, você decide a ordem e seus arquivos continuam seguros.

4. Menores Gastos, Maior Independência.

Sabe, usar uma ferramenta de código aberto e que roda localmente tem um benefício que é possível sentir no bolso: menores gastos com licenças e assinaturas de *softwares* proprietários. Para instituições públicas, isso é uma economia e tanto, que pode ser investida

em outras áreas. E não é só dinheiro, é também a independência. Não é necessário ficar refém de um fornecedor, o que nos dá mais liberdade e controle sobre nossas próprias ferramentas.

5. Um Empurrão para a Inovação e a Segurança.

Desenvolver o Conversor PDF demonstrou que além de ser possível desenvolver um *software*, é possível fazer diferente; que podemos criar soluções eficazes e seguras aqui dentro, no nosso ambiente de trabalho, com as nossas próprias mãos. Isso nos inspira e inspira os colegas a pensarem fora da caixa, a buscarem novas formas de resolver problemas, sempre com um olhar atento para a segurança dos dados. É um jeito de valorizar o nosso trabalho e de incentivar a inovação, que é um dos grandes objetivos do SIMTAD.

Em síntese, o “Conversor PDF para Planilha, DOCX e PDF/A” apresenta-se como muito mais que um programa. É a nossa forma de colocar em prática o que acreditamos: que a privacidade, a transparência e a autonomia são essenciais no mundo digital. É um exemplo de como podemos cuidar melhor dos nossos documentos, com mais segurança e inteligência. Esperamos que ele inspire muitos colegas a seguirem esse caminho!

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para os desenvolvedores, o “Conversor PDF para Planilha, DOCX e PDF/A” representa muito mais do que um *software*: constitui a materialização de uma ideia, de um desejo de fazer diferente, de trazer mais segurança e controle para o dia a dia de quem lida com documentos. Acreditamos de verdade que, ao oferecer uma ferramenta de código aberto executada integralmente no computador do usuário, representa um avanço significativo na promoção do cumprimento da LGPD, assegurando maior respeito à privacidade e à segurança das informações pessoais.

A evolução de uma ferramenta de conversão simples para uma solução completa – com DOCX, PDF/A e a função de juntar PDFs – reflete um avanço significativo. Cada nova funcionalidade foi pensada para facilitar a vida do usuário, para otimizar seu tempo e, claro, para garantir segurança e integridade dos documentos. O PDF/A, em particular, é uma forma de garantir que a história dos documentos não se perca no tempo, que eles continuem acessíveis e autênticos por muitos e muitos anos, atendendo aos requisitos de arquivamento digital.

E tem mais: esse projeto é a prova viva de que o código aberto é uma força poderosa. Ele nos dá a liberdade de olhar por dentro, de entender como as coisas funcionam, de adaptar e até de melhorar. Essa transparência e essa autonomia são valores que defendemos e que deveriam ser a base de todas as ferramentas que usamos. É por isso que consideramos que ele coaduna com o objetivo do SIMTAD 2025, que é sobre valorizar o nosso trabalho e buscar soluções inovadoras para o nosso dia a dia.

No fim das contas, o “Conversor PDF para Planilha, DOCX e PDF/A” é a nossa contribuição para um futuro onde a tecnologia seja uma aliada de verdade, que nos ajude a ser mais eficientes, mais seguros e mais conscientes sobre o valor dos nossos dados. É um convite para que mais pessoas abracem a ideia do código aberto e construam um ambiente digital mais confiável e humano. Esperemos que a iniciativa possa inspirar outras pessoas a seguirem esse caminho, de buscarem outras experiências e soluções!

REFERÊNCIAS

Brasil. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em: 05 set. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI. **Edital nº 01/2025 - SIMTAD/UFSJ.** [São João del-Rei: UFSJ], 2025. Disponível em: <https://sigeventos.ufsj.edu.br/sigeventos/verArquivo?idArquivo=1249785&key=785a8d7fadc eedd2f26e71cd26159d01>. Acesso em: 05 set. 2025.

AÇÕES AFIRMATIVAS DE PERMANÊNCIA NA PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*:
UM ESTUDO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR DE MINAS
GERAIS

Joana D'arc Longatti Silva ¹

¹ Mestre em Administração Pública, servidora técnico-administrativa – cargo Assistente em Administração, Programa de Pós-graduação Multicêntrico em Química de Minas Gerais/ UFSJ.

AÇÕES AFIRMATIVAS DE PERMANÊNCIA NA PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*: UM ESTUDO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR DE MINAS GERAIS

RESUMO

A democratização de oportunidades de acesso ao ensino superior passou por mudanças significativas ao adotar políticas de ações afirmativas possibilitando o acesso às instituições superiores de ensino de alunos advindos de escolas públicas e de baixa renda, bem como de cidadãos indígenas, quilombolas, pessoas com deficiência (PCD) e autodeclarados pretos e pardos. Nesse contexto, buscou-se identificar políticas de permanência nas IFES de MG que contribuem para a permanência dos alunos beneficiados no âmbito da pós-graduação (PG). Há indícios de que a normatização das políticas de acesso de ações afirmativas na PG não garante a permanência e não há uma regra geral voltada para aspectos de permanência, material ou simbólica. O estudo contribuiu para a literatura referente a política de permanência para alunos cotistas, no contexto da PG. Além disso, a pesquisa forneceu possibilidades para consolidar a política de ação afirmativa na PG e que podem ser ajustadas a outras IFES.

Palavras-chave: Ações afirmativas. Pós-graduação *stricto sensu*. Política de permanência.

INTRODUÇÃO

Amorim e Cardoso (2023) afirmam que a PG no Brasil se caracteriza em um cenário de desigualdades, em seus diferentes aspectos, com prevalência da branquitude, expressa por um pacto não verbalizado da preservação de um grupo nos melhores lugares sociais e negação às questões étnicas, o que impossibilita o acesso para determinados grupos e colabora com os índices de desigualdade e opressão historicamente predominante na sociedade.

Tendo em vista a importância da pós-graduação (PG) na ascensão pessoal e profissional, emerge a necessidade da inclusão de ações afirmativas de acesso na PG objetivando a continuidade da promoção da igualdade de oportunidades e ascensão social dos grupos historicamente menos favorecidos, além da promoção da diversidade social. Apesar de, somente em 2023, a obrigatoriedade da implementação de ação afirmativa na PG ter sido incluída na revisão da Lei das Cotas, por meio da aprovação do Projeto de Lei n.º 5.384 de 2020 (Brasil, 2020), desde 2002 várias universidades e PPG implementaram alguma modalidade de ação afirmativa nesse nível de formação. Porém, mantendo, ainda, a autonomia institucional na definição do formato, da periodicidade e dos critérios da seleção de mestrandos e doutorandos (Venturini, 2019). Destaca-se que em 2016, a Portaria Normativa MEC n.º 13 de 2016 (Brasil, 2016), recomendou a adoção de cotas na PG.

Tão relevante quanto à democratização de acesso aos PPG é a discussão sobre as políticas de permanência, de forma a permitir aos alunos o acesso pleno as possibilidades proporcionadas no ambiente acadêmico e também possibilitar a conclusão da PG, garantindo condição de igualdade social. Esse contexto corresponde a novos desafios para a universidade acerca da permanência dos alunos cotistas, a fim de se evitar situações de trancamento ou abandono do curso.

A partir dos meios de implementação da política de ação afirmativa, pretende-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: A normatização das políticas de acesso de ações afirmativas, nas IFES de Minas Gerais, na pós-graduação *stricto sensu* contribui para a permanência dos alunos beneficiados por essa política?

A fim de responder à pergunta de pesquisa tem-se como objetivo geral do estudo identificar as políticas de permanência nas IFES de Minas Gerais que contribuem para a permanência dos alunos beneficiados no âmbito da pós-graduação *stricto sensu*.

METODOLOGIA

O Quadro 1 apresenta resumidamente a metodologia utilizada na pesquisa.

Quadro 1 – Metodologia de pesquisa.

Quanto ao objetivo da pesquisa	Exploratória e descritiva
Quanto à abordagem da pesquisa	Qualitativa
Quanto à finalidade da pesquisa	Aplicada
Quanto à escolha do objeto de estudo	Amostragem não-probabilística (por conveniência) e método Snowball.
Quanto à técnica de coleta de dados	Levantamento bibliográfico, pesquisa documental e entrevistas.
Quanto à análise de dados	Análise de conteúdo por Bardin (1997), com auxílio do <i>software IRaMuTeQ</i>

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Importante destacar que as entrevistas aconteceram remotamente, por meio do *Google Meet*, entre os dias 01 e 20 de julho de 2024, e duraram em média 45 minutos. As entrevistas foram gravadas em formatos de áudio e vídeo e transcritas com o auxílio do *software TransKriptor*. Finalizados esses procedimentos, os textos transcritos foram então submetidos a processamento léxico-estatístico pelo *software IRaMuTeQ*, versão 0.7, alpha 2. e, na sequência, os *outputs* gerados, na forma de dados textuais, foram o objeto de análise e interpretação com base no embasamento teórico. De acordo com Camargo e Justo (2013) o uso do *software IRaMuTeQ* destaca os temas mais frequentemente aludidos pelos entrevistados ao longo das entrevistas, além da ênfase dada a cada um dos assuntos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

De modo geral, as resoluções analisadas demonstraram as regras para o acesso à pós-graduação, mas não contemplam claramente ações de permanência.

Percepções dos alunos cotistas quanto à política de permanência na pós-graduação *stricto sensu*.

O Quadro 2 apresenta os principais resultados sob a perspectiva dos alunos cotistas.

Quadro 2 - Resumo dos resultados das categorias sob a perspectiva dos alunos cotistas.

Categoria	Resumo dos resultados
Permanência Simbólica - pertencimento e reconhecimento dos alunos cotistas no ambiente acadêmico	Percebeu-se a necessidade de políticas e instrumentos de combater ao racismo, discriminação, preconceito, capacitismo para com alunos cotistas. Além disso, propor políticas de permanência simbólica para que os alunos cotistas se sintam acolhidos e representados, pois o sentimento de reconhecimento e pertencimento ao ambiente acadêmico tem grande impacto sobre a permanência do aluno cotista, e a ausência das condições simbólicas pode impactar negativamente na permanência dos alunos.
Modalidades de acesso e grupos beneficiários das ações afirmativas na pós-graduação	Concluiu-se que dentre os alunos entrevistados prevaleceu a modalidade de vagas reservadas para os grupos beneficiários de negros, de vulnerabilidade socioeconômica e de pessoa com deficiência. O grupo beneficiário de negros

<i>stricto sensu</i>	é o de maior quantidade dentre os alunos cotistas da pós-graduação, porém, ainda é considerado um percentual baixo diante da população negra.
Permanência Material e as bolsas de estudos	A bolsa de estudo foi a principal ação de permanência material identificada. O principal critério para a distribuição das bolsas de estudos é o mérito seguido do vínculo empregatício. Porém houve programas que priorizaram os alunos cotistas, após considerarem os critérios de mérito e vínculo empregatício, mesmo para alunos cotistas em vulnerabilidade socioeconômica. A dedicação exclusiva aos estudos e o respectivo envolvimento nas atividades da pós-graduação com flexibilidade de horários foram apontados como impactos positivos da bolsa de estudos. O impacto negativo foi a oneração da renda familiar.
O sentido da pós-graduação para o aluno cotista	Os motivos que influenciaram os alunos cotistas a terminarem seus cursos se concentraram em questões pessoais, voltados para seus objetivos de vida e profissional. Alunos cotistas que consideraram a possibilidade de evasão foram influenciados a permanecerem no curso devido as consequências referentes as bolsas de estudo, uma vez que é previsto a devolução dos valores para alunos que não concluírem suas dissertações e teses. Os alunos cotistas apresentaram uma visão positiva em relação a política de permanência, mas a interpretaram como uma política em desenvolvimento.
A CAPES e a permanência de aluno cotista na pós-graduação <i>stricto sensu</i>	Inferiu-se a necessidade de uma política inclusiva para os alunos cotistas, por parte da CAPES, na distribuição das bolsas de estudos, desconsiderando o sistema meritocrático. Além da previsão de equidade, considerando a quantidade de alunos cotistas e não cotistas, na gestão da distribuição inclusiva das bolsas de estudos nos programas de pós-graduação, como um fator de impacto na avaliação do programa.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O Quadro 2 apresentou as 5 categorias denominadas de acordo com as classes geradas pelo software *IRaMuTeQ*, e os principais resultados sob a perspectiva dos alunos cotistas.

Percepções dos coordenadores de PPG sobre a política de permanência na pós-graduação.

O Quadro 3 apresenta um resumo dos resultados sob a perspectiva dos coordenadores.

Quadro 3 - Resumo dos resultados das categorias sob a perspectiva dos coordenadores.

Categorias	Resumo dos resultados
Modalidades de acesso e grupos beneficiários das ações afirmativas na pós-graduação <i>stricto sensu</i>	O grupo de alunos cotistas negros foi o maior grupo beneficiário matriculado nos programas de pós-graduação, seguido pelo grupo de pessoa com deficiência. Identificou-se ainda um aluno cotista indígena matriculado, porém nenhum dos demais grupos. Vagas reservadas e vagas suplementares foram as modalidades de acesso identificadas.
Permanência da pessoa com deficiência – o caso da aluna surda	Para uma permanência efetiva é importante o desenvolvimento de políticas inclusivas pela universidade, voltadas ao apoio a pós-graduação, como a implementação de cursos de formação continuada para os docentes, de modo a conscientizá-los sobre o processo pedagógico e as diferentes formas de ensino e aprendizagem, a presença adequada de intérpretes de Libras na proporção de alunos surdos, para que as demandas sejam atendidas de imediato, aquisição de instrumentos de apoio, além da consolidação das ações afirmativas na pós-graduação para além da parte administrativa. Observou-se o sentimento de preocupação dos docentes para com uma possível situação de uma demanda maior de pessoa com deficiência na pós-graduação, pois entendem que as universidades ainda não estão totalmente preparadas para recebê-las.
Ações de permanência de alunos cotistas da pós-graduação <i>stricto</i>	Percebeu-se que os alunos da pós-graduação não têm uma política efetiva voltada para sua permanência, inclusive para os alunos cotistas que

<i>sensu</i>	acessaram pelas ações afirmativas. Se houve algum benefício, esse foi estendido a todos os pós-graduandos. A distribuição da bolsa de estudos com critérios para privilegiar o aluno cotista foi constatada e ainda assim, foi uma política interna aos programas, os quais tem a autonomia para gerirem a distribuição das bolsas sem considerarem as ações afirmativas nessa distribuição. Também foi constatado relatos sobre a infraestrutura adequada para pessoas com deficiências, principalmente aqueles com dificuldades na locomoção, o que abarca a inclusão de toda a comunidade acadêmica. Algumas situações sob a perspectiva do pertencimento e reconhecimento do aluno cotista foram destacadas, mas assim como a permanência material, foram restritas a cada programa.
Avaliação interna das políticas de permanência na pós-graduação	Entendeu-se que não há uma atenção efetiva, dos programas ou das universidades, para com a avaliação interna da política de ação afirmativa de acesso e permanência na pós-graduação <i>stricto sensu</i> . Inferiu-se que essa situação se deve ao fato de ser uma política recente e ainda não consolidada, ou ainda, devido a perspectiva de a permanência ser restrita as bolsas de estudos.
Reflexos da sociedade nas universidades	Percebeu-se a necessidade de as universidades apoiarem a política de permanência para o aluno cotista na pós-graduação, deixando de ser “parte do problema” e passando a ser uma condutora em sua solução. Para tanto, é necessário definir mecanismos institucionais claros e implementar estratégias institucionais que possam garantir a permanência dos alunos cotistas, assumindo seu papel de produção de um saber que se mostre comprometido com a sociedade plural e diversificada à qual ele serve. O racismo institucional nas universidades revelou a necessidade de um constante esforço, por parte daqueles que defendem a necessidades da política de permanência.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O Quadro 3 apresentou as 5 categorias identificadas de acordo com o *software IRaMuTeQ*, e os principais resultados sob a perspectiva dos coordenadores dos PPG.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados obtidos e das análises realizadas que detalharam o cenário da política de permanência na pós-graduação, esta pesquisa ofereceu um estudo abrangente e aprofundado da situação em questão, com vistas a responder o problema de pesquisa “a normatização das políticas de acesso de ações afirmativas, nas IFES de Minas Gerais, na pós-graduação *stricto sensu* garante a permanência dos alunos beneficiados por essa política?”.

Os resultados mostraram que as IFES de Minas Gerais passaram a adotar a política de ações afirmativas em seus respectivos cursos de pós-graduação, a partir de 2017, influenciados pela Portaria Normativa MEC n.º 13 de 2016 (Brasil, 2016). De modo geral, as resoluções analisadas não demonstraram inicialmente a preocupação quanto à previsão de ações de permanência.

Sob a perspectiva dos alunos cotistas os resultados apresentados se concentraram em questões relacionadas as ações de permanência simbólica e material, as modalidades de acesso e os grupos beneficiários, a relevância da PG para os alunos cotistas e a influência da CAPES em relação a permanência material. Sob a perspectiva dos coordenadores os resultados apresentados se concentraram em questões relacionadas as ações de permanência simbólica e material, as modalidades de acesso e os grupos beneficiários, permanência da pessoa com deficiência, avaliação interna da política de permanência e os reflexos da sociedade nas universidades.

Essa pesquisa apresentou indícios de que a normatização das políticas de acesso de ações afirmativas, nas IFES de MG, na pós-graduação *stricto sensu* não garante a permanência dos alunos beneficiados por essa política. Pode-se afirmar que, diferentemente do acesso, não há uma regra geral voltada para aspectos de permanência, material ou simbólica, os quais são tratados de maneira individual e diferenciada por cada PPG ou então, não são considerados nos PPG. É importante que as universidades definam regras gerais mínimas para a gestão da permanência de todos os alunos cotistas.

As ações de acesso e permanência precisam ser indissociáveis, na construção de políticas afirmativas na pós-graduação *stricto sensu*, para que de fato essas ações promovam justiça com equidade, garantindo o mínimo de recursos e proteção aos grupos desfavorecidos.

REFERÊNCIAS

AMORIM, J. D.; CARDOSO, F. DA S. Acesso e permanência de alunos(as) cotistas em programas de pós-graduação *stricto sensu*: estado da arte das pesquisas no Brasil. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 15, n. 2, p. 1600–1618, 31 mai. 2023.

BRASIL. **Projeto de Lei no 5.384, de 04 de dezembro de 2020. Altera a Lei no 12.711, de 29 de agosto de 2012, para dispor sobre o programa especial para o acesso às instituições federais de educação superior e de ensino técnico de nível médio de estudantes pretos, pardos, indígenas e quilombolas e de pessoas com deficiência, bem como daqueles que tenham cursado integralmente o ensino médio ou fundamental em escola pública.** Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2266069>>. Acesso em: 10 jan. 2024.

BRASIL. **Portaria Normativa no 13, de 11 de maio de 2016. Dispõe sobre a indução de Ações Afirmativas na Pós-Graduação, e dá outras providências.** 2016. Disponível em: <Portaria normativa no 13, de 11 de maio de 2016. Dispõe sobre a indução de Ações Afirmativas na Pós-Graduação, e dá outras providências.>. Acesso em: 10 jan. 2024.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ. **Universidade Federal de Santa Catarina - Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição - Laccos**, 2013.

VENTURINI, A. C. **Ação afirmativa na pós-graduação: os desafios da expansão de uma política de inclusão.** Teses - Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 26 abr. 2019.

NÚCLEO DE CONVERSACÃO DE IDIOMAS DO CAP - INCLUSÃO SOCIAL E
COLABORAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Maurinéia de Lourdes Ferreira Nascimento¹

¹ Mestre Interdisciplinar de Artes, Urbanidades e Sustentabilidade, servidora técnico-administrativa - cargo Assistente em Administração, Divisão de Projetos de Extensão e Cultura / UFSJ.

NÚCLEO DE CONVERSACÃO DE IDIOMAS DO CAP – INCLUSÃO SOCIAL E COLABORAÇÃO UNIVERSITÁRIA

RESUMO

O Núcleo de Conversação de Idiomas do CAP é um projeto de extensão da (Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) e consiste em um grupo de voluntários composto por membros da comunidade acadêmica (técnicos, discentes e docentes) com a colaboração de agentes externos (Núcleo de Conversação de Idiomas, 2016). Atua, ininterruptamente, desde 2016 na ministração de aulas de idiomas como prática para democratizar o conhecimento de línguas estrangeiras por meio de métodos colaborativos de ensino-aprendizagem e educomunicação. Utiliza-se de técnicas de fixação de conteúdo e interação social aplicadas em rodas de conversa, imersão cultural e atividades lúdicas. O núcleo participa de capacitação profissional, apresentação em congressos e seminários de difusão linguística, e fomenta ações de internacionalização na UFSJ. Os encontros são presenciais e/ou *on-line*. Os participantes são alunos da região do Alto Paraopeba e de outros estados. Os extensionistas são multidisciplinares e lecionam inglês, espanhol, francês e japonês.

Palavras-chave: Conversação. Idioma. Inclusão.

INTRODUÇÃO

Para obter uma qualificação profissional é essencial a prática de uma língua estrangeira no impulsionamento do Currículo Lattes ou *Linkedin*. No âmbito pessoal, um novo idioma promove a comunicação eficazmente, facilita a interação em viagens e agrega outras culturas, e no ambiente cibernético, globalizado, é ainda mais valorizado. No entanto, essa competência nem sempre está acessível de forma democrática no meio acadêmico. No campo das tecnologias, tão essencial, poucos possuem essa competência.

O conhecimento em outro idioma, sobretudo o inglês, frequentemente é iniciado antes da entrada na Academia, ou durante o curso, sendo então conciliado com a grade de disciplinas. As mensalidades das escolas de idioma convencionais, em geral, são valores expressivos, há raras exceções de gratuidade em um material de qualidade. Outro dificultador está na necessidade da prática de conversação para a obtenção de fluência, a evolução de níveis (A1, A2, B1, B2 e C1). Tal exigência é pré-requisito em editais de intercâmbio, vagas de emprego em empresas multinacionais e serviços especializados.

Por outro lado, estudantes de engenharias, em destaque pela performance no mercado de trabalho, são candidatos requisitados pelas empresas internacionais que oferecem salários compatíveis com o nicho e versatilidade na modalidade de trabalho (remoto/ presencial). Duas atratividades que atraem jovens para o seletor ramo da inovação.

O Campus Alto Paraopeba (CAP) possui cinco cursos de graduação em engenharias (civil, de bioprocessos, mecatrônica, química e telecomunicações), além de pós-graduação em lato sensu e stricto sensu, um celeiro tecnológico em atendimento à crescente procura por profissionais qualificados.

O Núcleo surgiu da necessidade em ser uma resposta para o impasse e, principalmente, em atender àqueles que estavam à margem do conhecimento, que de alguma maneira, poderia integrar a turma de falantes e comunicadores de língua estrangeira, ainda que de forma iniciante.

Em 2016, a equipe de três discentes, recém chegados do programa Ciência sem Fronteiras, propuseram à uma técnica em assistência educacional do CAP, igualmente ex-intercambista, a coordenação de um grupo de conversação, inspirado nos moldes europeus de ensino nas universidades estrangeiras: uma abordagem leve, com comunicação horizontal e encontros presenciais em locais públicos. A proposta trouxe novos adeptos, docentes e discentes incorporaram a equipe técnica e, em poucos meses, o Núcleo de Conversação se convertia em uma referência no Campus.

No ano seguinte, o Núcleo, com novos voluntários e participantes, se tornou oficialmente projeto de extensão pelo Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX), sob a coordenação de uma técnica administrativa e uma docente do CAP, recebendo apoio da Assessoria para Assuntos Internacionais (ASSIN) e do Departamento de Letras, Artes e Cultura (DELAC) da UFSJ. O Programa contou com a orientação pedagógica de uma graduanda de letras da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) e da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e com a colaboração da Secretaria de Educação de Ouro Branco, além de duas escolas de idiomas do município. Neste período, as modalidades eram francês, inglês, espanhol e alemão, sendo duas classes de inglês básico, para funcionários terceirizados do CAP (porteiros, equipe de manutenção e limpeza, motoristas e vigilantes) e duas de Libras com o envolvimento direto da Associação de Surdos APOIAR.

No mesmo ano, em novembro de 2017, o Núcleo de Idiomas obteve aprovação para executar a Feira de Internacionalização e Intercâmbio do CAP, com recursos do edital de eventos da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPE) e administração da ASSIN. A ação teve o protagonismo de um discente, ex-intercambista, hoje egresso do CAP e residente na França, na elaboração da programação e no fomento da captação de empresas do ramo.

A Feira de Internacionalização e Intercâmbio (FINTER) recebeu estudantes de outros campi, representantes de agências de intercâmbio e ex-intercambistas que montaram estandes para tirar dúvidas sobre os países de interesse (FINTER, 2017). A Feira contou com atrações musicais, comidas típicas, mesas redondas com egressos e docentes a respeito do tema “internacionalização”. O palestrante externo à UFSJ foi o prof. Antonio Chalfun, da Universidade Federal de Lavras (UFLA), que abordou a temática “políticas de internacionalização para universidades públicas”. Na oportunidade, foi possível oferecer preparatório de provas de proficiência de francês e inglês (DEFL e TOEFL) e aplicar simulados para três turmas.

Entre 2018 e 2019, período de maior alcance das ações, com uma média de 60 matriculados por semestre nas aulas, fora os frequentadores das rodas de conversa, foi necessário restringir as inscrições e manter atualizadas as listas de espera. Em meio a expansão do projeto veio a consolidação da metodologia e padronização do material didático das turmas, revisão e confecção das técnicas de abordagens e dinâmicas em grupo, como roda de músicas, Cine espanhol, City Tour Bilingue em Ouro Preto, Café com inglês, festas temáticas e receitas culinárias típicas internacionais e perfumaria.

Vale a menção para uma das colaboradoras externas que aprimorou e corrigiu o conteúdo das apostilas, treinou a comunicação verbal e não-verbal dos monitores e professores, além de ter realizado workshops com os temas “Pronúncia em inglês” e “Escrita acadêmica” com foco na comunidade acadêmica. A graduanda de Letras se destacou pela construção do perfil profissional do corpo técnico, se absorvendo, posteriormente, parte dessa mão de obra em sua escola de idiomas em Ouro Branco.

O projeto de extensão assinou parceria com a secretaria de educação para ministrar o curso “Inglês básico no atendimento ao público”, turma exclusiva para servidores municipais de Ouro Branco realizado na própria repartição pública. Foram ministradas aulas no “Pré-

Enem” na escola estadual “Levindo C Carvalho” e foi atuante no projeto de extensão “Cursinho pré-vestibular no IF/Ouro Branco”, reafirmando o compromisso dos 5 Is da extensão “Integração, Interação, Inovação, Inclusão e Impacto”.

No início de 2020, em virtude da pandemia de Covid-19, o formato presencial migrou para o *online* e exigiu dos extensionistas e da coordenação geral uma reinvenção da maneira de lecionar. Foi imprescindível transcrever todo o conteúdo para as *classrooms* e atividades remotas, e paralelamente, integrar os alunos a essa realidade. Um dos bolsistas mais atuantes liderou a transição dos formatos organizando os documentos nas plataformas, e se responsabilizando por comunicar os monitores, professores de idiomas e alunos do projeto sobre as aulas síncronas e assíncronas. O resultado foi a adesão dos participantes na sua grande maioria, o que reafirmou a preferência do público pelo modelo remoto ao presencial.

A experiência dessa reformulação e implementação foi apresentada no Congresso de Extensão da UFMG e publicada em artigo científico (Bellido, 2023). Além desse relato, outros quatro foram selecionados para exibirem as soluções do ensino de línguas no período pandêmico realizados por estudantes voluntários da UFSJ.

Desde então, os participantes são de inúmeras cidades, estados e até nações, e os interessados têm o perfil igualmente diversificado: estudantes de medicina, jornalismo, profissionais liberais, professores universitários, estudantes do ensino médio, mulheres do lar, entre outros. E a motivação de ingressarem nas rodas de conversa variam entre preparo para emprego/estágio internacional até sem motivo acadêmico ou trabalho, apenas por interação social.

Atualmente, o Núcleo segue o modelo remoto, com algumas práticas presenciais, como apoio ao projeto “Educar” no Instituto Vem Ser, oficinas de inglês e espanhol para comunidades locais (Festival de Arte de Lobo Leite nos anos de 2019 e 2025) e participações nas semanas acadêmicas. É sabido que o perfil dos estudantes universitários se familiariza com o ambiente *online* e portanto, retornar ao presencial, neste momento, não tem se mostrado apazível, salvo as exceções das atividades culturais.

RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

O Núcleo se consolida no CAP como um grupo resiliente, estabelecido em um campus de engenharias, criado a partir da demanda de se aprender uma língua estrangeira dentro da Universidade a fim de ofertar esse conhecimento livremente, entre seus pares, comunidade externa e outras instituições. Zela pela seleção e qualificação de seus profissionais que possuem perfil colaborativo e responsável.

Contudo, embora a disponibilidade desses voluntários, a crença nessa conduta inclusiva e democrática nem sempre é suficiente para resolver a questão da captação de mão de obra, ou do treinamento constante da equipe. Os protagonistas do Núcleo são os estudantes de engenharia do CAP, cursos considerados difíceis, que precisam, portanto, de uma equipe maior e multidisciplinar, para revezamento em períodos de provas e atividades intensas.

Em nove anos de existência, o Núcleo demonstrou que o método lúdico de ensino e as práticas de abordagens das rodas de conversa, somadas às imersões culturais têm sido eficazes no ensino-aprendizagem. A fragilidade está em dois pontos cruciais: a falta de bolsa para manter um voluntário no projeto e a carência de um apoio pedagógico institucional, principalmente do curso de Letras.

A UFSJ enquanto universidade pública oferece o PIBEX, bolsa de extensão, porém contempla apenas um estudante, sendo que o número de voluntários é maior e exige

preparação das aulas ministradas, qualificação periódica e correção de práticas. Além do apoio financeiro para o Núcleo, é elementar o acompanhamento pedagógico, ainda que a supervisão ocorra remotamente, pois as dúvidas são tratadas em escolas de idiomas particulares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Núcleo de Conversação de Idiomas é um bom exemplo de inclusão social e colaboração universitária, tendo em vista as participações de técnicos administrativos e discentes desta instituição e os resultados obtidos com a junção destes agentes, sob os princípios democráticos, de excelência no ensino e a abrangência universal que conquistou. Os usuários reconhecem o valor deste projeto voluntário no CAP da UFSJ e esperam por continuidade e investimentos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR BELLIDO, J. D.; DA SILVA, B. F.; DOS SANTOS GOMES, H.; PENA NATIVIDADE, F. Interface do ensino de idiomas estrangeiros e extensão universitária no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Guará**, 1(15), 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.30712/guara.v1i15.38291>. Acesso em: 26 set. 2025.

Feira de Internacionalização e intercâmbio do CAP (FINTER). **Projeto de Extensão Núcleo de Conversação de Idiomas, 2017**. Ouro Branco, 2017. Disponível em: <https://ufsj.edu.br/finter>. Acesso em: 26 set. 2025.

Núcleo de Conversação de Idiomas do CAP. **Projeto de Extensão UFSJ**. Ouro Branco, XXX. Disponível em: <https://www.instagram.com/nucleocap>. Acesso em: 26 set. 2025.

PERCEPÇÕES SOBRE A INCLUSÃO DE SERVIDORES COM DEFICIÊNCIA NO
SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL
BRASILEIRA

Orisvaldo Antônio da Silva¹

¹ Mestre em Psicologia, servidor técnico-administrativo - cargo Assistente em Administração, Setor de Inclusão e Acessibilidade (SINAC) / UFSJ.

PERCEPÇÕES SOBRE A INCLUSÃO DE SERVIDORES COM DEFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA

RESUMO

Este resumo expandido teve como objetivo compreender os processos de inclusão de servidores públicos com deficiência, lotados em uma universidade pública brasileira, a partir da percepção dos próprios sujeitos envolvidos. Para tanto, realizou-se um estudo de caso com abordagem qualitativa, utilizando técnica de coleta de dados por meio de grupos focais e a discussão de resultados por meio da análise de conteúdo. Neste sentido, foram identificadas múltiplas barreiras à acessibilidade, fato que compromete a efetiva inclusão no ambiente de trabalho, bem como percepções ambíguas dos servidores sobre o pertencimento institucional. Os resultados apontam para uma inclusão parcial, marcada por avanços pontuais e persistentes desafios estruturais, comunicacionais e culturais. Portanto, foi possível delinear uma configuração de inclusão parcial, caracterizada pela articulação de aspectos diretamente relacionados às especificidades das pessoas com deficiência e aos parâmetros de inclusão que fundamentaram a análise conduzida na pesquisa.

Palavras-chave: Pessoas com Deficiência. Lei de Cotas. Acessibilidade.

INTRODUÇÃO

As pessoas com deficiência representam uma parcela significativa da população brasileira. Apesar da existência de leis que promovem a inclusão, o acesso ao mercado de trabalho ainda é limitado. Essa dificuldade tem sido frequentemente atribuída à baixa qualificação profissional ou às práticas adotadas pelas empresas (Maia; Carvalho-Freitas, 2015), visto que essas pessoas historicamente compõem menos de 1% dos vínculos empregatícios nos setores público e privado (Garcia; Benevides; Alencar, 2017). Assim, a inclusão permanece como um desafio a ser superado para garantir efetivamente os direitos sociais e laborais de grupos minoritários historicamente excluídos, como é o caso das pessoas com deficiência.

Diversas pesquisas têm sido conduzidas para investigar a inclusão dessas pessoas em diferentes contextos de trabalho. No setor público, destacam-se estudos sobre o processo de socialização (Carvalho-Freitas; Suzano; Nepomuceno, 2011), a aplicação da Lei de Cotas (Nepomuceno, 2013), o ambiente laboral (Hoffmann; Traverso; Zanini, 2014), às condições de inclusão (Pereira; Bizelli; Leite, 2017), às experiências vividas (Marques; Moreira; Lima, 2017) e os sentidos atribuídos ao trabalho (Paiva; Bendassolli; Torres, 2015). Embora diferentes critérios sejam utilizados para analisar a inclusão, a experiência subjetiva de sentir-se incluído tem se mostrado um aspecto central nas investigações. Segundo Mor Barak (2015), essa vivência pode impactar diretamente a satisfação e o comprometimento com o trabalho.

A partir de uma revisão abrangente da literatura, Carvalho-Freitas *et al.* (2021) propuseram três parâmetros, para analisar a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho, que permitem identificar diferentes pontos no contínuo entre exclusão e inclusão: ético-normativo, ambiental e organizacional, e psicossocial. Conforme os autores, a inclusão será considerada efetiva quando todos esses parâmetros forem atendidos, conforme a avaliação da própria pessoa com deficiência.

O parâmetro ético-normativo refere-se à forma como a inclusão é apropriada pela sociedade e pelas organizações: como valor — um princípio ético universal que orienta políticas públicas voltadas às minorias — ou como norma — uma imposição legal voltada à promoção da igualdade. Nesse contexto, as leis podem funcionar como regras a serem cumpridas ou refletir valores internalizados pela sociedade. Embora fundamentais para combater desigualdades históricas, as leis, por si só, não garantem a inclusão. Enquanto a inclusão não for incorporada como valor social, sua aplicação tende a ser meramente coercitiva (Carvalho-Freitas *et al.*, 2021).

Os parâmetros ambientais e organizacionais dizem respeito às condições físicas, políticas, métodos e atitudes presentes nos contextos organizacionais que influenciam diretamente as possibilidades de atuação das pessoas com deficiência. Sassaki (2010) destaca a importância da transformação dos ambientes e da eliminação de barreiras à acessibilidade. O autor propõe seis dimensões de acessibilidade — arquitetônica e urbanística, comunicacional, metodológica, instrumental, programática e atitudinal — que devem estar presentes nas empresas e demais espaços para garantir o pleno desenvolvimento profissional, educacional e social dessas pessoas.

Por fim, os parâmetros psicossociais envolvem as experiências interpessoais nos contextos sociais e laborais. O sentimento de inclusão é uma dimensão essencial e pode ser analisado a partir de três fatores: pertença, singularidade/autenticidade e autonomia (Carvalho-Freitas *et al.*, 2021). A pertença refere-se ao senso de pertencimento, ou seja, sentir-se parte do grupo (Jansen *et al.*, 2014; Shore *et al.*, 2011). A singularidade diz respeito à possibilidade de ser reconhecido em suas particularidades, enquanto a autenticidade envolve o estímulo à expressão do verdadeiro eu e à permanência no grupo (Jansen *et al.*, 2014). Carvalho-Freitas *et al.* (2021) consideram esses dois elementos como indissociáveis, pois é fundamental que o indivíduo seja valorizado em sua unicidade e não precise gerenciar impressões alheias para se integrar ao grupo.

A autonomia, por sua vez, está relacionada à capacidade de agir de forma independente e de se posicionar com base em valores e princípios próprios, interiorizados a partir da convivência social. Trata-se de uma dimensão jurídico-moral, na qual o indivíduo é “reconhecido como autônomo e moralmente imputável, desenvolvendo uma relação de autorrespeito” (Honneth, 2003, p. 18). Para esse autor, a autonomia é essencial na formação da identidade prática do sujeito em contextos de reconhecimento.

Diante do exposto, o presente estudo teve como objetivo compreender o grau da inclusão de pessoas com deficiência em situações de trabalho em uma universidade pública, com base nos parâmetros de análise propostos por Carvalho-Freitas *et al.* (2021), considerando a percepção¹ dos próprios sujeitos envolvidos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa, de abordagem qualitativa, consistiu em um estudo de caso em uma universidade federal brasileira com mais de 30 anos de existência, que tinha, na data de realização da pesquisa, cerca de 13 mil alunos de graduação, mil de pós-graduação, 928 docentes e 537 servidores técnicos administrativos em educação (TAE). A escolha da instituição foi por conveniência, considerando sua localização para a pesquisa de campo e a anuência da gestão de pessoas. Após aprovação do comitê de ética, foram convidados 15 servidores com deficiência, segundo dados da gestão de pessoas. No total, sete servidores

¹ Entende-se que a percepção diz respeito a como o indivíduo interpreta as informações obtidas através de seus órgãos do sentido (visão, audição, olfato, paladar e tato) e atribui significados ao meio ambiente (Bowditch; Buono, 1992).

aceitaram participar da pesquisa (seis TAEs e um docente).

A coleta de dados foi realizada por meio de grupos focais, método que, segundo Gatti (2012), favorece a compreensão de processos sociais e a construção de significados compartilhados. Foram realizados dois encontros: o primeiro com três participantes e o segundo com quatro, sem sobreposição entre os grupos. Já a análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), foi conduzida a partir da transcrição literal das falas, seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Emergiram três categorias principais: barreiras à acessibilidade, senso de pertencimento no grupo de trabalho e importância da Lei de Cotas. As falas permitiram identificar empiricamente os parâmetros utilizados como referência para a análise da inclusão.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As barreiras à acessibilidade (parâmetros ambientais e organizacionais)

As barreiras físicas, como a ausência de rampas, elevadores funcionais e sinalização tátil, dificultam a mobilidade autônoma de servidores com deficiência física e visual. A escassez de intérpretes de Libras e a falta de capacitação dos colegas para comunicação com surdos reforçam a dependência e comprometem a autonomia desses profissionais. Embora ferramentas digitais como o *WhatsApp* tenham sido mencionadas como facilitadoras, sua utilização não substitui políticas institucionais de acessibilidade comunicacional.

Além disso, os sistemas digitais (*site* e sistemas administrativos) da instituição apresentam limitações para o uso de tecnologias assistivas, como leitores de tela, o que inviabiliza a plena participação de servidores com deficiência visual em atividades administrativas, configurando-se como uma relevante barreira instrumental.

No que diz respeito à barreira metodológica, a principal dificuldade explicitada pelos respondentes foi a participação nos cursos de capacitação / treinamentos ofertados pela universidade a seus funcionários, que não são adaptados para os servidores cegos ou com baixa visão.

Essas barreiras evidenciam, empiricamente, a relevância dos parâmetros ambientais e organizacionais no grau de inclusão das pessoas com deficiência em situações de trabalho, se apresentando como a primeira referência de análise das próprias pessoas com deficiência sobre as possibilidades de inclusão delas no ambiente de trabalho. Além disso, elas podem ter repercussões objetivas na trajetória profissional dessas pessoas, limitando possibilidades de trabalho e de desenvolvimento dentro da instituição.

Sentimento de Pertencimento e Relações Interpessoais (parâmetro psicossocial)

Apesar das barreiras estruturais, os participantes relataram experiências positivas de acolhimento nos setores de trabalho, destacando atitudes de respeito, empatia e colaboração por parte dos colegas. Esse ambiente favorece o sentimento de pertencimento local, embora não se estenda à instituição como um todo. A percepção de inclusão institucional permanece limitada, sugerindo que a cultura organizacional ainda não internalizou plenamente os princípios da diversidade.

A Teoria do Contato Intergrupal (Allport, 1954; Pettigrew, 1998) é corroborada pelos relatos, indicando que a convivência cotidiana entre pessoas com e sem deficiência pode promover mudanças de atitude e reduzir preconceitos. A formação acadêmica elevada

dos servidores com deficiência também contribui para sua valorização profissional, reforçando a importância da qualificação como instrumento de inclusão.

Além disso, segundo Marques; Moreira; Lima (2017), a formação dos servidores tem se mostrado como aspecto relevante para favorecer o sentimento de ser incluído nos grupos de trabalho, posto que o saber é considerado como elemento de elevado valor nas organizações, principalmente em instituições de ensino. Embora os autores reconheçam a necessidade de mais pesquisas sobre essa característica, o fato de, no presente estudo, os servidores terem elevada escolaridade também pode sugerir essa relação.

Portanto, na perspectiva da inclusão psicossocial, algumas considerações são possíveis: primeiro, o senso de pertença à equipe de trabalho do dia a dia; segundo, a singularidade/ autenticidade, visto a aceitação das características individuais dos servidores com deficiência e algumas ações dos grupos de trabalho no sentido de propiciar a permanência desses servidores; e terceiro, a autonomia, uma vez que os servidores têm a possibilidade de executarem várias de suas tarefas de forma independente. Contudo, em relação à autonomia na realização de algumas atividades, se percebe a necessidade de auxílio dos colegas diante das barreiras à acessibilidade que a universidade não elimina.

A Lei de Cotas: Inclusão Legal versus Inclusão Real (parâmetros ético e normativo)

A Lei de Cotas, Lei 8.112/1990 (Brasil, 1990) e Lei 8.213/1991 (Brasil, 1991), e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, Lei 13.146/2015 (Brasil, 2015), embora reconhecidas como um avanço, são percebidas como insuficientes para garantirem inclusão efetiva. A contratação de servidores com deficiência, em muitos casos, ocorre apenas para cumprimento da legislação, sem planejamento institucional para sua inclusão. A ausência de políticas de acompanhamento e adaptação funcional revela uma lacuna entre o discurso legal e a prática cotidiana.

Portanto, considerando que o parâmetro ético e normativo diz respeito da forma como as pessoas com deficiência são incluídas na sociedade e em situações de trabalho, os achados permitem inferir o caráter predominantemente normativo da inclusão, visto a importância da Lei de Cotas como indutora deste processo, que se mostra, por vezes incompleto, uma vez que as pessoas com deficiência são contratadas sem a necessária eliminação de várias barreiras à acessibilidade presentes em todos os espaços da universidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos grupos focais com servidores com deficiência revelou barreiras estruturais, comunicacionais e metodológicas que comprometem a inclusão plena no ambiente de trabalho na universidade. Embora haja avanços pontuais, a inclusão pode ser considerada parcial, marcada por percepções ambíguas sobre pertencimento institucional. Verificou-se que a eliminação das diversas barreiras à acessibilidade é essencial, mas o sentimento de inclusão - ser parte de um grupo, manter relações autênticas e ter autonomia - também exerce papel central. Esse sentimento pode até suavizar os impactos da falta de acessibilidade, influenciando diretamente a satisfação com o trabalho e o significado atribuído a ele.

A Lei de Cotas é percebida como uma abertura para a mudança de valores sociais, reforçando os parâmetros éticos e normativos da inclusão. A pesquisa também destaca a importância de alinhar o perfil profissional às exigências do cargo, garantindo que os

desafios sejam compatíveis com a formação. O elevado nível de escolaridade dos servidores com deficiência favorece o senso de pertencimento e fortalece a integração ao grupo de trabalho, como discutido por Marques, Moreira e Lima (2017). Esses achados apontam para a necessidade de ações institucionais que promovam não apenas acessibilidade física, mas também inclusão subjetiva.

Acredita-se que a pesquisa contribuiu para a identificação empírica de matizes da inclusão, considerando que os parâmetros de inclusão adotados permitiram identificar uma configuração específica relacionada ao caso estudado. Além disso, verificou-se que os parâmetros de inclusão utilizados foram ratificados pelas principais categorias de análise identificadas nos grupos focais. Esse resultado indica a potencialidade desses parâmetros no diagnóstico da inclusão em organizações diversas, pois eles podem funcionar como operadores lógicos que auxiliam na identificação de especificidades organizacionais relacionadas à inclusão de pessoas com deficiência. Além disso, eles podem ser estudados em suas relações com diferentes construtos do comportamento organizacional e da gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- ALLPORT, G. W. **The nature of prejudice**. Cambridge, MA: Addison-Wesley, 1954.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 28 set. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 25 jul. 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 28 set. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 28 set. 2025.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. *et al.* Diversidade Funcional e Inclusão em Situações de Trabalho: dimensões de análise. In: WITCZAK, M. V. C. (Org.). **Desafios da inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: reflexões e práticas**. p.133-152, Salvador: EDUFBA, 2021.
- CARVALHO-FREITAS, M. N.; SUZANO, J. C. C.; NEPOMUCENO, M. F. Acompanhamento do primeiro ano de trabalho de pessoas com deficiência em uma instituição pública. **Gerais: Revista interinstitucional de Psicologia**, v. 4, n. 2, p. 310–317, 2011.
- GARCIA, V. G.; BENEVIDES, G. M. M. C.; ALENCAR, M. L. Dez anos de informações sobre o trabalho formal das pessoas com deficiência - 2007-2016. **CESIT - Centro de**

Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho, Unicamp, p. 1–9, 2017.

GATTI, B. A. **Grupo focal na Pesquisa em Ciências Sociais e Humanas**. Brasília (DF): Liber Livro Editora, 2012.

HOFFMANN, C.; TRAVERSO, L. D.; ZANINI, R. R. Contexto de trabalho das pessoas com deficiência no serviço público federal: contribuições do inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 4, p. 707–718, 2014. HONNETH, A. **Lutas por reconhecimento. A gramática moral dos conflitos sociais**. São Paulo, SP: Editora 34, 2003.

JANSEN, W. S. *et al.* Inclusion: Conceptualization and measurement. **European Journal of Social Psychology**, v. 44, n. 4, p. 370–385, 2014.

MAIA, A. M. C.; CARVALHO-FREITAS, M. N. O trabalhador com deficiência na organização: um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, n. 3, p. 689–718, 2015.

MARQUES, D. S.; MOREIRA, T. P.; LIMA, T. C. B. Um olhar sobre a experiência de inclusão de pessoas com deficiência que trabalham em uma universidade pública. **E&G Economia e Gestão**, v. 17, n. 48, p. 119–140, 2017.

MOR BARAK, M. E. Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? **Human Service Organizations Management, Leadership & Governance**, v. 39, n. 2, p. 83–88, 2015.

NEPOMUCENO, M. F. **Lei de Cotas em Concursos Públicos: A Percepção e a Concepção de Deficiência das Chefias, dos Colegas de Trabalho e das Pessoas com Deficiência**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, MG, Brasil, 2013.

PAIVA, J. C. M.; BENDASSOLLI, P. F.; TORRES, C. C. Sentidos e significados do trabalho: dos impedimentos às possibilidades do trabalho de pessoas com deficiências. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 15, n. 1, p. 218–239, 2015.

PEREIRA, C. E. C.; BIZELLI, J. L.; LEITE, L. P. Organizações de ensino superior: inclusão e ambiente de trabalho. **Educação & Sociedade**, v. 38, n. 138, p. 99–115, 2017.

PETTIGREW, T. F. Intergroup contact theory. **Annual Review of Psychology**, v. 49, n. 1, p. 65–85, 1998.

SASSAKI, R. K. **Inclusão: Construindo uma sociedade para todos**. 8. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2010.

SHORE, L. M. *et al.* Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1262–1289, 28 jul. 2011.

VOZES EM DIÁLOGO: INCLUSÃO, AUTONOMIA E A INTEGRAÇÃO DE SABERES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS E DOCENTES NO PROJETO DE EXTENSÃO CORO
EXPERIMENTAL VOZES DA CIDADE

Gabriel Cursino Madeira Casara¹

¹ Doutor em Música, servidor técnico-administrativo - cargo Músico, Departamento de Música (DMUSI)/
Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ).

VOZES EM DIÁLOGO: INCLUSÃO, AUTONOMIA E A INTEGRAÇÃO DE SABERES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS E DOCENTES NO PROJETO DE EXTENSÃO CORO EXPERIMENTAL VOZES DA CIDADE

RESUMO

Este trabalho relata a experiência do projeto de extensão *Coro Experimental Vozes da Cidade* da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) como um espaço de interação e inclusão. A iniciativa, alinhada ao eixo temático “Experiências de interação e inclusão universitária” do I SIMTAD, fundamenta-se na pedagogia dialógica de Paulo Freire, na concepção do piano colaborativo como ferramenta pedagógica e na atuação integrada entre servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) e docentes. O objetivo é analisar os dois anos do projeto, destacando como a metodologia promoveu a inclusão social, a autonomia dos participantes e a integração entre segmentos da comunidade universitária. Trata-se de um relato de experiência com abordagem qualitativa. Os resultados evidenciam a evolução técnico-musical do coro, o fortalecimento de laços sociais e o sucesso do modelo de gestão compartilhada entre um TAE e uma docente, exemplificando uma prática inovadora de integração institucional e validando o potencial da extensão como agente de transformação.

Palavras-chave: Extensão universitária. Prática coral. Inclusão.

INTRODUÇÃO

A extensão universitária representa o pilar que articula o conhecimento acadêmico com as demandas sociais, estabelecendo um diálogo fundamental entre a instituição e a comunidade. Em sua essência, as ações extensionistas buscam superar a lógica da impessoalidade e do mérito individualista, frequentemente presentes na vida acadêmica, para construir relações solidárias e fomentar uma “cultura da solidariedade” (Neves; Pinto; Millen, 2013). Nesse contexto, a extensão se consolida como um espaço privilegiado para a formação integral do estudante, a democratização do acesso ao conhecimento e a valorização de múltiplos saberes, contribuindo de forma decisiva para a inclusão de diversos grupos sociais. Dentre as diversas práticas extensionistas, o canto coral emerge como uma ferramenta de notável potência para a promoção da inclusão social, conforme demonstram diversos estudos que ressaltam seu potencial para a socialização, o desenvolvimento da cooperação e a construção de laços afetivos (Gomes; Geraldo; Coelho, 2021).

O projeto de extensão *Coro Experimental Vozes da Cidade*, objeto deste relato, estrutura-se sobre uma tríade teórica que articula pedagogia, prática musical e modelo de gestão. Primeiramente, adota-se a pedagogia dialógica de Paulo Freire como alicerce, partindo do preceito de que “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção” (Freire, 1996, p. 21). Conceitos como dialogicidade, autonomia e educação como prática da liberdade são no contexto desse projeto de extensão aplicados ao ensino musical coletivo, transformando o aprendiz em protagonista de seu próprio desenvolvimento e o processo educativo em um ato de cocriação.

O segundo pilar é a concepção do piano colaborativo como ferramenta pedagógica articuladora. Superando a noção histórica do “pianista acompanhador” como figura secundária, o projeto adota o conceito do *piano colaborativo*, a partir do músico pianista que atua como um “parceiro artístico igualitário” (Moore, 1943). De acordo com Paiva (2006), a prática do piano colaborativo é compreendida não como um rótulo para o músico, mas como

uma atividade que envolve parceria, diálogo e codireção pedagógica. Essa abordagem se aprofunda no conceito de “metacolaboração”, no qual o pianista, ao criar arranjos e transcrições adaptadas às necessidades do grupo, atua como mediador e cocriador do material pedagógico, viabilizando a colaboração performática.

Finalmente, o terceiro pilar é a atuação conjunta e integrada entre servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) e docentes na concepção e coordenação de projetos de extensão. Historicamente, o papel do TAE esteve frequentemente associado a atividades-meio, com uma luta contínua por maior reconhecimento e participação nas atividades-fim da universidade (Vieira; Lima, 2024). Um marco nesse processo foi a alteração da Lei 11.091/2005, em dezembro de 2023, que passou a autorizar formalmente os TAEs a coordenarem projetos de pesquisa e extensão (Brasil, 2005). Este projeto, portanto, materializa essa nova possibilidade, demonstrando que a participação do TAE na coordenação de ações acadêmicas enriquece o desenvolvimento institucional ao integrar saberes técnicos e pedagógicos.

Embora a literatura aborde separadamente o canto coral como ferramenta de inclusão, a pedagogia freireana na música e o papel emergente do Músico-TAE nessa dinâmica, identifica-se uma lacuna em estudos que investiguem a interseção sinérgica desses três elementos. Assim, este trabalho é guiado pela seguinte questão de pesquisa: *De que maneira a coordenação de um projeto de extensão de canto coral por um servidor Técnico-Administrativo em Educação (Músico), em parceria com uma docente (Professora de Canto Lírico) e com base na pedagogia dialógica de Paulo Freire, fomenta a inclusão, a autonomia e a interação entre os diversos segmentos da comunidade universitária (interna e externa)?*

Para responder a essa questão, o objetivo geral deste relato é analisar a experiência do projeto *Coro Experimental Vozes da Cidade* como uma prática bem-sucedida de interação e inclusão, destacando o papel articulador do Músico-TAE com expertise no piano e da metodologia colaborativa. Os objetivos específicos são: (1) descrever o processo de implementação e desenvolvimento do coro; (2) analisar como a prática do piano colaborativo funcionou como ferramenta de suporte pedagógico; (3) discutir o impacto do projeto na promoção da inclusão e interação social; e (4) refletir sobre a experiência de coordenação por um Músico-TAE como um modelo de integração e valorização dos múltiplos saberes institucionais.

RELATO

O projeto de extensão *Coro Experimental Vozes da Cidade* iniciou suas atividades em março de 2024, com a realização de audições para classificação vocal que atraíram 57 candidatos. O grupo inicial foi formado por 23 coralistas, caracterizando-se desde o princípio por uma acentuada heterogeneidade. Os participantes, com idades entre 20 e 73 anos, provinham de diversas áreas de atuação profissional e possuíam diferentes níveis de conhecimento musical, muitos com pouca ou nenhuma experiência prévia em canto coral. Um dos primeiros desafios foi o desequilíbrio entre os naipes vocais, com uma acentuada predominância de vozes femininas, conforme detalhado a seguir na Tabela 1.

Tabela 1: Composição vocal inicial do grupo.

Soprano	43,48%
---------	--------

Contralto	34,78%
Tenor	8,70%
Barítono	13,04%

Fonte: Elaborado para este trabalho (2025).

Diante desse cenário, as estratégias pedagógicas foram diretamente influenciadas pela filosofia de Paulo Freire. Optou-se por um repertório inicial em língua portuguesa para facilitar a conexão emocional e a compreensão textual, priorizando o trabalho em uníssono e a introdução gradual da polifonia por meio de cânone simples. A construção do repertório ocorreu de forma dialógica, em constante negociação com os coralistas para compreender suas preferências e adequar as peças aos ganhos técnicos e motivacionais do grupo. Essa abordagem culminou na primeira apresentação pública do coro em julho de 2024, após apenas 13 ensaios. A performance foi marcada pelo protagonismo dos próprios participantes, que sugeriram e implementaram elementos cênicos como um *flash mob*, solos vocais e o uso de instrumentos de percussão, exemplificando a construção coletiva do conhecimento defendida por Freire (1996).

Em seu segundo ano, 2025, o projeto avançou para uma nova fase de consolidação e autonomia artística. O caráter exploratório foi aprofundado com a produção de transcrições e arranjos musicais próprios, elaborados a partir da negociação entre os coordenadores-educadores do projeto e os integrantes-coralistas. Essa prática de criação coletiva representa um aprofundamento dos princípios freireanos de autonomia, pois o grupo passou não apenas a executar, mas a construir seu próprio repertório. Essa evolução reflete o conceito de “metacolaboração”, onde o trabalho de base, analítico e criativo de transcrição e arranjo, viabiliza uma colaboração performática mais autêntica e significativa. O reconhecimento externo do trabalho se manifestou no convite para participar de importantes eventos culturais da região, como o “Festival Canta del-Rei” e “Semana da Voz”, ambos em junho de 2025, no Conservatório Estadual de Música Padre José Maria Xavier, e a “4ª temporada da Florada Musical”, em julho de 2025, na cidade de São Tiago-MG.

RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

A experiência do *Coro Experimental Vozes da Cidade* demonstra que a heterogeneidade, inicialmente vista como um desafio, converteu-se na maior potência do projeto. O interesse comum pela música funcionou como um catalisador que transformou diferenças de idade, profissão e origem sociocultural em companheirismo e união, atraindo um número crescente de novos integrantes no decorrer das atividades. Este resultado valida empiricamente as constatações de pesquisadores como Turino (2008), que aponta a participação musical como valiosa para os processos de integração pessoal e social. O projeto cumpre, assim, os objetivos do eixo temático do SIMTAD ao promover a “integração e interação entre servidores (docentes e TAEs), [...] e discentes”, bem como com a comunidade externa, fortalecendo o “senso de pertencimento” e contribuindo para uma “universidade mais inclusiva, integrada e colaborativa” (UFSJ, 2025).

A atuação do Músico-TAE como eixo pedagógico em parceria com a Professora de Canto Lírico, assumindo ambos a coordenação do projeto de extensão universitária, foi fundamental para o sucesso do projeto. A dinâmica transcendeu o mero suporte musical,

configurando-se como uma articulação pedagógica ativa. Em colaboração estreita com a docente e preparadora vocal, foram desenvolvidas estratégias como a divisão dos ensaios por naipes e a criação de arranjos personalizados que atendiam às necessidades técnicas, motivacionais e expressivas do grupo. Essa atuação materializa os conceitos da literatura sobre piano colaborativo, que posicionam o pianista como um músico polivalente, cuja escuta ativa e flexibilidade são essenciais para o processo de ensino-aprendizagem em conjunto (Sobrinho; Limeira, 2021). A filosofia pedagógica dialógica do projeto criou o ambiente necessário para que o pianista pudesse atuar como um verdadeiro colaborador, e não apenas como um “acompanhador”, tornando a prática musical um reflexo da própria estrutura não-hierárquica do projeto.

A coordenação compartilhada entre o Músico-TAE e a docente do curso de Música representa um modelo de gestão inovador que ressignifica os saberes institucionais. Essa parceria efetivamente quebra a dicotomia tradicional entre atividades-meio e atividades-fim, demonstrando que os servidores técnico-administrativos possuem competências especializadas que contribuem diretamente para a missão acadêmica da universidade. A experiência do projeto se insere no contexto da recente alteração da Lei 11.091/2005, servindo como um estudo de caso precursor que ilustra o imenso potencial que a nova legislação destrava para as instituições federais de ensino. A iniciativa não se limita a ser uma “experiência de inclusão” para a comunidade, mas se revela também uma “experiência de inovação institucional”. A dinâmica interna do coro, que acolhe a diversidade social, e sua estrutura de gestão, que integra diferentes categorias de servidores, funcionam como um microcosmo de uma universidade mais democrática. O projeto, portanto, não apenas discursa sobre inclusão, mas a pratica em seus níveis social, institucional e pedagógico, operando como um verdadeiro laboratório de cidadania universitária.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste relato, buscou-se demonstrar como o projeto de extensão *Coro Experimental Vozes da Cidade* atingiu seus objetivos de promover a inclusão e a interação universitária. A experiência aqui descrita responde à questão de pesquisa ao evidenciar que a coordenação de um projeto por um TAE, em parceria com uma docente e com base na pedagogia de Paulo Freire, fomenta um ambiente não-hierárquico e dialógico. Essa estrutura, que valoriza todos os participantes como sujeitos ativos, gera um ciclo virtuoso de colaboração, autonomia e pertencimento, onde o modelo de gestão e a prática pedagógica se reforçam mutuamente.

As contribuições deste estudo são multifacetadas. No plano teórico, oferece um estudo de caso que articula de forma sinérgica a pedagogia freireana, o conceito de piano colaborativo e a discussão sobre a atuação integrada de TAEs e docentes na universidade. No plano prático, apresenta um modelo replicável para outras ações de extensão que visem à inclusão por meio da arte e para instituições que buscam valorizar as competências de seus servidores técnico-administrativos em atividades acadêmicas. Socialmente, o projeto reforça o impacto positivo da universidade na comunidade, criando um espaço de desenvolvimento artístico, socialização e lazer que fortalece os laços entre a UFSJ e a cidade de São João del-Rei.

Reconhece-se como limite deste trabalho seu caráter exploratório, focado em um único relato de experiência. Como desdobramento, sugere-se a realização de pesquisas futuras com abordagens metodológicas complementares, como estudos longitudinais para avaliar o impacto do projeto na qualidade de vida dos participantes a longo prazo e a aplicação de entrevistas e grupos focais para aprofundar a análise da percepção dos envolvidos. Ademais, a

experiência bem-sucedida de gestão compartilhada entre TAE e docente abre caminho para que este modelo seja explorado e adaptado para outras áreas da extensão universitária, ampliando as fronteiras da colaboração e da inovação institucional.

REFERÊNCIAS

- 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. Brasil, 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: XX . 2025.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GOMES, Arlindo Leandro; GERALDO, Júnia Maria; COELHO, Edgar Pereira. O canto coral como ferramenta de educação musical utilizando-se referenciais freirianos. **Educação & Linguagem**, v. 24, n. 2, p. 353-367, jul./dez. 2021.
- MOORE, Gerald. **The Unashamed Accompanist**. London: Ascherberg, Hopwood & Crew, 1943.
- NEVES, Lília Maria Bitar; PINTO, Marcus Vinícius de Mello; MILLEN, Maria Inês de Castro. Extensão universitária e inclusão social de estudantes do ensino médio público. Trabalho, **Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 457-468, 2013.
- PAIVA, Sérgio. **O Pianista Correpetidor na atividade coral: preparação, ensaio e Performance**. 2006. Dissertação (Mestrado em Música) – PPGMUS, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2006.
- SOBRINHO, Mayra Ferreira; DE SANTANA LIMEIRA, Doraneide Tosta. A Escuta Musical Ativa na Prática Coral. *In*: Congresso Nacional da Associação Brasileira de Educação Musical, 25., 2021. **Anais...**: ABEM, 2021.
- TURINO, Thomas. **Music as Social Life: The Politics of Participation**. Chicago: University of Chicago Press, 2008.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI. **Edital no 01/2025 - SIMTAD/UFSJ**. [São João del-Rei: UFSJ], 2025. Disponível em: <https://sigeventos.ufsj.edu.br/sigeventos/verArquivo?idArquivo=1249785&key=785a8d7fadc eedd2f26e71cd26159d01>. Acesso em: 12 set. 2025.
- VIEIRA, Virgínia Santos de Holanda; LIMA, Andreza Maria de. Servidores Técnico-Administrativos em Educação nos Institutos Federais: um estudo da produção científica no Brasil nos últimos anos (2017-2022). **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, v. 2, n. 24, p. 1-19, set. 2024.

CENTRALIZAÇÃO E EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS DE SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

Luana Letícia de Oliveira Alves¹
Cinthya Cristina de Freitas Santos²
Márcia Rodrigues da Costa Silva³
Maria da Penha Resende Rodrigues⁴
Míriam Fátima da Silva⁵

¹ Mestre em Administração Pública, servidora técnico-administrativa - cargo Assistente em Administração, Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (SECOP) / UFSJ.

² Mestre em Tecnologias para o Desenvolvimento Sustentável, servidora técnico-administrativa - cargo Assistente em Administração, Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (SECOP) / UFSJ.

³ Especialista em Administração Pública, servidora técnico-administrativa - cargo Assistente em Administração, Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (SECOP) / UFSJ.

⁴ Especialização em Administração - Gestão Estratégica em Finanças, servidora técnico-administrativa - cargo Auxiliar em Administração, Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (SECOP) / UFSJ.

⁵ Especialização em Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal - servidora técnico-administrativa - cargo Assistente em Administração, Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (SECOP) / UFSJ.

CENTRALIZAÇÃO E EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS DE SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

RESUMO

Este relato de experiência apresenta a trajetória de centralização do processo de seleção de estagiários na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), conduzida pela Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGP), por meio do Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (SECOP), desde 2018. A centralização substituiu procedimentos informais, promovendo transparência, padronização e eficiência. Ao longo dos anos, o processo passou por revisões e aprimoramentos, incluindo a redistribuição de vagas de cotistas após a homologação, garantindo maior efetividade legal. São discutidos os desafios enfrentados, como adaptação da comunidade acadêmica e inexperiência dos estudantes, bem como os impactos sobre a gestão institucional e a formação prática dos alunos. A experiência evidencia a importância da centralização para a gestão de pessoas e para a efetividade das políticas de estágio.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Estágio. Transparência.

INTRODUÇÃO

A seleção de estagiários em instituições de ensino superior cumpre dupla função: atender às demandas administrativas e pedagógicas e fornecer oportunidades de formação prática aos estudantes. Na UFSJ, até 2018, os processos eram conduzidos de forma descentralizada e informal, em que cada unidade administrava suas próprias seleções. Essa prática resultava em falta de padronização, transparência limitada e dificuldades de controle do número de estagiários, além de dificultar a adequação à legislação vigente.

Com o objetivo de formalizar, centralizar e modernizar a seleção de estagiários, a PROGP, por meio do SECOP, implementou o primeiro edital unificado em 2018. Desde então, o processo vem sendo aperfeiçoado continuamente, incorporando revisões estruturais, ajustes legais e procedimentos para distribuição de cotas.

O presente relato busca analisar a evolução do processo, os desafios enfrentados, as soluções implementadas e os impactos institucionais, fornecendo uma reflexão sobre boas práticas de gestão de pessoas e políticas de estágio em universidades públicas.

RELATO

O primeiro edital unificado, publicado em 2018, marcou a transição de um modelo informal para uma prática centralizada e estruturada, substituindo procedimentos dispersos e inadequados à legislação. Nos anos seguintes, a experiência evoluiu de forma significativa:

- 2019 e 2020: o processo foi realizado em duas etapas, com chamada interna das unidades e edital de seleção, permitindo levantamento de demandas e maior alinhamento entre oferta de vagas e interesse dos candidatos.
- 2021 em diante: o SECOP passou a receber da gestão os pedidos de abertura de edital já com vagas definidas, considerando orçamento, limites legais e demandas institucionais. Esse ajuste trouxe objetividade e maior planejamento estratégico.

- A prioridade recente tem sido a alocação de estagiários na área meio, fortalecendo a capacidade administrativa da Universidade.

RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

Centralização do Processo Seletivo

A implementação da centralização do processo seletivo de estagiários pela UFSJ, a partir de 2018, representou um marco na gestão de estágios na instituição. Anteriormente, as unidades acadêmicas e administrativas conduziam seus próprios processos seletivos, resultando em práticas diversas, falta de padronização e dificuldades de controle. A centralização permitiu:

- Padronização dos critérios de seleção, garantindo equidade e transparência.
- Eficiência administrativa, com centralização das atividades no SECOP, facilitando o acompanhamento e controle dos processos.
- Adoção de práticas alinhadas à legislação vigente, incluindo a Lei nº 11.788/2008 (Brasil, 2008), que regula os estágios de estudantes.

Desafios Enfrentados

Apesar dos avanços, a centralização trouxe desafios significativos:

- Adaptação da comunidade acadêmica, que precisou abandonar procedimentos informais e se adaptar a novas normas e prazos.
- Reorganização interna do SECOP, que precisou estruturar processos para lidar com a demanda crescente de estagiários.
- Atendimento a um público inexperiente, composto majoritariamente por estudantes em sua primeira experiência profissional, exigindo acompanhamento e orientação contínuos.
- Redefinição de prazos e fluxos de recebimento de documentação, que precisaram ser ajustados para atender às novas demandas e garantir a eficiência do processo.

Os dados abaixo ilustram a evolução da oferta de vagas e candidatos aprovados entre 2018 e 2024:

Quadro 1 - Relação de vagas ofertadas e candidatos aprovados

Ano	Vagas ofertadas	Candidatos aprovados
2018	39	17
2019	98	174
2020	0	136
2021	8	17
2022	25	97
2023	10	0 (sem inscritos)
2024	38	96

Fonte: Setor de Concursos e Procedimentos Admissionais (2025).

A análise revela:

- Em alguns anos, o número de aprovados superou a oferta de vagas, refletindo alta demanda estudantil e necessidade de gestão rigorosa do orçamento.
- Variações em determinados anos (2021, 2023) indicam ajustes orçamentários ou especificidades de editais.

Em 2024, a UFSJ implementou uma revisão significativa no processo de distribuição de vagas destinadas a cotistas. Anteriormente, as vagas eram distribuídas proporcionalmente entre as unidades antes da seleção, o que resultava em vagas reservadas que não eram preenchidas por candidatos cotistas, retornando para a ampla concorrência. A nova abordagem adotada foi a distribuição das vagas de cotistas após a homologação do processo seletivo, garantindo que as vagas reservadas sejam alocadas apenas nas unidades onde há candidatos cotistas aprovados.

Essa mudança resultou em maior efetividade no cumprimento da Lei de Cotas, assegurando que as vagas destinadas a cotistas sejam efetivamente ocupadas por candidatos aptos.

Atualmente, a gestão dos estágios nas Instituições Federais de Ensino (IFEs) é realizada por meio do sistema SOUGOV, desenvolvido pelo Governo Federal. O SOUGOV é uma plataforma digital que centraliza diversos serviços relacionados à gestão de pessoas no setor público federal, incluindo a gestão de estágios. Entre as funcionalidades do SOUGOV relacionadas aos estágios, destaca-se o registro e acompanhamento de estágios, permitindo o controle das atividades dos estagiários, de seus períodos de recesso, da renovação e encerramentos dos estágios, bem como do correto pagamento da bolsa-estágio e do auxílio transporte, definidos na Instrução Normativa nº 213/2019 do Ministério da Economia (Brasil, 2019).

Outra funcionalidade possibilitada pelo SOUGOV na gestão dos estagiários é a integração com outros sistemas de gestão de pessoas, como o SIGRH, garantindo a consistência e atualização das informações para os procedimentos de gestão de pessoas.

A adoção do SOUGOV pelas IFEs, assim como os procedimentos adotados para seleção e admissão de estagiários na UFSJ, representa um avanço significativo na gestão de estágios, proporcionando maior eficiência, transparência e controle sobre os processos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A centralização e evolução do processo de seleção de estagiários na UFSJ demonstram que processos formais e bem estruturados geram benefícios tanto para a instituição quanto para os estudantes.

Os desafios iniciais — adaptação das unidades, reorganização do SECOP e integração de estudantes inexperientes — foram superados com revisões contínuas e aperfeiçoamento dos procedimentos, resultando em maior transparência, objetividade e eficiência.

O ajuste de 2024, realizado na distribuição de vagas de cotistas, evidencia a capacidade de aprendizado institucional, tornando o processo mais justo e alinhado à legislação.

O relato reforça que a centralização contribui para uma gestão de pessoas mais estratégica, garantindo que os objetivos administrativos e formativos sejam atingidos de maneira consistente e sustentável. Com o novo edital previsto para 2025, espera-se dar continuidade ao aprimoramento do processo, consolidando as melhores práticas e

promovendo oportunidades de formação de qualidade para os estudantes.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008.** Dispõe sobre o estágio de estudantes. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 set. 2008.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa nº 213, de 17 de dezembro de 2019.** Estabelece orientações sobre a aceitação de estagiários no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/42658>. Acesso em: 17 set. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Editais de seleção de estagiários (2018–2024). São João del-Rei: UFSJ, 2018-2024.

DA INFORMALIDADE AO CONTROLE: A CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA
DE GESTÃO DE PROJETOS NO NTINF-UFSJ

Rodrigo de Carvalho Santos¹
Paulo Roberto de Almeida²

¹ Mestre em Administração Pública, servidor técnico-administrativo - cargo Analista de Tecnologia da Informação, Núcleo de Tecnologia da Informação (NTInf) / UFSJ.

² Mestre em Engenharia de Sistemas e Automação, servidor técnico-administrativo - cargo Analista de Tecnologia da Informação, Núcleo de Tecnologia da Informação (NTInf) / UFSJ.

DA INFORMALIDADE AO CONTROLE: A CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE GESTÃO DE PROJETOS NO NTINF-UFSJ

RESUMO

O Núcleo de Tecnologia da Informação (NTInf) da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) enfrentava um cenário de informalidade na condução de seus projetos, resultando em perdas de recursos e ausência de memória organizacional. Este relato de experiência tem como objetivo apresentar o processo de implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos, fundamentada no Guia PMBOK e na MGP-SISP, como solução para esses desafios. A abordagem detalha a transição de um modelo sem controle para uma gestão estruturada, apoiada pela ferramenta de *software* livre *OpenProject*. Como principais resultados, destacam-se o aumento da transparência, o acompanhamento formal de mais de 90 projetos desde 2024, a construção de uma base de conhecimento para iniciativas futuras e a melhoria no suporte ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Conclui-se que a adoção de uma metodologia simplificada e adaptada à realidade local é uma ferramenta eficaz para a transformação da cultura organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Relato de Experiência. Mudança Organizacional.

INTRODUÇÃO

A gestão dos processos de trabalho e a otimização de rotinas operacionais constituem um foco central para o aprimoramento da eficiência e da coerência institucional no ambiente universitário. No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) desempenham um papel fundamental na organização e suporte à vida acadêmica, sendo a busca por processos de trabalho mais significativos uma constante para alinhar as atividades cotidianas à missão estratégica da universidade. Assim, o conhecimento e a aplicação de boas práticas em gestão e o aprimoramento contínuo das rotinas são essenciais para promover a produtividade e a preservação da memória organizacional (MPOG, 2011; PMI, 2017).

Contudo, o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTInf) da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) enfrentava um cenário de ausência de acompanhamento formal de seus projetos. O seguimento das iniciativas era realizado de forma informal pela chefia ou, em alguns casos, inexistia, o que resultava em projetos inacabados, perda de prazos e conflitos entre gestores e equipes. A documentação, quando elaborada, não seguia um padrão, sendo focada no produto e não no processo, gerando registros fracos e inconsistentes. Este quadro se agravava pela inexistência, até 2024, de um repositório de dados sobre projetos executados, o que impedia a mensuração de esforços baseada em experiências anteriores e configurava uma lacuna na gestão do conhecimento e na memória institucional do setor.

Para solucionar esses problemas e em alinhamento com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) (UFSJ, 2023), foi desenvolvida e implantada uma metodologia de gerenciamento de projetos fundamentada nas diretrizes da Metodologia de Gestão de Projetos (MGP-SISP) e nas práticas do Guia PMBOK. A iniciativa foi integrada ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), conforme o Decreto nº 11.072 (BRASIL, 2022) e a regulamentação interna (UFSJ, 2024), e apoiada pela ferramenta de código aberto *OpenProject*. A metodologia visa, portanto, padronizar o ciclo de vida dos projetos,

formalizar o acompanhamento, garantir a qualidade da documentação e criar uma base de conhecimento explícito que sirva como fonte de consulta para iniciativas futuras.

O objetivo deste relato de experiência é, portanto, apresentar a estrutura da metodologia de gerenciamento de projetos implantada no NTInf da UFSJ como resposta aos desafios de gestão e organização do trabalho. Para tal, o resumo expandido está estruturado da seguinte forma: a seção RELATO descreve o processo de concepção e implementação da metodologia; em seguida, RESULTADOS E DISCUSSÕES aborda os benefícios preliminares observados e, por fim, as CONSIDERAÇÕES FINAIS sintetizam os aprendizados e os próximos passos.

RELATO

A implementação da metodologia de gerenciamento de projetos no NTInf foi um processo evolutivo, motivado pela necessidade de superar desafios operacionais e estratégicos. Este relato descreve a jornada desde a concepção inicial até a consolidação da prática, detalhando as fases de planejamento, desenvolvimento, implementação e os desafios enfrentados.

Concepção e Planejamento

A iniciativa foi catalisada por um conjunto de problemas crônicos que afetavam a eficiência do setor, como a existência de projetos inacabados, a perda de recursos e a dificuldade em mensurar e acompanhar o andamento das atividades. Diante desse cenário, propôs-se a adoção de uma metodologia formal para a gestão de projetos de tecnologia da informação no NTInf.

A base para a mudança foi a combinação das boas práticas do Guia PMBOK com a estrutura da MGP-SISP. A escolha não se deu por um estudo comparativo exaustivo, mas pela decisão pragmática de utilizar um conhecimento já consolidado e alinhado às diretrizes do governo federal. O objetivo principal era capacitar um núcleo inicial de servidores para saírem do "absoluto zero", estabelecendo uma base sólida que, posteriormente, seria aprimorada com outras abordagens, como o *Scrum*, sobre o qual os gestores de projetos também receberam formação. O planejamento inicial envolveu a direção, os chefes de setores e dois servidores que assumiram o papel de gerentes de projetos, formando a equipe responsável pela condução da mudança.

Desenvolvimento e Seleção de Ferramentas

O processo de desenvolvimento ocorreu em etapas. Primeiramente, realizou-se um estudo aprofundado dos referenciais teóricos, seguido pela adaptação dos artefatos da MGP-SISP para a realidade do NTInf. Inicialmente, esses artefatos, como o termo de abertura, levantamento de requisitos e de partes interessadas, foram materializados em documentos de texto e planilhas eletrônicas. Outras ferramentas de gestão de projetos foram testadas para o acompanhamento, mas se mostraram insuficientes para as necessidades de formalização devido a limitações de funcionalidades e falta de recursos orçamentários para aquisição de licenças.

A busca por uma solução mais robusta levou à seleção do *OpenProject*. Trata-se de uma plataforma de *software* livre para gerenciamento de projetos que pode ser instalada em servidores próprios, garantindo total controle sobre os dados e sem custos de licenciamento. A

ferramenta foi escolhida por seu baixo consumo de recursos, excelente curva de aprendizado e, crucialmente, por permitir o acompanhamento *on-line* centralizado. Essa característica se mostrou fundamental para viabilizar o acesso por parte dos servidores do PGD, que podem interagir com os projetos de qualquer local. A implantação do *software* foi apoiada pelo diretor da unidade, com um período de um mês de testes e validação junto aos gerentes de projetos.

Estrutura da Metodologia e Implementação

Com a ferramenta definida, a metodologia foi estruturada com papéis, artefatos e um fluxo de trabalho claros. Foram estabelecidos os papéis de Patrocinador (geralmente o chefe de setor ou o diretor), Gerente de Projetos e Equipe Técnica. Foi fundamental esclarecer que o papel do Gerente de Projetos, conforme o PMBOK, se restringe ao acompanhamento do cronograma, da documentação e das tarefas, não se confundindo com a autoridade hierárquica do chefe de setor, um ponto que inicialmente gerou confusão.

O ciclo de vida de um projeto foi padronizado: após o planejamento e priorização, elabora-se um Termo de Abertura de Projeto (TAP), seguido por uma reunião de *kick-off* com as partes interessadas. Todas as atividades são cadastradas no *OpenProject*, permitindo a geração de cronogramas, gráficos de *Gantt* e o monitoramento contínuo. Reuniões semanais de acompanhamento são conduzidas pelo gerente de projeto, que reporta o andamento e quaisquer desvios à gestão das unidades. Ao final, as lições aprendidas são documentadas e o projeto é formalmente concluído com um Termo de Encerramento (TEP).

A implementação foi precedida por um projeto piloto, que consistiu na própria implantação da metodologia. A oficialização para a equipe ocorreu por meio de reuniões e um treinamento formal de quatro horas, oferecido via Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGP), que foi gravado e disponibilizado para consultas futuras, envolvendo servidores, terceirizados e estagiários.

Desafios, Integração com o PGD e Lições Aprendidas

A transição para um modelo estruturado foi e tem sido um processo desafiador. Mudar a cultura de uma equipe que nunca trabalhou com gestão formal de projetos exige tempo e persistência. Embora a maioria dos colaboradores tenha apoiado a mudança por perceber os ganhos em transparência e organização, houve resistência por parte de uma minoria, em grande parte devido ao desconhecimento dos conceitos.

No que tange à integração com o PGD, embora o *OpenProject* não se conecte diretamente ao sistema Polare, ele atua como uma ferramenta complementar. O *OpenProject* permite um detalhamento granular das atividades e o acompanhamento preciso de cronogramas, funcionalidades que o Polare não oferece, enriquecendo o acompanhamento das entregas pactuadas entre chefias e servidores.

As principais lições aprendidas indicam que não há uma solução perfeita para fazer a gestão de todos os projetos de tecnologia da informação. Percebeu-se que projetos de desenvolvimento de *software*, por sua natureza dinâmica, demandam uma abordagem mais ágil, enquanto projetos de infraestrutura se adaptam melhor ao modelo tradicional. Como próximos passos, o NTInf planeja evoluir para uma abordagem híbrida e, fundamentalmente, normatizar o processo através de uma instrução normativa interna, a exemplo do que foi feito na gestão de serviços, para solidificar os papéis, responsabilidades e o fluxo de trabalho da gestão de projetos.

RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

A implementação da metodologia de gerenciamento de projetos no NTInf gerou resultados significativos em múltiplas frentes, abrangendo desde melhorias operacionais quantificáveis até uma gradual, porém profunda, mudança na cultura organizacional. Esta seção discute os principais efeitos observados, analisando os fatores que contribuíram para o sucesso da iniciativa e os desafios encontrados.

Resultados Tangíveis: Controle, Transparência e Eficiência

O resultado mais imediato e mensurável foi o estabelecimento de um sistema de acompanhamento formal para os projetos. Em contraste direto com o cenário anterior, onde a falta de monitoramento resultava em projetos abandonados e perda de recursos, a nova metodologia trouxe controle e visibilidade. Desde o início de sua implantação em 2024, já foram gerenciados mais de 90 projetos, com 29 em andamento na plataforma *OpenProject*. Esses números, por si só, representam um avanço notável, visto que antes de 2024 não existia qualquer registro que permitisse mensurar o volume de trabalho, em projetos, executado pelo setor.

Adicionalmente, a metodologia proporcionou uma visão clara sobre a alocação da força de trabalho, permitindo uma distribuição mais equilibrada das tarefas entre os membros da equipe. A transparência, um dos pilares da mudança, tornou-se ativa com a adoção do *OpenProject*. A plataforma possui uma área pública onde qualquer membro da comunidade acadêmica pode consultar o andamento dos projetos, enquanto gestores e chefes de setor podem acessar informações detalhadas, promovendo um ambiente de responsabilidade e comunicação clara sobre as iniciativas do NTInf.

Construção da Memória Organizacional

Um dos ganhos mais significativos foi o início da construção de uma memória organizacional. Ao registrar todas as atividades, documentos e lições aprendidas, o *OpenProject* funciona como um repositório de conhecimento. Na prática, ao planejar um novo projeto, como as recorrentes contratações de soluções de TIC, é possível consultar iniciativas anteriores de escopo similar. Essa prática permite estimar prazos e recursos com maior precisão, antecipar desafios e evitar a repetição de erros, solucionando o problema da falta de memória histórica que impedia o planejamento baseado em dados.

Impacto na Cultura Organizacional e no PGD

No âmbito cultural, a transparência reduziu especulações sobre a carga de trabalho, enquanto o engajamento e a autonomia da equipe aumentaram, com os próprios membros valorizando o registro formal das atividades. Para os servidores em PGD, o impacto foi unanimemente positivo, pois a metodologia oferece um acompanhamento granular das atividades pactuadas, permitindo que as chefias ajam proativamente para corrigir rumos e garantir as entregas. Embora a mudança tenha sido bem recebida pela maioria, um resultado inesperado foi a resistência de uma pequena minoria que, por falta de familiaridade com os conceitos, percebeu o processo como um excesso de burocracia.

Discussão: A Simplicidade como Fator Crítico de Sucesso

Em uma análise crítica, a simplicidade foi o fator chave para a adoção da metodologia. Guiado pelo princípio do PMBOK de que o esforço de gestão não deve superar o de execução, a abordagem inicial de adaptar todos os artefatos da MGP-SISP mostrou-se burocrática e foi simplificada. O processo evoluiu para focar em documentos essenciais — os Termos de Abertura e Encerramento —, centralizando as demais atividades (cronogramas, tarefas) na ferramenta *OpenProject* e tornando a criação de outros documentos uma decisão da equipe, baseada na necessidade. Essa flexibilidade foi fundamental para reduzir a resistência e demonstrar o valor prático da gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relato demonstrou a transição do NTInf de um cenário sem processos formais para um modelo de gestão de projetos estruturado, que trouxe controle, transparência e o início da construção de uma memória organizacional. A implementação, baseada em práticas consolidadas e adaptada à realidade local, provou ser um caminho viável para otimizar o trabalho e alinhar as atividades técnicas aos objetivos institucionais. É fundamental reconhecer que a metodologia não é um produto final, mas um processo perfectível, cuja eficácia depende da contínua evolução e do aprendizado organizacional.

Como próximos passos, identificam-se melhorias cruciais para a sustentabilidade do modelo. A primeira é a capacitação de mais servidores para atuarem como gerentes de projeto, a fim de distribuir a carga de trabalho e permitir um acompanhamento mais próximo e eficaz de cada iniciativa. Adicionalmente, planeja-se a adoção de abordagens híbridas, combinando métodos ágeis e tradicionais para se adequar às diferentes naturezas dos projetos, e a formalização do processo por meio de uma instrução normativa interna.

Conclui-se que os benefícios da gestão de projetos, já visíveis, tendem a ser ampliados à medida que a maturidade da equipe avança. O sucesso contínuo desta iniciativa está diretamente ligado ao entendimento coletivo de que o trabalho organizado não é um fim em si mesmo, mas um meio para potencializar a entrega de valor à instituição.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Brasil, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm. Acesso em: 25 set. 2025.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (MPOG). **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP - MGP-SISP**. Versão 1.0. Brasília, DF: MPOG, 2011.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 6. ed. Newtown Square: PMI, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI (UFSJ). **Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação 2023-2025**. São João del-Rei, MG: UFSJ, 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI (UFSJ). **Resolução Ad Referendum CONSU/UFSJ nº 007, de 11 de outubro de 2024**. Altera a redação da Resolução CONSU nº 016/2022, que regulamenta [...] o Programa de Gestão e Desempenho

[...]. São João del-Rei, MG: UFSJ, 2024.

ENTRE NORMAS E PRÁTICAS: A (RE)CONSTRUÇÃO DO MANUAL DE
PROCEDIMENTOS PARA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DA UFSJ

Gilmar Cândido Rodrigues¹

¹ Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, servidor técnico-administrativo - cargo Administrador, Divisão de Contratos e Fiscalização (DCONF) / UFSJ.

ENTRE NORMAS E PRÁTICAS: A (RE)CONSTRUÇÃO DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DA UFSJ

RESUMO

O presente trabalho relata a experiência de atualização do Manual de Procedimentos para a Gestão e Fiscalização de Contratos da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), conduzida por uma comissão de fiscais diante das inovações da Lei nº 14.133/2021. O objetivo foi superar as lacunas da versão anterior, aliando a norma à prática. A metodologia combinou pesquisa e uma abordagem responsiva, usando as dúvidas cotidianas como diagnóstico. Como resultado, o manual evoluiu de um guia conceitual de 73 páginas para um manual operacional de 363 páginas, incorporando orientações práticas, exemplos visuais e instrumentos para atos complexos, como repactuações e aditivos. A experiência demonstra a relevância da integração entre teoria e prática, fortalecendo a governança e contribuindo para uma mudança cultural em torno da função de fiscalização, que obteve reconhecimento interno e externo.

Palavras-chave: Fiscalização. Governança Pública. Inovação na gestão.

INTRODUÇÃO

A fiscalização de contratos administrativos constitui uma das etapas mais sensíveis e estratégicas da gestão pública. Se antes era compreendida, sobretudo, como o acompanhamento formal da execução contratual, hoje assume contornos mais amplos, vinculados a práticas de governança, eficiência e responsabilização.

As contratações públicas, em 2024, movimentaram parcela expressiva da economia nacional, representando cerca de 12% do Produto Interno Bruto (PIB), segundo o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI, 2024). Essa vultuosidade confere à função do fiscal de contratos um papel estratégico, uma vez que o acompanhamento da execução contratual garante que recursos dessa magnitude sejam aplicados de forma regular, eficiente e orientada para resultados e atendimento ao interesse público. Mais do que assegurar a legalidade dos atos administrativos, a atuação do fiscal contribui para a sustentabilidade econômica e social, na medida em que promove a correta destinação dos gastos públicos, incentiva práticas responsáveis por parte das empresas contratadas e fortalece a confiança da sociedade na gestão pública. Assim, a atividade de fiscalização ultrapassa o caráter meramente burocrático e assume dimensão essencial para a governança pública e para a promoção de políticas de desenvolvimento sustentável.

O Decreto nº 11.246, de 2022, fruto da regulamentação da Lei nº 14.133/2021, representou importante inovação ao detalhar a atuação dos gestores e fiscais de contratos no âmbito da Administração Pública (Brasil, 2022). A norma estabeleceu critérios para a designação desses agentes, levando em conta a complexidade dos contratos e a capacidade técnica do servidor, além de reforçar a necessidade de segregação de funções e formalização das atribuições. Também introduziu a obrigatoriedade de registros sistemáticos e relatórios de riscos, alinhando a prática fiscalizatória ao modelo de governança pública (Brasil, 2022). Como destaca Almeida (2023), a nova lei alinha a fiscalização contratual ao modelo de governança pública, inserindo o acompanhamento da execução no centro do ciclo de contratações e vinculando-o diretamente à obtenção de resultados esperados.

Justen Filho (2023) observa que essa transformação representa uma inflexão no modelo de contratações públicas, aproximando a execução contratual de práticas de governança e de *accountability*. Para o autor, o novo regime abandona o caráter meramente procedimental que marcava a Lei nº 8.666/1993 e se orienta para um modelo de gestão voltado a resultados, em que o fiscal deve atuar não apenas como mero atestador de documentos, mas como agente de controle da eficiência e da legalidade.

Contudo, a efetividade desse novo paradigma ainda enfrenta obstáculos. Estudo realizado por Dantas e Lima (2024) evidenciou que, na prática, gestores e fiscais de contratos frequentemente lidam com carência de capacitação e, principalmente, com a ausência ou insuficiência de ferramentas de apoio, fatores que limitam a plena concretização das inovações previstas na Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021).

Nesse contexto, a UFSJ criou, em 2022, a Assessoria de Governança e Gestão (ASGOV), vinculada à Pró-Reitoria de Administração, a qual precedeu a criação da atual Divisão de Contratos e Fiscalização. A assessoria tinha a atribuição de apoiar o planejamento e a padronização das contratações e a regulamentação da gestão e fiscalização dos contratos terceirizados, orientando e coordenando os fiscais de contrato. A atuação próxima da ASGOV permitiu identificar lacunas significativas no manual de procedimentos de gestão e fiscalização de contratos publicado em 2019, tornando clara a necessidade de aprimoramento. Essa revisão mostrava-se oportuna não apenas em razão das inovações normativas trazidas pela Lei nº 14.133/2021, mas também pela possibilidade de incorporar as boas práticas consolidadas ao longo da experiência da fiscalização, fortalecendo a aplicabilidade e a segurança do documento.

Assim, o objetivo deste trabalho é relatar a experiência de atualização do manual de fiscalização de contratos da UFSJ, demonstrando como a aliança entre as inovações normativas e as demandas práticas dos fiscais resultou na (re)construção de uma ferramenta robusta de padronização, governança e segurança jurídica.

RELATO DA EXPERIÊNCIA

O ponto de partida para o trabalho foi a atuação da ASGOV, que, ao orientar os fiscais de contrato, identificou lacunas significativas na primeira versão do manual, elaborada em 2019. Havia uma ausência de padronização na execução de atos administrativos e carência de orientações para atividades complexas, como os cálculos de reequilíbrio econômico-financeiro, a análise de custos não renováveis e a verificação de rescisões trabalhistas. Diante desse diagnóstico, foi necessário iniciar o processo de revisão do manual. Para essa finalidade, e em cumprimento à Resolução nº 10/2021/UFSJ/CONDI, foi designada uma comissão de especialistas.

A comissão, presidida pela ASGOV, foi composta por seis servidores com larga experiência na área, incluindo representantes de todos os campi e da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGP), unindo membros da equipe original de 2019 a novos integrantes. O desafio central era revisar o manual, indo além do conteúdo conceitual. Ao longo de 180 dias de pesquisa e deliberação, o grupo estabeleceu um objetivo triplo: alinhar o documento à Nova Lei de Licitações, desenvolver um material de fácil acesso e, crucialmente, incorporar soluções para os problemas concretos enfrentados no dia a dia da fiscalização.

Para atingir tais objetivos, a metodologia de trabalho foi multifacetada. Inicialmente, realizou-se uma ampla pesquisa em manuais e boas práticas de outras instituições públicas e órgãos de controle, buscando referências consolidadas. Contudo, a principal diretriz do projeto foi a abordagem responsiva, que utilizou como insumo primário as vivências da UFSJ.

Cada dúvida direcionada pelos fiscais à ASGOV foi tratada como um diagnóstico preciso das lacunas do manual anterior, e as respostas a esses desafios foram sistematicamente incorporadas ao novo texto, transformando as dificuldades cotidianas em um guia moldado pela e para a realidade da instituição.

RESULTADOS

A (re)construção do manual de procedimentos de gestão e fiscalização de contratos da UFSJ resultou em uma transformação completa da ferramenta de gestão, evoluindo de um guia conceitual para um robusto manual de procedimentos operacionais. O salto qualitativo é quantificável: a versão anterior, com 73 páginas e 11 anexos, foi expandida para um documento de 363 páginas e 64 anexos. Este crescimento reflete a transição de um manual meramente informativo para um instrumento de trabalho prático e detalhado. De forma estratégica, o novo manual destaca as inovações trazidas pela Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), ao mesmo tempo que mantém informações relevantes sobre as Leis nº 8.666/1993 e nº 10.520/2002, garantindo que os fiscais tenham amparo para gerir tanto os novos contratos quanto aqueles celebrados sob a égide da legislação anterior.

Um dos avanços mais significativos foi a incorporação de orientações aprofundadas para procedimentos historicamente complexos. O manual agora detalha, com fluxogramas e *checklists*, a análise de repactuação e reequilíbrio econômico-financeiro, a correta glosa quando o serviço não é prestado conforme acordado, a precisa identificação e análise dos custos não renováveis nas prorrogações e a mecânica de gestão da conta vinculada. Em um esforço notável para traduzir a teoria em prática, a nova versão incluiu ilustrações de documentos comprobatórios, como guias de FGTS, relatórios do eSocial e folhas de pagamento com anotações visuais que indicam exatamente quais informações devem ser conferidas. Essa abordagem didática desmistifica a fiscalização de obrigações trabalhistas e previdenciárias, tornando-a mais acessível e segura para fiscais que não são especialistas na área.

Essa padronização de rotinas visa, primordialmente, fortalecer a segurança jurídica da instituição e de seus agentes. Ciente do risco de responsabilização da Administração (subsidiária, quanto às obrigações trabalhistas, e solidária, quanto às previdenciárias, em caso de falha na fiscalização), a nova versão oferece dezenas de modelos de despachos, relatórios e ofícios. Nesse contexto, os novos Termos Circunstanciados de Recebimento Provisório, tanto o técnico quanto o administrativo, surgem como a principal ferramenta de mitigação de riscos. O ponto-chave não é a existência do documento em si, mas os elementos que o compõem. Sua estrutura foi desenhada para funcionar como um verdadeiro *checklist* de verificação, forçando o fiscal a registrar, ponto a ponto, as conferências realizadas.

É o preenchimento detalhado desses elementos que materializa a fiscalização, transformando o acompanhamento em um robusto acervo probatório da diligência da UFSJ. Ao fazer isso, o documento afasta a presunção de culpa *in vigilando* e protege a instituição. Paralelamente, essa clareza procedimental busca transformar a cultura em torno da fiscalização, mitigando a insegurança historicamente associada à função e estabelecendo uma base sólida para que a atividade seja percebida como uma responsabilidade viável e bem suportada.

A validação destes resultados ocorreu tanto interna quanto externamente. A nova versão foi recebida com grande aprovação pelos fiscais da Instituição, que reconheceram seu valor prático imediato. O reconhecimento externo foi evidenciado durante o curso “Gestão e fiscalização de contratos administrativos”, realizado na UFSJ em novembro de 2024, quando

o instrutor Thiago Alves de Menezes, servidor do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), destacou a excelência do manual, afirmando que o documento serviria como referência para o aprimoramento dos procedimentos em seu próprio órgão.

Dessa forma, os resultados alcançados com a atualização revelam a capacidade da instituição de transformar desafios normativos em oportunidades de inovação e aperfeiçoamento da gestão pública. Ao alinhar-se às novas exigências legais e, simultaneamente, consolidar as melhores práticas de fiscalização, a UFSJ fortaleceu sua governança contratual e contribuiu ativamente para a difusão de uma cultura de gestão orientada por resultados, transparência e segurança jurídica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência de (re)construção do Manual de Procedimentos para a Gestão e Fiscalização de Contratos da UFSJ transcendeu a mera necessidade de atualização normativa. O processo revelou-se uma oportunidade estratégica para fortalecer a cultura de governança na instituição, transformando a percepção da atividade fiscalizatória de um fardo burocrático para uma função estratégica, amparada por ferramentas claras e eficazes.

O principal legado do projeto não reside apenas no documento final, mas na metodologia de trabalho que valorizou o conhecimento prático dos fiscais. Ao transformar as dificuldades cotidianas em soluções padronizadas, a UFSJ criou um ciclo virtuoso de melhoria contínua, demonstrando que a escuta ativa das equipes de ponta é um insumo valioso para a inovação na gestão pública. O reconhecimento externo da qualidade do manual reforça que a experiência da UFSJ pode servir como referência para outras instituições que enfrentam desafios semelhantes.

Conclui-se que o alinhamento entre as exigências legais e as necessidades práticas não é apenas possível, mas essencial para a efetivação de uma administração pública mais eficiente, transparente e segura. O novo manual é, portanto, mais do que um guia: é a materialização de um compromisso com a excelência e um passo concreto para a maturação da governança contratual na universidade, estabelecendo um novo patamar de suporte e segurança para os servidores que atuam na linha de frente da execução dos gastos públicos.

Por fim, é fundamental ressaltar que a comissão compreende este manual não como um produto definitivo, mas como um marco em um ciclo perpétuo de aprimoramento. Diante do dinamismo normativo e da constante evolução das práticas de gestão, o documento é concebido como uma plataforma viva, destinada a incorporar futuras atualizações e a evoluir a partir do mesmo *feedback* dos fiscais que orientou sua criação. A excelência alcançada nesta versão serve, portanto, não como um ponto de chegada, mas como a nova base sobre a qual futuras melhorias serão construídas, garantindo a perenidade e a relevância da ferramenta.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. W. L. A. **Fiscalização contratual na Lei nº 14.133/2021**: governança e resultado na execução de contratos administrativos. Revista TCU, Brasília, v. 150, p. 85-111, 2023. Disponível em: < <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1814>>. Acesso em 26 set. 2025.

BRASIL. Decreto nº 11.246, de 27 de outubro de 2022. **Regulamenta o disposto no § 3º do art. 8º da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre as regras para a atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de**

contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Poder Executivo, Brasília, DF, 31 out. 2022. Seção 1. p. 208.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021. **Lei de licitações e contratos administrativos.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Poder Executivo, Brasília, DF, 01 abr. 2021. Seção 1. p. 1.

DANTAS, I.; LIMA, D. A. Ferramentas de apoio à fiscalização contratual de serviços contínuos com mão de obra de dedicação exclusiva: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Vertentes do Direito**, 11(2). p. 148-177, 2024.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **O que a gestão faz por você? Moderniza as compras públicas com eficiência, tecnologia, transparência e economia.** Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/junho/o-que-a-gestao-faz-por-voce-moderniza-as-compras-publicas-com-eficiencia-tecnologia-transparencia-e-economia?utm_source=chatgpt.com>. Acesso em: 25 set. 2025.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratações Administrativas**, 2. ed., São Paulo: Thomson Reuters, 2023.

PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE SOLUÇÃO DE TIC NA UFSJ

Paulo Roberto de Almeida¹
Rodrigo de Carvalho Santos²

¹ Mestre em Engenharia de Sistemas e Automação, servidor técnico-administrativo - cargo Analista de Tecnologia da Informação, Núcleo de Tecnologia da Informação (NTInf) / UFSJ.

² Mestre em Administração Pública, servidor técnico-administrativo - cargo Analista de Tecnologia da Informação, Núcleo de Tecnologia da Informação (NTInf) / UFSJ.

PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE SOLUÇÃO DE TIC NA UFSJ

RESUMO

As Instituições Federais de Ensino (IFEs) enfrentam constantes desafios na condução das contratações de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), devido à complexidade técnica, legal e orçamentária envolvida. Este resumo expandido tem como objetivo descrever e analisar o processo de contratação de bens e serviços de TIC na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), tomando como referência a Instrução Normativa nº 94, de 23 de dezembro de 2022, da Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia (Brasil, 2022). O estudo apresenta as fases que compõem o processo, desde a formalização da demanda até a gestão do contrato, evidenciando como a universidade aplica as diretrizes estabelecidas para garantir maior padronização e conformidade às normas da administração pública federal.

Palavras-chave: TIC. Contratações. Instrução Normativa.

INTRODUÇÃO

As Instituições Federais de Ensino (IFEs) desempenham um papel essencial na formação de profissionais e na produção de conhecimento em diversas áreas do saber. Nesse contexto, o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) tem se tornado cada vez mais estratégico para aprimorar a gestão da informação, apoiar processos administrativos e fortalecer as atividades de ensino, pesquisa e extensão, beneficiando toda a comunidade acadêmica, como estudantes, docentes e técnicos administrativos.

Entretanto, no âmbito da administração pública federal, os processos de aquisição de soluções de TICs costumam ser complexos e altamente burocráticos, exigindo conhecimento técnico especializado e domínio das legislações vigentes, além de competências específicas para o planejamento, elaboração e condução adequada das contratações (Parreira, 2018).

Para lidar com essa complexidade, foi publicada a Instrução Normativa SGD/ME nº 94, de 23 de dezembro de 2022 (Brasil, 2022), que estabelece diretrizes e etapas obrigatórias para as contratações de soluções de TIC pelos órgãos do Poder Executivo Federal. A norma organiza o processo em três fases principais: Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão do Contrato.

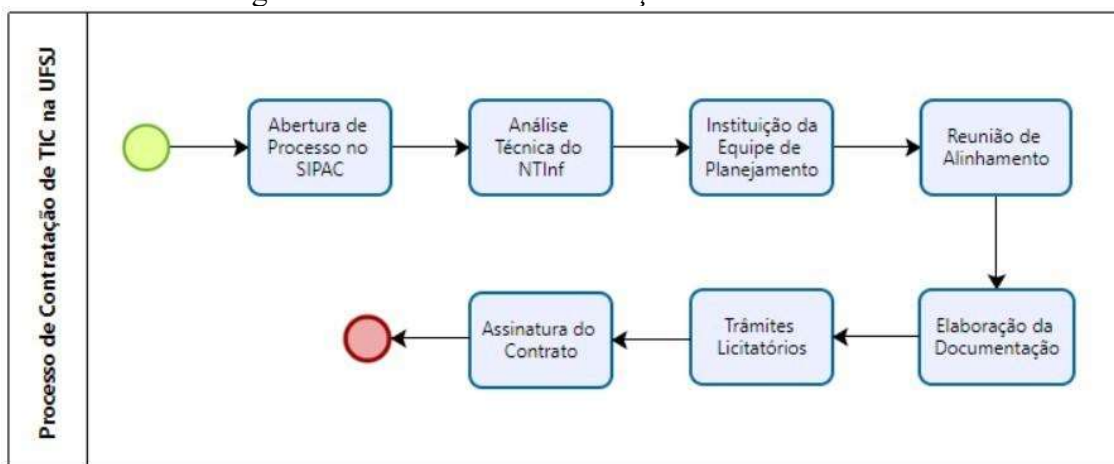
Na fase de Planejamento da Contratação são elaborados os principais artefatos que fundamentam a aquisição: o Estudo Técnico Preliminar (ETP), o Termo de Referência (TR) e o Mapa de Gerenciamento de Riscos (MGR). Esses documentos garantem maior controle, padronização e qualidade ao processo, alinhando-o às boas práticas de governança em TIC.

Diante disso, este resumo expandido tem como objetivo descrever o processo de contratação de soluções de TIC na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), destacando as etapas sequenciais e as responsabilidades das áreas envolvidas. Definir um processo para tratar das contratações de TIC surge como uma estratégia fundamental para garantir maior controle, padronização e qualidade nesses processos.

RELATO

A Figura 1 ilustra o processo de contratação de soluções de TIC na UFSJ. Essas fases formam um ciclo contínuo de planejamento, monitoramento e execução, permitindo que a instituição atenda de forma eficaz às suas necessidades de TIC, promovendo a excelência acadêmica e a inovação tecnológica.

Figura 1 – Processo de Contratação de TIC na UFSJ.



Fonte: De autoria própria (2025).

O processo segue rigorosamente os passos definidos pela Instrução Normativa nº 94/2022. A seguir, descrevem-se as principais etapas:

1. Abertura de Processo no SIPAC:

O requisitante inicia o processo no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e elabora o Documento de Formalização da Demanda (DFD), que detalha sua necessidade. Em seguida, o processo é encaminhado ao Núcleo de Tecnologia da Informação (NTInf) para análise técnica.

2. Análise Técnica do NTInf:

O NTInf avalia o objeto da contratação e verifica, conforme o Anexo II da IN 94/2022, se ele se enquadra como solução de TIC. Caso positivo, a equipe analisa a adequação da solicitação e sua compatibilidade com o Plano Diretor de TIC (PDTIC) e com o Plano de Contratações Anual (PCA).

3. Instituição da Equipe de Planejamento da Contratação (EPC):

Após a formalização da demanda, a autoridade competente designa oficialmente a EPC, equipe multidisciplinar responsável pelo planejamento da contratação. Ela deve incluir:

- Integrante Requisitante: servidor representante da área demandante, com conhecimento da necessidade;
- Integrante Técnico: servidor representante da área de TIC, responsável por validar a solução tecnológica;
- Integrante Administrativo: servidor da área administrativa, responsável pela conformidade licitatória e legal.

4. Reunião de Alinhamento

O NTInf realiza uma reunião de alinhamento com todos os membros da EPC, com o objetivo de apresentar os conceitos da IN 94/2022, esclarecer responsabilidades na elaboração dos documentos, planejar entregas e conduzir as atividades do projeto.

5. Elaboração da Documentação da Contratação:

Durante a fase de planejamento, a EPC elabora os documentos obrigatórios: ETP, TR, MGR, Mapa de Pesquisa de Preços, entre outros necessários.

6. Trâmites Licitatórios:

Após a produção da documentação, o processo é encaminhado ao SECOL, que conduz a fase de Seleção do Fornecedor, incluindo a análise de propostas e eventuais questionamentos dos licitantes.

7. Assinatura do Contrato:

Concluída a licitação, ocorre a assinatura do contrato e a designação da equipe de fiscalização, responsável por acompanhar o cumprimento das obrigações contratuais até a entrega final do serviço ou fornecimento.

Para auxiliar o processo, o NTInf elaborou o documento “Orientações e Atribuições da Equipe de Planejamento da Contratação (EPC/TIC)”, que detalha as responsabilidades de cada integrante da EPC/TIC, conforme previsto na IN SGD/ME nº 94/2022 – apresentado na Tabela 1.

Deixar explícitas as atribuições de cada membro ao longo do ciclo de vida do projeto de contratação é fundamental, pois a ausência dessa definição pode gerar problemas como sobrecarga de um integrante ou a não participação efetiva dos reais envolvidos.

Tabela 1 - Atribuições dos integrantes da EPC/TIC durante a confecção dos documentos.

Confecção dos Documentos	INTEGRANTES DA EPC/TIC		
	REQUISITANTE	TÉCNICO	ADMINISTRATIVO
DFD – (IN SGD/ME nº 94/2022, art. 10)	X		
ETP Digital – (IN SGD/ME nº 94/2022, art. 11)	X	X	
Especificação dos Requisitos para Contratação – (IN SGD/ME nº 94/2022, art. 16)	X	X	
Especificação dos Critérios Técnicos e Tecnológicos para Contratação – (IN SGD/ME nº 94/2022, art. 16)		X	

Mapa de Gerenciamento de Riscos – (IN SGD/ME nº 94/2022, art. 38)	X	X	X
Estimativa de preços da contratação – (IN SGD/ME nº 94/2022, art. 20. De acordo com a IN SGD/ME nº 65/2021 de 7 de julho de 2021)	X	X	X
TR – (IN SGD/ME nº 94/2022, art. 12)	X	X	X

Fonte: De autoria própria (2025).

Outro artefato orientativo é o documento com as Orientações e Atribuições da Equipe de Planejamento da Contratação (EPC/TIC) que estabelece os responsáveis pela assinatura de cada artefato produzido durante o processo de contratação, funcionando como guia para garantir clareza e segurança quanto às responsabilidades de todos os envolvidos, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Responsáveis pelas assinaturas dos artefatos.

ETP Digital: a) Integrante Requisitante; b) Integrante Técnico; c) Autoridade de TIC - Referência Legal: IN SGD/ME Nº 94/2022, Art. 11, § 2º.
Termo de Referência: a) Integrante Requisitante; b) Integrante Técnico; c) Integrante Administrativo. d) Autoridade de TIC; e) Autoridade Competente (Reitor) - Referência Legal: IN SGD/ME Nº 94/2022, Art. 12, § 6º.
Mapa de Gerenciamento de Riscos: a) Integrante Requisitante; b) Integrante Técnico; c) Integrante Administrativo - Referência Legal: IN SGD/ME Nº 94/2022, Art. 38, § 5º.

Fonte: De autoria própria (2025).

RESULTADOS

Devido à distribuição da UFSJ em diversos campi e à existência de núcleos de TI descentralizados, o processo de contratação de soluções de TICs anteriormente não seguia um padrão, o que dificultava a condução das contratações e comprometia a gestão das demandas institucionais relacionadas a TIC.

Com a adoção de um processo unificado, os principais benefícios alcançados foram:

- Consolidação do processo de contratação em conformidade com as legislações vigentes;
- Centralização da gestão e do planejamento das contratações de TICs no NTInf/UFSJ;
- Padronização dos artefatos utilizados (DFD, ETP, TR, MGR);
- Melhoria e manutenção de rotinas de suporte às contratações de TIC;
- Redução dos riscos associados às aquisições de bens e serviços de TIC;
- Maior transparência e fortalecimento da governança institucional sobre os processos de TIC.

A implementação desse processo contribuiu para estruturar de forma mais eficiente as contratações de TIC na UFSJ, promovendo segurança jurídica, agilidade nos trâmites e alinhamento às políticas públicas de transformação digital no setor público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de contratação de soluções de TIC na UFSJ, regulado pela IN nº 94/2022, constitui um modelo estruturado e detalhado que assegura a conformidade com as diretrizes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP), promovendo transparência e eficiência nas aquisições. Sua efetividade, contudo, depende de uma comunicação eficaz entre as áreas envolvidas e de uma coordenação atenta para evitar atrasos e garantir a execução adequada de cada etapa.

Apesar dos desafios inerentes ao cumprimento de todas as exigências normativas, a adoção de boas práticas de planejamento e gestão das contratações tem se mostrado eficaz para mitigar obstáculos. A experiência da UFSJ pode servir de referência para outras universidades e órgãos públicos que buscam aprimorar seus processos de aquisição de soluções de TIC, contribuindo para a modernização da gestão pública e para a melhoria dos serviços oferecidos à comunidade acadêmica e à sociedade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Governo Digital. **Instrução Normativa nº 94, de 23 de dezembro de 2022**. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC. Brasília, DF: ME, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgd/me-n-94-de-23-de-dezembro-de-2022-454510332>. Acesso em 24 set. 2025.

PARREIRA, Glauco Cintra. **Modelo de decisão para gestão de riscos de contratos de serviços de TI no Poder Judiciário Brasileiro**. Dissertação de Mestrado UNB. Brasília, DF, 2018.

AVALIAÇÃO DE AÇÕES AFIRMATIVAS ÉTNICO-RACIAIS NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI: A HETEROIDENTIFICAÇÃO

Rafael Vinícius Nonato¹
Carlos Eduardo Durange de Carvalho Infante²

¹ Mestre em Administração Pública, servidor técnico-administrativo - cargo Técnico em Secretariado, Departamento das Ciências da Educação Física e Saúde / UFSJ.

² Doutor em Engenharia de Produção, servidor docente, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis / UFSJ.

AValiação de Ações Afirmativas Étnico-Raciais na Universidade Federal de São João del-Rei: A Heteroidentificação

RESUMO

O trabalho analisa a efetividade das ações afirmativas na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), a partir da atuação da Comissão de Heteroidentificação. Expondo o legado da escravidão e da exclusão histórica da população negra, a pesquisa contextualiza a adoção das cotas como medida reparatória e aponta os limites da autodeclaração isolada, que abriu margem para fraudes. Foi feito um estudo de caso, sendo analisados 1.164 formulários de inscrição nos cursos de graduação da UFSJ entre 2020 e 2021, considerando diversas variáveis. Os resultados evidenciam que a heteroidentificação é indispensável para assegurar a efetividade das ações afirmativas para população negra, sobretudo em cursos de alta concorrência, embora haja desafios relacionados à categoria parda.

Palavras-chave: Ações afirmativas. Avaliação de políticas públicas. Comissão de heteroidentificação.

INTRODUÇÃO

O trabalho investiga os impactos da implementação da Comissão de Heteroidentificação como mecanismo de efetividade da política pública denominada ação afirmativa, também conhecida como “cotas” na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Ressaltando o legado histórico da escravidão no Brasil e seus impactos sobre a população negra, o estudo contextualiza a adoção das cotas como uma das principais medidas reparatórias. No entanto, a fragilidade do mecanismo de autodeclaração racial, quando utilizado de forma isolada, gerou vulnerabilidade a fraudes, exigindo a criação de comissões de heteroidentificação como instrumento complementar (Lewandowski, 2012).

O objetivo central da pesquisa foi analisar os resultados das ações afirmativas na UFSJ entre 2020 e 2021, considerando o trabalho da Comissão de Heteroidentificação como mecanismo de garantia da efetividade da política pública na instituição. A relevância do estudo está na necessidade de aprimorar instrumentos que fortaleçam a implementação das cotas raciais, assegurando que elas cumpram sua função de democratizar o acesso ao ensino superior e de promover justiça social.

Referencial Teórico

As marcas da escravidão permanecem vivas e estruturam desigualdades sociais até os dias atuais. Desde o período colonial, passando pela abolição formal em 1888, a população negra foi mantida em condições de marginalização, sem acesso a serviços públicos. Nesse contexto, o movimento negro consolidou-se como ator político fundamental, denunciando as desigualdades e o racismo, reivindicando direitos à população negra. As lutas travadas em quilombos, irmandades, associações, jornais da imprensa negra e, posteriormente, na Frente Negra Brasileira e no Movimento Negro Unificado, revelam que a mobilização negra nunca cessou e sempre esteve voltada para a conquista da cidadania plena e da justiça social (Barros, 2009; Cassoli, 2012; Domingues, 2007; Marquese, 2006; Nascimento, 2016).

As políticas públicas, compreendidas como respostas estatais a problemas sociais e demandas coletivas, são fruto direto da pressão desses movimentos. O movimento negro, ao

desmistificar a ideia de democracia racial e expor as desigualdades históricas, forçou a inclusão da questão racial na agenda política brasileira, demandando medidas específicas. Nesse sentido, as ações afirmativas emergem como políticas redistributivas, orientadas a corrigir desigualdades profundas e estruturais, especialmente no acesso à educação e ao trabalho (Capella, 2006; Moehlecke, 2000; Secchi *et al.*, 2020).

As experiências internacionais como a Índia, os Estados Unidos e a África do Sul inspiraram caminhos para o Brasil, mas foi a luta do movimento negro que tornou possível a institucionalização de políticas afirmativas no país (Santos, 2018; Silvério, 2004; Feres Júnior *et al.*, 2018). A partir de iniciativas pioneiras de universidades estaduais e, posteriormente, com a promulgação da Lei nº 12.711/2012, conhecida como Lei de Cotas, houve a consolidação de uma política pública de alcance nacional (Brasil, 2012). Assim, as ações afirmativas não podem ser vistas como concessões estatais isoladas, mas como conquistas históricas da população negra, resultado de séculos de resistência e organização coletiva. Elas representam a materialização, no campo educacional, da luta por equidade, reparação e efetiva democratização do ensino superior, reafirmando que a justiça social só é possível mediante o reconhecimento do passivo histórico da escravidão e do racismo.

Nesse cenário, a heteroidentificação surge como mecanismo complementar à autodeclaração, garantindo a legitimidade das cotas raciais. Sua adoção decorre de denúncias de fraudes, quando pessoas não negras passaram a ocupar vagas destinadas a pretos e pardos. Recomendado pelo Supremo Tribunal Federal e regulamentado pelo Ministério do Planejamento em 2018, esse procedimento visa assegurar que o direito seja efetivamente destinado à população negra, reforçando a eficácia das ações afirmativas. Mais do que um controle administrativo, a heteroidentificação representa um instrumento de justiça social e de preservação da política pública, assegurando que as cotas cumpram sua função reparatória e inclusiva (Braga, 2020; Brasil, 2014; Jesus, 2021; Santos; Estevam, 2018; Santos, 2018; Velasco, 2019).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa adota o estudo de caso como procedimento metodológico, centrando-se nas seleções de discentes cotistas raciais nos cursos de graduação da UFSJ, entre o segundo semestre de 2020 e o segundo semestre de 2021. Trata-se de uma investigação aplicada, exploratória, qualitativa e documental, com o objetivo de produzir conhecimentos práticos para subsidiar ações institucionais relacionadas às políticas afirmativas.

Os dados foram coletados em documentos institucionais, como editais, resoluções, relatórios de processos seletivos e formulários de candidatos. Foram analisados 1.164 formulários de inscrição em vagas de reserva étnico-racial, considerando curso escolhido, tipo de ação afirmativa, cor/etnia declarada, fenótipo, sexo e decisões da Comissão de Heteroidentificação.

RESULTADOS

A análise das seleções de 2020/2 a 2021/2 da UFSJ evidenciou avanços e desafios na implementação das ações afirmativas com recorte étnico-racial. No período investigado, foram aferidos 1.162 formulários, sendo considerados 822 aptos e 340 inaptos pela Comissão de Heteroidentificação. Esses números demonstram o impacto direto da atuação da Comissão: ao mesmo tempo em que assegura a legitimidade das políticas afirmativas, também impede a

ocupação indevida de vagas por candidatos que não apresentam fenótipo compatível com a população negra.

Os dados revelaram diferenças importantes entre autodeclarados pretos e pardos. Entre os primeiros, as taxas de aptidão foram consistentemente elevadas, alcançando média de 96% de aprovação, o que sugere maior conformidade entre autodeclaração e fenótipo. Já entre os autodeclarados pardos, a taxa média de aprovação foi de 59,3%, revelando maior incidência de indeferimentos e confirmando o debate de que a categoria “pardo” pode ser utilizada de forma estratégica em processos seletivos.

Na comparação entre cursos, a Medicina se destacou negativamente, figurando entre os que apresentaram maior número de indeferimentos em todas as seleções analisadas. Em 2020/2, o curso de Medicina no Campus Centro-Oeste Dona Lindu (CCO), localizado em Divinópolis, teve índice de 167% de candidatos inaptos em relação às vagas e em 2021/2 registrou novamente o maior número de reprovações. Outros cursos de alta concorrência, como Psicologia, Engenharia Civil e Engenharia Mecânica, também apresentaram percentuais expressivos de indeferimentos, reforçando a hipótese de que a disputa por carreiras de prestígio intensifica as tentativas de acesso indevido às cotas.

No que se refere às ações afirmativas por modalidade de ingresso, verificou-se que as reservas destinadas a candidatos pretos, pardos e indígenas de baixa renda, oriundos de escolas públicas (AF1B1), registraram maior ocupação e maior taxa de aptidão. Já as modalidades AF1B2 - destinadas aos candidatos com deficiência autodeclarados pretos, pardos ou indígenas, oriundos de família com renda bruta mensal *per capita* igual ou inferior a 1,5 salário mínimo, que tenham cursado integralmente e concluído todas as séries e disciplinas do ensino médio em escolas públicas brasileiras - e AF2B2 - destinadas aos candidatos com deficiência autodeclarados pretos, pardos ou indígenas oriundos de família com renda bruta mensal *per capita* superior a 1,5 salário mínimo, que tenham cursado integralmente e concluído todas as séries e disciplinas do ensino médio em escolas públicas brasileiras - apresentaram baixa ocupação, em alguns casos inferiores a 15%, revelando que a demanda é menor e/ou que o perfil dos candidatos não se adequa aos critérios estabelecidos.

As análises qualitativas dos formulários mostraram que os atributos fenotípicos mais frequentemente assinalados foram cor da pele, tipo de cabelo e formato do nariz, frequentemente declarados de forma combinada. Esses resultados confirmam que a avaliação da Comissão se ancora em traços físicos observáveis, conforme orienta a legislação - Portaria nº 4/2018, do Ministério do Planejamento e Gestão (Brasil, 2018) e Resolução CONSU nº 13/2019 (UFSJ, 2019). Entretanto, observou-se que parte dos candidatos recorreu à descendência familiar como justificativa para a autodeclaração, mesmo sem apresentar fenótipo associado à população negra, prática identificada em 105 formulários. Essa estratégia, ironicamente chamada de “tirar do armário a vovó ou o vovô” (Fontoura, 2018), explicita as tensões existentes em torno da autodeclaração parda.

Em síntese, os resultados indicam que a heteroidentificação é um instrumento indispensável de avaliação e controle das ações afirmativas, pois garante a efetividade da política e evita fraudes. Ao mesmo tempo, os dados sugerem a necessidade de aprimoramentos: padronização de critérios, capacitação contínua dos avaliadores e mecanismos de transparência que fortaleçam a confiança no processo. A experiência da UFSJ contribui para o debate nacional ao evidenciar que a eficácia das ações afirmativas não se resume à existência de vagas reservadas, mas depende também de instâncias de regulação que assegurem sua correta aplicação e seu alcance social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação da política de ações afirmativas na UFSJ, com foco na atuação da Comissão de Heteroidentificação, demonstra que esse instrumento tem sido essencial para assegurar a legitimidade das cotas raciais e coibir fraudes. Os resultados da pesquisa evidenciaram que a comissão impede a ocupação indevida de vagas por candidatos sem fenótipo negro, preservando o caráter reparatório da política e garantindo que os benefícios cheguem ao público a que se destinam.

Entretanto, a análise revelou desafios relevantes. A discrepância entre os índices de aprovação de autodeclarados pretos e pardos, bem como a alta incidência de indeferimentos em cursos de maior prestígio social, como Medicina, indicam que ainda há espaço para aprimoramento do processo. Isso reforça a importância de padronizar critérios, oferecer capacitação contínua aos avaliadores e ampliar a transparência das comissões, de modo a fortalecer a confiança da comunidade acadêmica e a efetividade das ações afirmativas.

Como contribuição prática, este estudo resultou na elaboração de uma minuta de resolução para a reserva de vagas étnico-raciais também na pós-graduação da UFSJ, ampliando o alcance das ações afirmativas no âmbito institucional. Assim, a pesquisa reafirma que a efetividade da política não se limita à existência de vagas reservadas, mas exige mecanismos regulatórios e avaliativos que assegurem sua correta aplicação e a concretização da justiça social para a população negra.

REFERÊNCIAS

BARROS, J. D. **A Construção Social da Cor**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

BRAGA, A. F. As bancas de heteroidentificação racial: apontamentos a partir da experiência da UFMG. **Repecult – Revista Ensaios e Pesquisas em Educação e Cultura**, v. 5, n. 9, p. 3-16, 2020.

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, e dá outras providências**. Brasil, 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm>. Acesso em: 18 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. **Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União**. Brasil, 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm>. Acesso em: 22 jun. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Portaria Normativa nº 4, de 6 de abril de 2018. **Regulamenta o procedimento de heteroidentificação complementar à autodeclaração dos candidatos negros, para fins de preenchimento das vagas reservadas nos concursos públicos federais, nos termos da Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014**. Brasil, 2018. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/9714349/do1-2018-04-10-portaria-normativa-n-4-de-6-de-abril-de-2018-9714345>. Acesso em: 24 jun. 2025.

CAPELLA, A. C. N. Perspectivas teóricas sobre o processo de Formulação de Políticas

- Públicas. **Bib.** São Paulo, n. 61, p. 25-52, 1. sem. 2006. Disponível em: <<http://www.anpocs.org.br/portal/images/bib61.pdf>>. Acesso em: 5 abr. 2021.
- CASSOLI, A. T. Luta do negro brasileiro por justiça e inclusão e os desafios interpretativos das teorias sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 9, n. 2, p. 32-46, 2 dez. 2012.
- DOMINGUES, P. Movimento negro brasileiro: alguns apontamentos históricos. **Tempo**, v. 12, n. 23, p. 100-122, 2007.
- FERES JÚNIOR, J.; CAMPOS, L. A.; DAFLON, V. T.; VENTURINI, A. C. **Ação Afirmativa: Conceito, História e Debates**. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2018.
- FONTOURA, M. C. L. Tirando a Vovó e o Vovô do Armário. In: DIAS, G. R. M.; TAVARES JÚNIOR, P. R. F. **Heteroidentificação e cotas raciais: dúvidas, metodologias e procedimentos**. 1. ed. Canoas, RS: IFRS Campus Canoas, 2018. p. 107-140. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/wp-content/uploads/2019/03/Heteroidentificacao_livro_ed1-2018.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.
- JESUS, R. E. de. **Quem quer (pode) ser negro no Brasil?** 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2021.
- LEWANDOWSKI, R. E. **Teor do voto de Ministro Relator**. ADPF 186 – Superior Tribunal de Justiça (STF). Julgamento em 26/04/2012 – Disponível em: <<https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/ADPF186RL.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2025.
- MARQUESE, R. de B. A dinâmica da escravidão no Brasil: resistência, tráfico negreiro e alforrias, séculos XVII a XIX. **Novos Estudos – CEBRAP**, [s.l.: s.n.], p. 107-123, 2006.
- MOEHLECKE, S. **Propostas de Ações Afirmativas no Brasil: o acesso da população negra ao ensino superior**. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- NASCIMENTO, A. **O genocídio do negro brasileiro: processo de um racismo mascarado**. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 2016.
- SANTOS, A. P. dos. **Implementação da Lei de Cotas em três universidades federais mineiras**. 2018. 222 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Educação, Conhecimento e Inclusão Social, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-AWKLUJ/1/tese_adilson_pereira_dos_santos.pdf>. Acesso em: 20 set. 2025.
- SILVÉRIO, V. R. Resenha. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.
- SECCHI, L.; COELHO, F. DE S.; PIRES, V. **Políticas Públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2020.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI. Resolução nº 014, de 31 de maio de 2019. **Regulamenta os procedimentos de heteroidentificação complementar à autodeclaração dos candidatos negros (pretos e pardos – PP), para fins de preenchimento das vagas reservadas nos cursos de graduação da Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ**. São João del-Rei: UFSJ, 2019. Disponível em: <https://sig.ufsj.edu.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf>. Acesso em: 21 set. 2025.
- VELASCO, E. G. Dossiê Temático Heteroidentificação e ingresso de negros na UFMT: percurso e processo. **Revista Brasileira de Estudos da Homocultura**, v. 2, n. 4, p. 215-225, 2019.

ERGONOMIA APLICADA À GESTÃO PÚBLICA: PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÕES PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA UFSJ

Adriano Melo Dantas¹
Geraldo Magela Jardim Barra²

¹ Mestre em Administração Pública, servidor técnico-administrativo - cargo Assistente em Administração, Setor de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas (SESED) / UFSJ.

² Doutor em Administração, servidor docente, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis (DECAC)/UFSJ.

ERGONOMIA APLICADA À GESTÃO PÚBLICA: PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÕES PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA UFSJ

RESUMO

A ergonomia investiga a relação entre o ser humano e o trabalho, visando adaptar as atividades às capacidades e limitações individuais. No serviço público, onde o adoecimento laboral representa um paradoxo, este estudo analisou o papel da ergonomia na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O objetivo foi propor um conjunto de ações para a implementação de práticas ergonômicas em secretarias da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). A metodologia qualitativa incluiu um levantamento nacional em 110 Instituições Federais de Ensino e entrevistas com secretários e chefias na UFSJ. Os resultados indicaram um cenário nacional de práticas crescentes, porém não sistematizadas, e revelaram desafios significativos na UFSJ nas dimensões física, cognitiva e organizacional da ergonomia. Como produto técnico, foi elaborado um Plano de Ações Integradas, aplicável à instituição, que estrutura intervenções para a melhoria das condições de trabalho e do bem-estar dos servidores.

Palavras-chave: Ergonomia. Qualidade de Vida no Trabalho. Administração Pública.

INTRODUÇÃO

A pesquisa a ser apresentada é um resumo expandido de uma dissertação de mestrado. A ergonomia, enquanto campo multidisciplinar, dedica-se a adaptar o trabalho ao ser humano, considerando suas dimensões física, cognitiva e organizacional, a fim de mitigar os efeitos negativos e a penosidade das atividades laborais (Iida; Buarque, 2016). No contexto da Administração Pública, essa disciplina adquire particular relevância ao confrontar um paradoxo fundamental: servidores públicos, responsáveis por implementar políticas que visam ao bem-estar da sociedade, frequentemente adoecem em seus próprios ambientes de trabalho devido a condições inadequadas e ao funcionamento patológico de certas instituições (Jackson Filho, 2015).

Este estudo dialoga diretamente com a literatura da Administração Pública ao investigar como legados de modelos de gestão, por vezes burocráticos e pouco flexíveis, se manifestam em desafios ergonômicos concretos que afetam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A QVT, um construto que abrange o bem-estar físico, mental e social no ambiente laboral, torna-se um indicador crítico da saúde organizacional (Ferreira, 2011). A contribuição teórica desta pesquisa reside em conectar as discussões macro da gestão pública com a análise micro da ergonomia da atividade, demonstrando como a cultura de que "o servidor se adapta ao trabalho, e não o inverso" — um dos achados centrais — pode ser um sintoma de disfunções organizacionais mais amplas.

Diante desse cenário, este estudo se debruçou sobre a realidade da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), um caso representativo dos desafios enfrentados por Instituições Federais de Ensino (IFEs), buscando responder à seguinte questão de pesquisa: *qual é o conjunto de ações necessárias para a implantação de intervenções ergonômicas que promovam a qualidade de vida dos servidores em secretarias de cursos e departamentos na UFSJ?* Para tanto, os objetivos foram: a) mapear a regulamentação e as práticas de QVT e ergonomia no contexto mais amplo das IFEs; b) diagnosticar as práticas vigentes e os desafios ergonômicos nas secretarias da UFSJ; e c) propor um produto técnico, na forma de

um plano de ações integradas, diretamente aplicável à realidade da instituição, alinhando-se, assim, à produção de saberes acadêmicos voltados para a solução de problemas institucionais concretos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi conduzida a partir de uma abordagem qualitativa, com delineamento descritivo e exploratório. O percurso metodológico foi estruturado em três etapas sequenciais, que permitiram um aprofundamento progressivo do tema.

A primeira etapa consistiu em uma revisão bibliográfica sobre Organização do Trabalho, Ergonomia, Qualidade de Vida no Trabalho e o papel do servidor na Administração Pública, que fundamentou a construção do arcabouço teórico e dos instrumentos de coleta de dados.

Na segunda etapa, realizou-se um levantamento de abrangência nacional junto a 110 Instituições Federais de Ensino (IFEs) via portal *Fala.BR*. Solicitou-se informações sobre a existência de políticas formais de QVT e ergonomia. É importante notar que este levantamento se baseia em dados reportados pelas próprias instituições, sem uma verificação *in loco* da efetividade das práticas declaradas, o que constitui uma limitação metodológica inerente à abrangência do estudo.

A terceira etapa foi o estudo de caso na UFSJ, com entrevistas semiestruturadas com oito servidores técnico-administrativos e duas chefias imediatas. A seleção ocorreu por amostragem não probabilística por conveniência. A baixa adesão das chefias, embora limite a generalização da perspectiva gerencial, foi interpretada não apenas como uma limitação, mas como um dado relevante em si, sinalizando uma possível barreira organizacional à discussão sobre ergonomia na instituição. Os dados coletados foram submetidos à Análise Temática para identificação de padrões e categorização dos desafios ergonômicos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados revelou um cenário complexo, que vai desde as políticas institucionais em nível nacional até as experiências cotidianas dos servidores na UFSJ.

- **Panorama da Ergonomia e QVT nas Instituições Federais de Ensino**

O levantamento nacional demonstrou um interesse crescente das IFEs pela QVT, com 40 das 110 instituições possuindo resoluções formais sobre o tema. No que tange à ergonomia, 58 instituições reportaram práticas como adequação de postos de trabalho e ginástica laboral. Contudo, observou-se uma carência de normativas específicas e de ações sistematizadas, indicando que a ergonomia ainda é frequentemente tratada de forma secundária dentro de políticas mais amplas de saúde do servidor.

- **Diagnóstico Ergonômico nas Secretarias da UFSJ**

As entrevistas na UFSJ permitiram um diagnóstico aprofundado dos desafios, organizados nas três dimensões da ergonomia. Os achados estão sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1: Síntese do Diagnóstico Ergonômico nas Secretarias da UFSJ

Dimensão Ergonômica	Principais Desafios Identificados (Percepção dos Secretários)
Física	Mobiliário inadequado e com manutenção precária; condições ambientais desfavoráveis (temperatura, ruído); postos de trabalho não planejados.
Cognitiva	Dificuldades com a usabilidade de sistemas institucionais; sobrecarga de trabalho sazonal; ausência de treinamento formal e padronização de procedimentos.
Organizacional	Falhas na comunicação vertical (chefia-secretaria); autonomia limitada para decisões; percepção de baixa participação na definição do trabalho e cultura de "o servidor se adapta".

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na dimensão **física**, os relatos foram recorrentes quanto à inadequação de mobiliário e às condições ambientais precárias, como desconforto térmico e excesso de ruído. A percepção de que o servidor precisa se adaptar ao posto de trabalho, e não o contrário, emergiu como um achado central, contrariando o princípio fundamental da ergonomia.

No âmbito da ergonomia **cognitiva**, os desafios relacionam-se à interação com sistemas pouco intuitivos, à sobrecarga de trabalho em períodos de pico e à ausência de treinamento contínuo, gerando uma cultura de aprendizado por "tentativa e erro" que aumenta a carga mental.

Na dimensão **organizacional**, as falhas de comunicação, a autonomia restrita e a baixa participação nas definições do trabalho foram os pontos mais críticos. A análise comparativa, embora limitada pela amostra de chefias, sugeriu um desalinhamento perceptivo entre secretários e gestores, com os últimos parecendo, por vezes, não dimensionar o impacto dos problemas relatados. Mais do que uma conclusão definitiva, esse desalinhamento aponta para a necessidade de aprimorar o diálogo e os canais de participação na instituição.

● **Plano de Ações Integradas para Práticas de Ergonomia**

Com base na dissertação, o Plano de Ações Integradas 5W2H foi proposto como uma contribuição prática para a UFSJ, focado nas dimensões física, cognitiva e organizacional da ergonomia. O plano é estruturado em duas fases:

Planejamento, sugere a criação de uma Política de Qualidade de Vida e Ergonomia formal e o estabelecimento de comissões para gerenciar e fiscalizar as ações.

Implementação e Controle, detalha as ações em quatro frentes: realização de campanhas de conscientização e treinamentos específicos para os servidores; adequação do mobiliário e melhorias nas condições ambientais do local de trabalho; criação de canais de comunicação e suporte para facilitar o acesso à informação; e a implementação de um sistema de avaliação e monitoramento contínuo, utilizando indicadores de satisfação e

qualidade de vida para garantir a melhoria constante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo alcançou seus objetivos ao mapear o cenário nacional, diagnosticar a realidade da UFSJ e elaborar uma proposta de intervenção. A pesquisa respondeu ao problema central ao delinear um conjunto de ações materializado no "Plano de Ações Integradas", que constitui o produto técnico desta dissertação.

A contribuição teórica do estudo reside em articular os achados empíricos com a literatura de Administração Pública e Ergonomia. O "desalinhamento perceptivo" entre as esferas operacional e gerencial e a prevalência de uma "cultura de adaptação do servidor" podem ser interpretados como manifestações de resquícios de um modelo de gestão burocrático, que prioriza a estrutura em detrimento do indivíduo, mesmo em um contexto que busca avançar para práticas mais gerenciais e participativas.

A principal contribuição prática é a entrega de uma ferramenta de gestão (Plano de Ações 5W2H) que orienta a UFSJ na implementação de uma política de ergonomia, traduzindo o saber acadêmico em uma produção técnica com potencial de impacto positivo. Contudo, a implementação de tal plano no setor público enfrenta barreiras potenciais, como restrições orçamentárias, resistência burocrática e a necessidade de engajamento de múltiplos atores, desafios que demandam planejamento estratégico e vontade política para serem superados.

As limitações do estudo incluem a natureza autodeclarada dos dados do levantamento nacional e, no estudo de caso, a baixa adesão das chefias, que restringiu a análise comparativa. Esta dificuldade de acesso à gestão, contudo, reforça a hipótese de que a ergonomia pode não ser um tema prioritário na agenda gerencial, constituindo um achado em si.

Como desdobramentos, sugere-se a implementação do plano proposto, acompanhada de um estudo longitudinal para avaliar seu impacto. Pesquisas futuras devem buscar estratégias para ampliar o engajamento das chefias, como o uso de grupos focais ou questionários anônimos, a fim de aprofundar a compreensão sobre as barreiras organizacionais e culturais para a efetivação de uma cultura ergonômica na Administração Pública.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho? Reflexões de natureza metodológica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 11, n. 1, p. 8-20, 2011.

IIDA, I.; BUARQUE, L. I. A. **Ergonomia: projeto e produção**. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2016.

JACKSON FILHO, J. M. Engajamento no trabalho, impedimentos organizacionais e adoecer: a contribuição da Ergonomia da Atividade no setor público brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 40, n. 131, p. 98-108, jun. 2015.

INOVAÇÃO NO ENSINO DO EMPREENDEDORISMO: ANÁLISE DE UMA
FERRAMENTA *GAMIFICADA* PARA AUXÍLIO NA APRENDIZAGEM DO MODELO
DE NEGÓCIO CANVAS NO ENSINO SUPERIOR

Junivânia Aparecida dos Santos Lacerda¹

Alexsandro Sobreira Galdino²

Luís Fernando Soares³

¹ Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, servidora técnico-administrativa – cargo Assistente em Administração, Coordenadoria do Curso de Graduação em Medicina do CCO/UFSJ.

² Doutor em Biologia Molecular, servidor docente, Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia/ UFSJ.

³ Doutor em Ciência Química, servidor docente, Campus Centro-Oeste Dona Lindu/UFSJ.

INOVAÇÃO NO ENSINO DO EMPREENDEDORISMO: ANÁLISE DE UMA FERRAMENTA *GAMIFICADA* PARA AUXÍLIO NA APRENDIZAGEM DO MODELO DE NEGÓCIO *CANVAS* NO ENSINO SUPERIOR

RESUMO

O Modelo de Negócio Canvas tem se consolidado como uma ferramenta prática para o planejamento e validação de empreendimentos no contexto brasileiro. Nesse cenário, a gamificação surge como uma estratégia didática eficaz para tornar o aprendizado mais dinâmico e significativo. Este estudo teve como objetivo desenvolver e validar a ferramenta tecnológica "Canvas Education", um aplicativo gamificado, voltado ao ensino do Modelo de Negócio Canvas, considerando diferentes perfis de modelos de negócios (B2B, B2C, B2E, B2G, B2B2C, C2C e D2C). O produto final é um quiz interativo acessível em dispositivos móveis e computadores. A ferramenta foi tecnicamente validada com testes de usabilidade e funcionalidade, e teve sua propriedade intelectual protegida mediante registro oficial de software no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), (processo nº BR512024002452-2). Os resultados demonstraram que a ferramenta "Canvas Education" é eficaz tanto do ponto de vista tecnológico quanto educacional, configurando-se como uma solução replicável para o ensino de empreendedorismo em diferentes contextos acadêmicos.

Palavras-chave: Gamificação. Educação Empreendedora. Modelo de Negócio Canvas.

INTRODUÇÃO

A educação no século XXI enfrenta o desafio constante de se reinventar frente às rápidas transformações tecnológicas, sociais e culturais. A crescente inserção do ambiente digital nos processos de ensino e aprendizagem tem impulsionado práticas pedagógicas inovadoras, que valorizam experiências colaborativas, criativas e interdisciplinares, além de promoverem a ressignificação dos métodos tradicionais (Medeiros, 2022).

A educação empreendedora, portanto, surge como estratégia fundamental para enfrentar os desafios contemporâneos, ao promover o desenvolvimento de competências alinhadas às demandas de uma sociedade dinâmica e em constante transformação (Amorim, 2018). Dessa forma, a proposta do *Canvas Education* insere-se diretamente na promoção de ecossistemas de inovação sustentável e conhecimento aplicado, reforçando sua relevância prática/teórica.

Diante desse panorama, este trabalho propõe o desenvolvimento de uma ferramenta educacional *gamificada*, denominada *Canvas Education*, destinada ao ensino do Modelo de Negócio *Canvas*, com adaptação para diferentes perfis de negócio (B2B, B2C, B2E, B2G, entre outros). A proposta é direcionada ao contexto universitário e contempla, adicionalmente, a proteção da propriedade intelectual, registrada junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) sob o processo nº BR512024002452-2.

Portanto, esta pesquisa integra-se aos esforços para consolidar ambientes digitais interativos, dinâmicos e juridicamente protegidos, capazes de oferecer soluções práticas, escaláveis e replicáveis, contribuindo para o fortalecimento da educação empreendedora no ensino superior brasileiro.

Partindo dessa premissa, este trabalho tem a finalidade de apresentar uma ferramenta tecnológica *gamificada*, voltada ao processo de ensino-aprendizagem do Modelo de Negócio

Canvas, no contexto da educação empreendedora no ensino superior.

Objetivo geral

Desenvolver uma ferramenta tecnológica *gamificada* voltada ao processo de ensino-aprendizagem do Modelo de Negócio *Canvas* no contexto da educação empreendedora no ensino superior

Objetivos específicos

- Desenvolver a modelagem do desenvolvimento de um jogo educacional que possa auxiliar na aprendizagem do Modelo de Negócio *Canvas*;
- Favorecer o acesso aos conceitos de todas as etapas do Modelo de Negócio *Canvas* através de um *quiz* interativo de perguntas e respostas direcionado para a elaboração de um modelo de negócio;
- Assegurar o registro do aplicativo no INPI, garantindo a proteção jurídica dos direitos autorais dos autores e titulares, bem como a segurança e valorização da produção intelectual;
- Avaliar e validar, experimentalmente, o jogo educacional na disciplina “Gestão Empreendedora” no curso de Bioquímica do CCO, com vistas a sua expansão para outros cursos e instituições no ensino superior;
- Investigar as percepções dos discentes a respeito dos desafios e potencialidades da utilização do aplicativo desenvolvido.

Fundamentação teórica

De acordo com o Sebrae (2023), o programa de educação empreendedora da instituição atendeu mais de 4,49 milhões de estudantes em todo o país e capacitou cerca de 354 mil professores, apenas em 2023. Isso representa um crescimento de mais de 29% em relação ao ano anterior.

Além disso, segundo o relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (2023), 90 milhões de brasileiros, o que representa mais de um terço da população adulta, estão envolvidos ou pretendem se envolver com atividades empreendedoras nos próximos anos.

Outra característica evidenciada nos empreendedores é a de transformar uma crise ou problema em oportunidade. Durante a pandemia e o pós-pandemia foi possível evidenciar a importância do empreendedorismo como motor de recuperação econômica e geração de empregos. Nesse sentido, o empreendedorismo é um processo complexo que envolve a identificação de oportunidades, a mobilização de recursos e a gestão de riscos, conforme destacam os autores Hisrich, Peters e Shepherd (2021).

Com os métodos da Educação Empreendedora que levam os discentes a vivenciarem experiências empreendedoras reais, seria possível aprimorar as suas habilidades tornando-os mais aptos e preparados para a criação de novos empreendimentos no futuro, conforme apontamento dos autores (Andrade Júnior e Sato, 2019).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Aspectos éticos

A pesquisa em questão foi submetida à Plataforma Brasil para avaliação do CEPES - Comitê de Ética do Campus Centro Oeste Dona Lindu, número do parecer: 6.621.214, CAAE: 75799023.9.0000.5545 e teve aprovação na data de 23 de janeiro de 2024.

Tipo de pesquisa

No que se refere à estratégia de pesquisa, optou-se pela pesquisa-ação, cujo objetivo é gerar conhecimentos que promovam avanços e melhorias organizacionais, além de serem amplamente aplicáveis em áreas como Educação e Ciências Sociais conforme destacam Coghlan & Brydon-Miller, (2019).

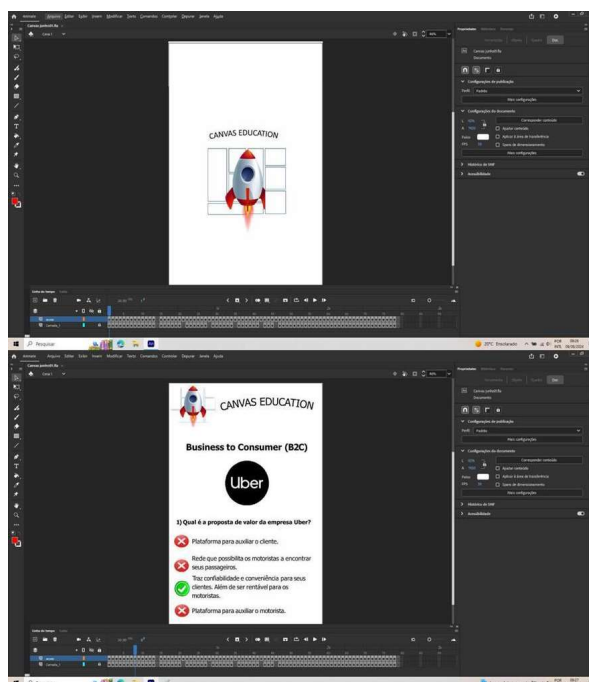
Abordagem metodológica (*Design Science Research*)

A metodologia utilizada neste trabalho foi baseada no modelo *Design Science Research* (DSR), que tem se consolidado como um método de proteção para investigação na área de educação, especialmente no desenvolvimento de soluções práticas e aplicáveis em ambientes educacionais (Gregor & Hevner, 2020).

Desenvolvimento do jogo gamificado

O aplicativo foi produzido no Laboratório de Desenvolvimento de Materiais Didáticos – LDMD/CCO da Universidade Federal de São João del Rei – Campus Centro Oeste Dona Lindu. Paralelamente à sua edificação, foi realizado um cronograma detalhado para elaboração do modelo de desenvolvimento do jogo, suas regras e conteúdo de cada tela interativa.

Figura 1 - Telas de Desenvolvimento no Adobe Animate®



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa, de natureza qualitativa e com base na abordagem do DSR articulada à pesquisa-ação, o principal instrumento de coleta de dados adotado foi um questionário estruturado, com a assinatura digital da pesquisadora e do consentimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elaborado com perguntas fechadas e abertas, voltadas à obtenção de *feedback* dos discentes sobre o aplicativo educacional *gamificado* “*Canvas Education*”.

RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

A dinâmica pedagógica do aplicativo foi concebida como um *quiz* interativo, estruturado de forma a representar diferentes perfis de modelos de negócio por meio de desafios baseados em estudos de caso reais do mercado nacional e internacional.

O sistema promove uma experiência *gamificada* que estimula a participação ativa e colaborativa, favorecendo o desenvolvimento do pensamento estratégico e a aplicação prática dos conceitos estudados. A progressão no jogo e os elementos motivacionais foram cuidadosamente desenhados para incentivar o engajamento e o trabalho em equipe, sem comprometer a autonomia de avaliação docente, que poderá adaptar a dinâmica conforme os objetivos pedagógicos de cada turma.

Para fomentar o trabalho em equipe e a construção coletiva do conhecimento, a aplicação foi pensada para ser realizada em dinâmicas grupais, com mediação de um docente ou facilitador, que poderá estabelecer critérios complementares de avaliação.

O aplicativo “*Canvas Education*” foi oficialmente registrado no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), sob o processo nº BR512024002452-2, conferindo ao artefato proteção legal e reconhecimento formal de sua originalidade e autoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados demonstraram alto grau de satisfação e adesão à proposta, indicando que o “*Canvas Education*” atende aos objetivos educacionais a que se propõe, ao promover um ambiente de aprendizagem interativo e alinhado às demandas contemporâneas da formação empreendedora no ensino superior. A validação também contribuiu para o aprimoramento contínuo da tecnologia, a partir das sugestões dos discentes, reforçando o caráter iterativo e colaborativo da construção do artefato.

Dessa forma, este estudo fortalece a relação entre tecnologia e educação, evidenciando que a inovação pedagógica constitui um caminho indispensável para transformar o ensino e preparar profissionais mais críticos, criativos e empreendedores.

REFERÊNCIAS

AMORIM, D. A. A Pedagogia Empreendedora na Educação Básica Brasileira. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 3, n.3, 2018.

ANDRADE JÚNIOR, D.; L. SATO, C. Y. Influência da Educação Empreendedora na Identificação de Oportunidades de Negócios. **Revista de Administração IMED**, v. 9, n. 2, p. 3- 24, 2019.

COGHLAN, D.; BRYDON-MILLER, M. **Fazendo pesquisa de ação em sua própria**

organização. São Paulo: SAGE, 2019.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Brasil 2023 National Report: Social Inclusion and Entrepreneurship in Brazil: Trends and Opportunities. **GEM Consortium**, 2023.

GREGOR, S.; HEVNER, A. R. As fronteiras da Design Science Research em Sistemas e Informação: De um processo de design criativo a um programa de pesquisa científica. *Information Systems Journal*, v. 30, n. 1, p. 1-8, 2020.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Entrepreneurship by design.** McGraw- Hill Education, 2021.

MEDEIROS, M. A. F. Tecnologias da Informação e Comunicação Aplicadas à Educação: Os Desafios do Ensino Remoto na EJA. In: **VIII Congresso Nacional de Educação - CONEDU**, 2022.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **Tendências em educação empreendedora:** aprendizado para quem sonha alto. 2023

MAPEAMENTO DAS EMPRESAS-FILHAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

Vera Lúcia da Paixão Cordeiro¹
Paulo Afonso Granjeiro²

¹ Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, servidora técnico-administrativa – cargo Auxiliar em Administração, Gabinete da Reitoria/UFSJ.

² Doutor em Biologia Funcional e Molecular, servidor docente, Núcleo de Empreendedorismo e Inovação Tecnológica/UFSJ.

MAPEAMENTO DAS EMPRESAS-FILHAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

RESUMO

Na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) observa-se uma carência de informações sobre o processo de formação de suas empresas-filhas. Assim, o objetivo deste estudo foi realizar o levantamento do perfil das empresas-filhas da UFSJ. A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, de cunho exploratório e descritivo. Os dados secundários foram obtidos junto ao Núcleo de Empreendedorismo e Inovação Tecnológica e Social (NETEC). Os resultados permitiram compreender melhor as características dessas empresas e indicam que a UFSJ possui um número pequeno de empresas-filhas cadastradas, especialmente de base tecnológica. Esse levantamento representa uma referência estratégica para o planejamento de ações futuras da UFSJ, com vistas ao fortalecimento da relação com suas empresas-filhas e à promoção de um ecossistema empreendedor na região.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Universidade. Empresas-filhas.

INTRODUÇÃO

A universidade empreendedora e a transferência de conhecimento e tecnologia, no contexto da interação universidade-empresa, têm sido amplamente discutidas. Um exemplo relevante é a criação de empresas, conhecidas como empresas-filhas das universidades.

Neste estudo, considera-se como empresa-filha da UFSJ todo empreendimento originado de atividades acadêmicas, científicas ou institucionais, cujo fundador tenha vínculo com a universidade: aluno ou ex-aluno; servidor técnico administrativo ou docente; empresa incubada ou graduada pela Incubadora de Desenvolvimento Tecnológico (INDETEC).

Na UFSJ, há escassez de informações sobre a formação dessas empresas. Segundo Gonçalves *et al.* (2022), a Política de Inovação da UFSJ é recente e os indicadores de gestão empreendedora ainda são incipientes, o que justifica a necessidade de estudos sobre o tema.

Em 2021, o NETEC iniciou um cadastro das empresas-filhas da UFSJ, tornando este estudo estratégico para análise desses dados. Para Gonçalves *et al.* (2022), iniciativas como essa são fundamentais para que a universidade cumpra seu papel na formação de novos empreendedores, incentive a geração de conhecimentos que favoreçam a criação e o crescimento de empresas por meio de parcerias. Esse cadastro permanece aberto, permitindo que novas empresas-filhas realizem seu registro.

Diante disso, formulou-se a questão de pesquisa: qual é o perfil das empresas-filhas da UFSJ?

Para respondê-la, este estudo tem como objetivo realizar o levantamento do perfil das empresas-filhas da UFSJ, buscando compreender o cenário atual e oferecer subsídios para o aprimoramento do ecossistema empreendedor da instituição, além de contribuir para o desenvolvimento de estratégias de apoio a esses empreendimentos.

Conforme Etzkowitz e Zhou (2017), em uma economia baseada no conhecimento, a universidade empreendedora contribui para o desenvolvimento social ao promover o empreendedorismo universitário. Isso permite que acadêmicos adquiram experiências práticas e as apliquem profissionalmente. As universidades exercem papel importante na formação de empreendedores, promovendo habilidades que impactam positivamente a sociedade (Crestani; Carvalho; Carraro, 2019).

Com o intuito de fortalecer o ambiente científico, tecnológico e empreendedor, a UFSJ instituiu uma nova Política de Inovação. Nesse contexto, o Conselho Universitário (CONSU)

aprovou cinco resoluções estratégicas, em conformidade com o Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (MLCTI), que regulamentam instrumentos jurídicos e ações voltadas à pesquisa, desenvolvimento e inovação. As resoluções tratam da celebração de instrumentos jurídicos (017/2023), da estruturação do NETEC (018/2023), da formalização da Política de Inovação da UFSJ (019/2023), da prestação de serviços por servidores em unidades acadêmicas e laboratórios (020/2023), e da gestão da propriedade intelectual, transferência de tecnologia e participação societária da universidade em empresas (021/2023) (UFSJ, 2023).

Entre as atividades empreendedoras que as universidades vêm realizando é o estímulo à criação de novas empresas, denominadas empresas-filhas de universidades. A parceria entre universidades e essas empresas têm se destacado como uma abordagem para promover a inovação, a transferência de tecnologia e o crescimento econômico (Almeida, 2019).

Essas parcerias envolve diversas formas de colaboração, como acordos e convênios, consultoria, compartilhamento de laboratórios e programas de capacitação. As empresas se beneficiam do acesso a conhecimento especializado, laboratórios e talentos acadêmicos, enquanto as universidades encontram oportunidades para aplicar suas pesquisas (Garcia; Suzigan, 2021).

De acordo com Arantes, Costa e Vieira (2023), as empresas filhas funcionam como indicadores da eficácia das ações de estímulo ao empreendedorismo. O mapeamento dessas empresas permite conhecer seu perfil, identificar suas características distintivas e acompanhar a evolução do ecossistema de inovação da UFSJ, além de avaliar o impacto regional promovido pela instituição (Inova Unicamp, 2023).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida com abordagem quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, utilizando pesquisa bibliográfica e documental como instrumento de coleta de dados. Os dados secundários foram obtidos por meio do cadastro das empresas-filhas realizado pelo NETEC, atualizado até o ano de 2023. A amostra foi composta por 121 empresas-filhas vinculadas à UFSJ.

As informações foram extraídas de 121 questionários preenchidos pelas empresas por meio da plataforma *google forms*. Entre os dados coletados, destacam-se: situação da empresa, se é uma *spin-off*, ano de fundação, área de atuação, número de colaboradores, porte, faturamento, quantidade de sócios, ano de conclusão do curso, sexo, idade e localização.

A análise dos dados obtidos foi realizada por meio de estatística descritiva simples, utilizando o *software Microsoft Excel®* para tabulação, elaboração de gráficos e cálculos estatísticos, o que possibilitou a interpretação dos resultados.

RESULTADOS

Foi realizada a análise do perfil das empresas-filhas da UFSJ cadastradas até 2023. As características das empresas-filhas da UFSJ estão apresentadas na Tabela 1. Das 121 empresas-filhas analisadas, verificou-se que a maior proporção está ativa (112 – 93%). Uma minoria foi classificada como *spin-off* (13 – 11%). A maioria dos alunos concluiu o curso entre 2011 e 2020 (76 – 62,8%), e a maior parte das empresas foi fundada nesse mesmo período (77 – 63,6%). A principal atuação ocorre nas áreas de Comércio e Serviços (18 – 14,9%) e Engenharia (17 – 14%).

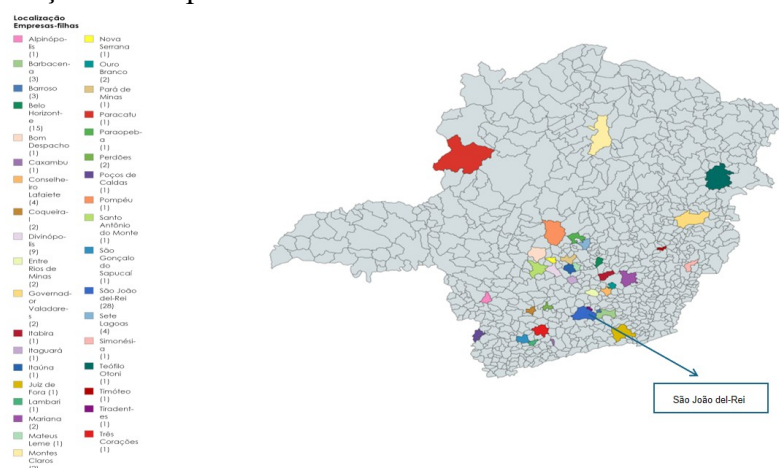
Observou-se que a maioria das empresas possui faturamento de até cem mil reais (86 – 71,1%) e é composta, predominantemente, por microempresas (80 – 66,1%). A faixa etária predominante dos sócios é de 31 a 35 anos (45 – 37%) e mais da metade é do sexo masculino (65 – 54%).

Tabela 1 - Características das empresas-filhas da UFSJ em 2024 (n=121)

Variável	Estatísticas
Situação das empresas-filhas n (%)	
Ativa	112 (93,0)
Fechada	1 (1,0)
Outros	8 (7,0)
Empresas <i>spin-off</i> n (%)	
Sim	13 (11)
Não	108 (89,0)
Ano de conclusão do curso n (%)	
2001 a 2010	11 (9,1)
2011 a 2020	76 (62,8)
2021 a 2024	7 (5,8)
Em curso	11 (9,1)
Não se aplica	9 (7,4)
Não informado	7 (5,8)
Período de fundação n (%)	
1993 a 2000	3 (2,5)
2001 a 2010	3 (2,5)
2011 a 2020	77 (63,6)
2021 a 2023	38 (31,4)
Área de atuação	
Alimentos e Bebidas	8 (6,6)
Consultoria	12 (9,9)
Comércio e Serviços	18 (14,9)
Educação	8 (6,6)
Engenharia	17 (14,0)
Saúde Humana e Bem-estar	10 (8,3)
Outra	9 (7,4)
Faturamento	
0 a 100.00	86 (71,1)
101.000 a 500.000	26 (21,5)
501.000 a 1.000.000	5 (4,1)
Maior que 1.000.000	4 (3,3)
Porte das empresas n (%)	
Microempresa	80 (66,1)

Pequena	17	(14,0)
Média	2	(1,7)
Não possui porte definido	22	(18,2)
Idade dos sócios n (%)		
20 a 25	5	(4,1)
26 a 30	20	(16,5)
31 a 35	45	(37,2)
36 a 45	22	(18,2)
46 a 55	12	(9,9)
56 a 65	3	(2,5)
Não informado	14	(11,6)
Sexo n (%)		
Feminino	42	(34,7)
Masculino	65	(53,7)
Não Informado	14	(11,6)

Na Figura 1, está destacado no mapa de Minas Gerais as cidades onde estão localizadas as empresas-filhas da UFSJ. Observa-se que 102 empresas (84%) estão localizadas no estado de Minas Gerais. Há maior quantidade de empresas-filhas nas cidades de São João del-Rei, Belo Horizonte e Divinópolis, próximas dos *campi* da UFSJ. Além do mais, verificou-se que o número de empresas no Norte de Minas foi baixo e que não há nenhum empreendimento na região do Triângulo Mineiro.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

tecnológica é baixa. Apenas 11% de empresas identificadas se enquadram como *spin-offs*. Espera-se que esse número aumente com as novas ações promovidas pelo NETEC e com base nas experiências de cadastros de outras universidades.

A UFSJ é uma universidade emergente no campo do empreendedorismo e está realizando seu primeiro levantamento. A maioria das empresas-filhas foi fundada nos últimos 13 anos, enquadra-se na categoria de microempresa, atua na área de comércio e serviços, e está localizada nas regiões de abrangência da universidade.

Os resultados desta análise podem contribuir para a geração de indicadores que auxiliem no aprimoramento do ambiente empreendedor da UFSJ, preenchendo lacunas identificadas e oferecendo subsídios para a formulação de estratégias para obter melhores resultados e tornar a UFSJ mais empreendedora.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. B. **Cooperação Universidade-Empresa da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)**. 2019. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/2255>. Acesso em: 19 maio 2023.

ARANTES, C. N.; COSTA, P. R.; VIEIRA, A. C. F. Empreendedorismo acadêmico e o mapeamento de empresas filhas: um estudo em universidades públicas brasileiras. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO, PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 11., 2023, São Paulo. **Anais**, São Paulo: CYRUS, 2023. Disponível em: <https://submissao.singep.org.br/11singep/arquivos/14.pdf>. Acesso em: 30 out. 2023.

CRESTANI, J. D. S.; CARVALHO, C.; CARRARO, W. B. W. H. Empreendedorismo na universidade: perfil e potencial empreendedor dos alunos de Ciências Contábeis. **Revista Expectativa**, v. 18, n. 1, p. 44-70, 2019.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Tríplice Hélice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n. 90, p. 23-48, 2017.

GARCIA, R.; SUZIGAN, W. As relações Universidade-Empresa. **Texto para discussão**. n. 405, 2021.

GONÇALVES, M. M. D. et al. Ações de apoio ao empreendedorismo e à relação universidade-empresa desenvolvidas pelo Núcleo de Inovação Tecnológica da Universidade Federal de São João del-Rei. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 3, e45311326661, 2022.

INOVA UNICAMP. **Relatório de Empresas-filhas da Unicamp**. Campinas: Inova UNICAMP, 2023. Disponível em: <https://materiais.inovaunicamp.org/relatorio-empresas-filhas-2023>. Acesso em: 22 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI. **Nova política de inovação da UFSJ traça diretrizes para prestação de serviços, contratos e transferência de tecnologia**. 2023. Disponível em: https://ufsj.edu.br/noticias_ler.php?codigo_noticia=10213. Acesso em: 28. out. 2023.

PESQUISAS REALIZADAS ATRAVÉS DA PRODUÇÃO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL SUSTENTÁVEIS

Andreia da Conceição de Faria¹

¹ Mestre em Engenharia das Construções, servidora técnico-administrativa - cargo Técnico de Laboratório Área, Departamento de Tecnologia em Engenharia Civil, Computação e Humanidades / UFSJ.

PESQUISAS REALIZADAS ATRAVÉS DA PRODUÇÃO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL SUSTENTÁVEIS

RESUMO

O trabalho apresenta as pesquisas realizadas pelo técnico de laboratório de Materiais de Construção Civil da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) em conjunto com professores e alunos da UFSJ e da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Esses trabalhos consistem em pesquisas realizadas no laboratório onde ele trabalha. Elas estão relacionadas com a produção de materiais usados na construção civil, utilizando-se de novas técnicas de produção como a ativação alcalina. Também foram utilizados resíduos industriais como anfíbolito e Rejeito de Barragem de Minério de Ferro (RMF), tanto como matéria-prima principal como acréscimo em misturas de materiais. Essas pesquisas resultaram em artigos científicos, dissertação de mestrado e patente.

Palavras-chave: Materiais de construção civil. Produtos sustentáveis. Pesquisa científica.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a crescente interação entre inovação e tecnologia tem impulsionado mudanças significativas em diversas áreas e a engenharia civil não é exceção. A demanda por infraestruturas mais eficientes, sustentáveis e seguras tem estimulado profissionais da engenharia civil a explorar novas abordagens e soluções tecnológicas (Pereira; Alencar, 2019). Com a crescente preocupação ambiental, a inovação nesse setor visa desenvolver materiais mais sustentáveis, eficientes e duráveis, com menor impacto ecológico. O desenvolvimento de materiais inovadores e sustentáveis na construção civil é justificado pela necessidade premente de reduzir o consumo de recursos naturais e a geração de resíduos, em resposta a uma crescente conscientização sobre a crise climática e seus efeitos (Pereira et al., 2024).

Uma maneira de incentivar a produção de novos materiais é por meio da pesquisa científica, aplicada aos ensaios de laboratórios das universidades do país. Essas atividades proporcionam que o aluno seja atuante, construtor do seu próprio conhecimento, descobre-se que a tecnologia e a ciência são mais do que um aprendizado de fatos, e quando compreende o conteúdo teórico previamente apresentado em sala de aula, o aluno amplia sua reflexão, podendo gerar discussões durante as aulas onde os alunos, além de exporem suas ideias, aprendem a respeitar as opiniões dos outros alunos (Rodrigues; Prestes, 2016).

Os laboratórios do curso de Engenharia Civil do Campus Alto Paraopeba (CAP) da UFSJ constituem-se em importantes instrumentos que proporcionam aos alunos oportunidade para a prática dos conhecimentos obtidos e para a complementação e consolidação de conhecimentos teóricos. Além de permitir aos alunos a realização de uma série de ensaios relacionados aos conteúdos básicos, profissionalizantes e específicos, os laboratórios devem cumprir, ainda, outro papel, não menos relevante, que é o de abrir as portas do CAP/UFSJ para a realização de projetos de extensão, de pesquisa e de parcerias, com foco na prestação de serviços para a sociedade civil, prefeituras, empresas privadas, especialmente na região do Alto Paraopeba (UFSJ, 2023).

O laboratório de ensaios em Materiais de Construção Civil é equipado para o preparo e ensaio da maioria dos materiais e componentes da Construção Civil, tais como aglomerantes hidráulicos e aéreos, pastas, aglomerantes orgânicos, agregados, argamassas para várias

finalidades, concretos em geral, blocos, artefatos, pré-moldados, caracterização de materiais metálicos e componentes para pisos, vedações, fachadas e coberturas. Dentre os objetivos desse laboratório, citam-se: apoiar o estudo das unidades curriculares da área de Construção Civil, assegurando a realização de ensaios; apoiar trabalhos de investigação desenvolvidos por alunos de pós-graduação na área dos materiais; favorecer a realização de ensaios para empresas e para a comunidade regional (UFSJ, 2023).

O trabalho realizado tem como objetivo apresentar as pesquisas realizadas com a participação do técnico de laboratório de Materiais de Construção Civil da UFSJ, em conjunto com professores e alunos de engenharia civil e engenharia química, em laboratórios de materiais de construção civil, na produção de materiais inovadores. Foram apresentados em forma de artigos publicados em revistas, anais de congressos, dissertações e patentes.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As pesquisas e os ensaios realizados no laboratório consistiram na caracterização de materiais como cimento, agregados, concretos, rejeitos industriais como o anfíbolito e RMF. Além da caracterização e produção de argamassas, tijolos e concreto drenante. Elas foram realizadas seguindo os parâmetros descritos nas normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), e Normas do Mercosul (NM). A Tabela 1 apresenta as principais normas utilizadas nas pesquisas realizadas no laboratório.

Tabela 1 - Normas de ensaios utilizadas nas pesquisas realizadas no Laboratório de Materiais de Construção Civil.

NORMA	TÍTULO	APLICAÇÃO
ABNT NBR 16697	Cimento Portland – Requisitos	Caracterização de Cimento
ABNT NBR 5741	Extração e preparação de amostras de cimento	Caracterização de Cimento
ABNT NBR 7215	Cimento Portland – Determinação da resistência à compressão	Ensaio de Concreto
ABNT NBR 11579	Cimento Portland – Determinação do índice de finura por meio da peneira 75 Nm (Nº 200)	Caracterização de Cimento
ABNT NBR 11582	Cimento Portland – Determinação da expansibilidade de Le Chatelier	Caracterização de Cimento
ABNT NBR 16606	Cimento Portland – Determinação da pasta de consistência normal	Caracterização de Cimento
ABNT NBR 16607	Cimento Portland – Determinação dos tempos de pega	Caracterização de Cimento
ABNT NBR 7211	Agregados para concreto – Requisitos	Caracterização de Agregado
ABNT NBR 6467	Agregados – Determinação do inchamento de agregado miúdo	Caracterização de Agregado
ABNT NBR 16915	Agregados – Amostragem	Caracterização de Agregado
ABNT NBR 16916	Agregado miúdo – Determinação da densidade de absorção de água Amostragem	Caracterização de Agregado
ABNT NBR 16917	Agregado graúdo – Determinação da densidade de absorção de água Amostragem	Caracterização de Agregado
ABNT NBR 16972	Agregados – Determinação da massa unitária e do índice de vazios	Caracterização de Agregado
ABNT NBR 16974	Agregado graúdo – Ensaio de abrasão Los Angeles	Caracterização de Agregado
ABNT NBR 17054	Agregados – Determinação da composição granulométrica	Caracterização de Agregado
ABNT NBR 15270-1	Componentes cerâmicos - Blocos e tijolos para alvenaria, Parte 1: Requisitos	Caracterização de Blocos e Tijolos
ABNT NBR 15270-2	Componentes cerâmicos - Blocos e tijolos para alvenaria, Parte 2: Métodos de Ensaio	Caracterização de Blocos e Tijolos
ABNT NBR 8491	Tijolo de solo-cimento - Requisitos	Caracterização de Blocos e Tijolos
ABNT NBR 10833	Fabricação de tijolo e bloco de solo-cimento com utilização de prensa manual ou hidráulica – Procedimento	Produção de Blocos e Tijolos

Fonte: Própria (2025).

Além das normas, utilizou-se artigos e livros como referência para a realização das pesquisas. Os ensaios foram realizados principalmente nos laboratórios de Materiais de

Construção Civil da UFSJ, laboratório de Engenharia Química da UFSJ, no laboratório de Construção Civil da UFOP e no laboratório Nanolab da UFOP.

RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

A seguir são apresentados os trabalhos realizados pelo técnico, alguns em conjunto com os professores e alunos do curso de Engenharia Civil da UFSJ, outros com professores e alunos da UFOP. Esses trabalhos foram publicados em revistas, anais de congressos nacionais e internacionais, dissertação de mestrado e patente. A Tabela 2 apresenta o resultado dessas pesquisas.

Tabela 2 - Trabalhos publicados com a participação do técnico.

TRABALHO	TÍTULO TRADUZIDO	PUBLICAÇÃO	REFERÊNCIA NO TEXTO
Artigo para congresso	PAVIMENTO DE CONCRETO DRENANTE: ESTUDO DA GRANULOMETRIA QUE FAVORECE A DRENAGEM E QUE AFETE O MÍNIMO NA RESISTÊNCIA	33º Congresso de Pesquisa e Ensino em transporte da ANPET	DE FARIA <i>et al</i> , 2019
Patente	OBTENÇÃO DE GEOPOLÍMEROS A PARTIR DE ANFIBOLITO	INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial	NAVES <i>et al</i> , 2022
Dissertação de mestrado	TIJOLO PRENSADO PRODUZIDO COM REJEITO DE BARRAGEM DE MINÉRIO DE FERRO	Repositório da UFOP	FARIA, 2023
Artigo para revista	APLICAÇÃO DO REJEITO DE MINÉRIO DE FERRO PROVENIENTE DO ROMPIMENTO DE BARRAGEM EM MARIANA – MG NA FORMULAÇÃO DE NOVOS MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA	RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental ISSN: 1981-982X	DOS SANTOS <i>et al</i> , 2023
Artigo para revista	AValiação de REJEITO DE MINÉRIO DE FERRO PROVENIENTE DO ROMPIMENTO DA BARRAGEM DE FUNDÃO EM MARIANA-MG COMO SUBSTITUTO PARCIAL DE AGREGADOS MIÚDOS CONVENCIONAIS EM ARGAMASSAS CIMENTÍCIAS	RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental ISSN: 1981-982X	DOS SANTOS <i>et al</i> , 2024
Artigo para congresso	CONTRIBUIÇÕES AO ESTUDO DA ATIVAÇÃO ALCALINA DE REJEITO DE MINÉRIO DE FERRO PARA A PRODUÇÃO DE TIJOLOS PRENSADOS	5º Congresso Luso-Brasileiro de Materiais de Construção Sustentáveis (CLBMCS)	SILVA <i>et al</i> , 2024
Artigo para revista	ARGAMASSAS DE CIMENTO PORTLAND UTILIZANDO REJEITO DE BARRAGEM DE MINÉRIO DE FERRO COMO SUBSTITUTO PARCIAL DAS FRAÇÕES DE AREIA	RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental ISSN: 1981-982X	DOS SANTOS <i>et al</i> , 2025

Fonte: Própria (2025).

O primeiro trabalho apresentado na Tabela 2 teve por finalidade a produção de um concreto drenante com resistência mecânica satisfatória a ser empregado em superfícies que com a aplicação das técnicas vigentes tornam-se impermeáveis. Desta forma, foram realizados ensaios de caracterização de cada material utilizado, aferidas a resistência mecânica e permeabilidade para diferentes traços de concreto. O material estudado apresentou características mecânicas com resistência à compressão variando de 14 a 27 MPa e permeabilidade variando de 6 a 49 L/s/m²(De Faria *et al.*, 2019).

O segundo trabalho demonstra um produto gerado a partir de matéria-prima oriunda do mineral anfíbolito com elevado teor de silício em sua composição. Sendo assim, este vem de encontro a redução de passivo ambiental gerado por este mineral na extração de nióbio e outros minerais de elevado valor agregado. Além do ponto de vista ambiental, a técnica para geração dos geopolímeros, consta da redução da etapa de calcinação do mineral, atribuindo redução de custo ao processo final (Naves *et al.*, 2022).

O terceiro trabalho propõe uma aplicação para o rejeito de RMF na produção de tijolos prensados, através da ativação alcalina com hidróxido de sódio e silicato de sódio, sendo desenvolvidos 12 traços contendo o rejeito de minério de ferro como matéria prima principal.

Foram produzidos protótipos e estes foram caracterizados, e ensaiados quanto à resistência à compressão e absorção de água. Os resultados foram satisfatórios, com resistência à compressão entre 13,15 MPa a 19,51 MPa aos 7 dias, e absorção de água com valores entre 9,52% e 10,24 %, sendo comprovado que este material pode ser utilizado na produção de tijolos prensados para a construção civil (Faria, 2023).

O quarto trabalho investiga, por meio de uma revisão sistemática, as possíveis aplicações do RMF proveniente do rompimento da Barragem de Fundão, em Mariana/MG, na produção de novos materiais de construção. Fornece *insights* sobre a aplicação dos resultados na gestão de rejeitos de mineração e produção de materiais sustentáveis utilizando RMF, além de guiar novas pesquisas relacionadas ao assunto (Dos Santos *et al.*, 2023).

O quinto trabalho avalia os efeitos da substituição parcial de areia pelo RMF, proveniente do rompimento da Barragem de Fundão em Mariana, na produção de argamassas para a construção civil, considerando as propriedades mecânicas de resistência à compressão e ao arrancamento. Os resultados indicam que a substituição parcial da areia pelo RMF não é a opção mais viável, mas a substituição de 25% da parcela fina de areia apresentou o melhor desempenho, possivelmente por otimizar a distribuição *granulométrica* e o empacotamento das partículas (Dos Santos *et al.*, 2024).

O sexto trabalho buscou investigar estratégias para o aproveitamento RMF do desastre de Mariana/MG. Para isso, foi conduzida uma caracterização química e mineralógica do RMF, seguida da produção de protótipos álcali-ativados pelo método *one part* e avaliação da resistência à compressão com diferentes métodos de cura (ambiente e 45°C) e teores de Na₂SiO₃ como ativador (0-10%). Os resultados de resistência revelaram que os traços com adição de 5,0% e 7,5% curados a 45°C obtiveram maior ganho de resistência aos 7 dias. Ademais, os resultados oferecem uma contribuição na investigação de estratégias para mitigação dos impactos adversos da deposição em barragens de rejeitos de mineração (Silva *et al.*, 2024)

O sétimo trabalho demonstra o potencial do RMF como alternativa sustentável na produção de argamassas e possibilita novas aplicações para resíduos da mineração, promovendo uma abordagem mais sustentável na construção civil. Foram produzidas amostras de argamassa com substituições de 5%, 10%, 15% e 20% de RMF em relação à massa total do agregado miúdo. Ensaio de resistência à compressão foram realizados aos 7, 14 e 28 dias. As amostras com 5%, 10% e 15% de RMF apresentaram melhor desempenho em resistência à compressão do que a amostra de referência. A substituição de 15% foi a mais eficiente, equilibrando resistência, trabalhabilidade e sustentabilidade. A substituição de 20% reduziu a resistência e a trabalhabilidade, indicando um limite para a incorporação do RMF (Dos Santos *et al.*, 2025).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os trabalhos realizados apresentaram a produção de novas técnicas para produção de materiais que já são utilizados amplamente na construção civil, buscando melhorar suas características físicas, tais como resistência à compressão, absorção de água e permeabilidade. Entre elas está a ativação alcalina, onde se substitui a utilização de cimento *Portland* por hidróxido de sódio e silicato de sódio, produtos estes que geram menos CO₂, sendo consequentemente mais benéfico ao meio ambiente. Também buscou-se utilizar resíduos industriais, tais como o anfíbolito e RMF, buscando assim incentivar o reaproveitamento deste material que seria descartado no meio ambiente.

Esses trabalhos têm grande relevância quando se trata de novas tecnologias mais sustentáveis, tendo em vista que a tendência do mercado mundial de evitar o desperdício de matéria-prima, que é um dos grandes problemas da construção civil.

REFERÊNCIAS

- DE FARIA, Andréia da Conceição *et al.* Pavimento de concreto drenante: estudo da granulometria que favorece a drenagem e que afete o mínimo na resistência. In: **Anais**. 33º Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte da ANPET, Balneário Camboriú–SC. 2019.
- FARIA, Andréia da Conceição de. Tijolo prensado produzido com rejeito de barragem de minério de ferro. 2023. 80 f. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Engenharia das Construções) - Escola de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2023.
- NAVES, Fabiano Luiz *et al.* **Obtenção de geopolímero a partir de anfíbolito**. Depositante: Universidade Federal de São João Del-Rei. Procurador: Maria Letícia Rodrigues Longatti. BR n. PI 23265 2. Depósito: 08 de novembro 2022.
- PEREIRA, A.R.; ALENCAR, E.A.B. Análise do uso das novas tecnologias na construção civil. Artigo apresentado no Curso de Engenharia Civil do Centro Universitário do Norte – Uninorte. 2019.
- PEREIRA, Solany Santos *et al.* Inovações na Engenharia Civil: uma análise das novas tendências em materiais de construção. **Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 12, p. e11169-e11169, 2024.
- PRESTES, E.B.C; RODRIGUES, L.M. Levantamento sobre a importância de aulas práticas para o ensino superior de engenharia, **Anais**.8º Salão Inter nacional de Ensino, Pesquisa e Extensão – Universidade Federal do Pampa. 2016.
- DOS SANTOS, Anderson Ravik *et al.* Portland cement mortars using iron ore tailings as a partial substitute for sand fractions. **Environmental & Social Management Journal/Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 19, n. 4, 2025.
- DOS SANTOS, Anderson Ravik *et al.* Evaluation of iron ore tailings from the fundão dam failure in Mariana-MG as a partial substitute for conventional fine aggregates in cement mortars. **Environmental & Social Management Journal/Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 18, n. 10, 2024.
- DOS SANTOS, Anderson Ravik *et al.* Application of iron ore tailings from the dam collapse in Mariana-MG in the development of new construction materials: a systematic review. **Environmental & Social Management Journal/Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 18, n. 9, 2024.
- RESOLUÇÃO Nº 23, DE 20 DE SETEMBRO DE 2023. pc_engenharia_civil_-_primeira_revisao_-_final.pdf <https://ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/ccivi/PPC/PPC2023/Res023Conep2023>.
- SILVA, Guilherme Jorge Brigolini, *et al.* Contribuições ao estudo da ativação alcalina de rejeito de minério de ferro para a produção de tijolos prensados. In: **Anais**: 5º Congresso Luso-Brasileiro de Materiais de Construção Sustentáveis (CLBMCS) – Lisboa, Portugal, 2024.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI (UFSJ). **Resolução nº 23, de 20 de setembro de 2023, do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão**. [São João del-Rei: UFSJ],

2023. Disponível em:

<https://sig.ufsj.edu.br/sigrh/downloadArquivo?idArquivo=665040&key=f57058b79fc4ad67e79ee454c42dd46e>.

VIOLÊNCIA UNIVERSITÁRIA: ESTRATÉGIA DE REGULAMENTAÇÃO
INSTITUCIONAL DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS MINEIRAS

Conceição Assis de Souza Santos¹
Cássia Beatriz Batista e Silva²

¹ Mestre em Educação: processos socioeducativos e práticas escolares, servidora técnico-administrativa - cargo Assistente Social, Divisão de Assistência e Ações Afirmativas (DIAAF) / UFSJ.

² Doutora em Psicologia Social, servidora docente, Departamento de Psicologia / UFSJ.

VIOLÊNCIA UNIVERSITÁRIA: ESTRATÉGIA DE REGULAMENTAÇÃO INSTITUCIONAL DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS MINEIRAS

RESUMO

A Universidade espelha o modo de funcionamento da sociedade, e, como espaço público social, ela não está imune às diversas formas de violência presentes na sociedade brasileira Chauí (2017). O estudo descritivo-exploratório analisou regulamentações das universidades federais mineiras na prevenção e enfrentamento às violências no contexto universitário. Consultamos as 11 universidades federais de Minas Gerais, através da Plataforma Fala.BR, sobre a existência de normativos e/ou protocolos institucionais específicos sobre a temática. Os achados da pesquisa apontaram um comprometimento das universidades federais mineiras com a questão da violência universitária. Destaca-se, também, a importância da legislação brasileira e da política de Estado no combate às violências, sobretudo aos assédios e discriminações na Administração Pública. Compreendemos que a implantação de uma regulamentação institucional é uma política necessária, porém é preciso que ela seja coordenada com outras ações, pela via da Educação, considerando seu papel como instituição social e legalmente responsável.

Palavras-chave: Universidade. Violência Universitária. Política Institucional.

INTRODUÇÃO

A universidade é uma instituição social constituída de diversidade, e com isso, apresenta projetos político-pedagógico-administrativos, por vezes conflitantes, tornando mais complexas suas relações de trabalho, acadêmicas e de convivências sociais (Chauí, 2003). Enfrentar seus problemas em sua própria institucionalidade, com suas divisões e contradições, é assumir o compromisso e a finalidade da produção do saber, da formação e da resistência que se mostre articulados com a sociedade à qual ela serve e da qual também é parte (Chauí, 2003).

Em face das constantes transformações societárias, disputas e tensões acossadas tanto pelas forças externas quanto pelas internas e das ameaças à sua autonomia e legitimidade, outros desafios são impostos às universidades públicas brasileiras na atualidade, dentre eles o enfrentamento às violências que ocorrem no seu interior, com destaque aos assédios e discriminações. Freire (2011) já nos dizia que o ato de ensinar exige risco, requer assimilar o novo e rejeitar todos os modos de discriminação.

A violência é um fenômeno multifacetado que vem ganhando várias definições, a depender do contexto em que é manifestada, incluído o contexto virtual e cibernético, tema de inúmeras investigações (Minayo, 2013). Minayo (2013, p. 250) define por violência “qualquer situação em que uma pessoa perde o reconhecimento do seu papel de sujeito e é rebaixada à condição de objeto, mediante o uso do poder, da força física ou de qualquer outra forma de coerção”. Já na concepção de Saffioti (2015), a violência constitui a ruptura de qualquer forma de integridade da pessoa afligida, seja a integridade física, psíquica, sexual e moral, sendo a psíquica e a moral situadas fora do visível, do palpável.

Nesse contexto, considerando a relevância do tema, propomos uma análise documental da estratégia de regulamentação institucional que aborda a prevenção e enfrentamento às violências das universidades federais do estado de Minas Gerais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo qualitativo, de caráter descritivo-exploratório, ao abordar uma realidade, percorreu pensamentos e práticas expressas em documentos (Cellard, 2012). Para a obtenção dos documentos institucionais foi cadastrado um formulário eletrônico na Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação – Fala.BR, por meio do qual consultamos as 11 universidades federais mineiras sobre a existência de normativos e/ou protocolos institucionais para o enfrentamento do fenômeno. A pesquisa compreendeu o período de junho de 2023 a setembro de 2024. Este estudo é parte de uma pesquisa mais ampla desenvolvida no mestrado em Educação.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Cabe ressaltar que Minas Gerais é o estado brasileiro com o maior número de universidades federais. Todas as universidades consultadas possuem estrutura multicampi, com inserção social em várias regiões e microrregiões do estado. Todas as 11 universidades participaram do estudo, respondendo à pesquisa. Oito delas informaram possuir algum documento institucional que aborda sobre a temática em estudo, com predominância de resolução interna aprovada pelo Conselho Superior da instituição. Três das 11 universidades pesquisadas responderam que as regulamentações internas encontravam-se em elaboração, com comissões designadas para esse fim. São elas: Universidade Federal de São João del-Rei, Universidade Federal do Triângulo Mineiro e Universidade Federal de Alfenas. E, ainda, todas responderam que utilizam, subsidiariamente, o Guia Lilás: orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal (CGU, 2023).

Apuramos que os documentos da Universidade Federal de Minas Gerais e da Universidade Federal de Viçosa abordaram a promoção dos direitos humanos, a erradicação de atos discriminatórios e combate a todas as formas de opressão (UFMG, 2016; UFV; 2024). O documento da Universidade Federal dos Vales Jequitinhonha e Mucuri utilizou o termo “assédio sexual” e “violência sexual” (UFVJM, 2024), em consonância com a Lei nº 14.540/2023 (Brasil, 2023). As regulamentações das universidades federais de Juiz de Fora, Lavras e Itajubá abordaram ações de prevenção e enfrentamento aos assédios moral e sexual e outras violências na universidade (UFJF, 2024; UFLA, 2024; UNIFEI, 2024). Já os documentos da Universidade Federal de Ouro Preto e da federal de Uberlândia evidenciaram o recorte de gênero, porque foram direcionados à valorização e à proteção às mulheres, e, ao enfrentamento da violência de gênero (UFOP, 2019; UFOP, 2021; UFU, 2021).

A respeito das legislações nacionais, identificamos que o Governo Federal intensificou as ações para o enfrentamento aos assédios e à discriminação no âmbito da administração pública, com destaque às publicações: a) Guia Lilás/CGU/2023; b) Lei Federal nº 14.540/ 2023, que institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual, no âmbito da administração pública federal, estadual, distrital e municipal (Brasil, 2023); c) Decreto Presidencial nº 12.122/2024, que institui o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, todas vinculantes às IFES (Brasil, 2024).

Assim, apesar da existência de um arcabouço normativo e teórico com o aumento de

estudos sobre a temática da violência universitária e do aumento da visibilidade para os casos, ainda é cogente a necessidade de debruçar sobre a temática. Maito *et al.* (2019) salientam que cabem às próprias instituições a implementação de estratégias preventivas; estratégias de comunicação através de orientações e informações claras; de mecanismos mais eficientes, seguros, céleres e assertivos na detecção e enfrentamento às violências no contexto universitário, bem como o gerenciamento dos casos, primando pelo acolhimento, cuidado e apoio integral às pessoas afetadas pela violência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em meio aos tantos desafios enfrentados pelas universidades públicas, as violências emergem como uma preocupação premente, exigindo respostas eficazes e estratégias para seu enfrentamento e mitigação do fenômeno por parte do Estado e das instituições de ensino.

As estratégias para a prevenção e o enfrentamento às violências nas universidades têm crescido nos últimos anos no Brasil, a exemplo das universidades federais do estado de Minas Gerais, o que demonstra um avanço importante por parte dessas instituições. A aprovação de resoluções e/ou elaboração de protocolos são expressões dessas iniciativas. Contudo, salientamos que, não obstante a relevância desses documentos, é preciso que essas políticas sejam associadas a outras ações institucionais, como de formação e educação de pessoal para capacitar e lidar com violações contra direitos sociais e humanos, em consonância com a realidade local, regional e, também, nacional, direcionando caminhos para uma melhor atuação frente às questões de proteção à saúde física, mental e à dignidade integral da pessoa.

Nessa trilha, este estudo buscou agregar informações e reflexões a outras pesquisas que já têm sido realizadas no Brasil sobre as violências no contexto universitário, contribuindo também para as discussões e para o avanço das ações institucionais de combate às violências no ambiente universitário, sobretudo para a Universidade Federal de São-João del-Rei, cuja elaboração da Política de Mediação de Conflitos, de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e a Outras Violências encontra-se na fase de elaboração, com comissão instituída por Portaria da Reitoria para essa finalidade.

De qualquer modo, a implementação de políticas de enfrentamento e prevenção, associadas às pesquisas acadêmicas, às ações extensionistas e ao constante diálogo com a comunidade universitária, sindicatos, movimentos estudantis e sociais, também em parcerias com outras redes de apoio local, regional, e nacional são articulações que precisam ser fortalecidas para que a universidade não seja mais um contexto favorável à reprodução e manutenção de práticas violentas na sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 12.122, de 30 de julho de 2024.** Institui o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasil, 2024. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12122.htm. Acesso em 5 ago. 2024.

BRASIL. **Lei no 14.540, de 03 de abril de 2023**. Institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual, no âmbito da administração pública federal, estadual, distrital e municipal. Brasil, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14540.htm. Acesso 10 set. 2024.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J; DESLAURIERS, Jean-Pierre, GROULX, Lionel-H.; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro P. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2012.

CHAUI, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, n.24, p.5-15, dez. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782003000300002>. Acesso em: 15 set. 2025.

CHAUI, M. Sobre a violência. ITOKAZU, E. M.; CHAUÍ-BERLINK, L. (Orgs.). In: **Escritos de Marilena Chauí**, 1. ed. v. 5. Belo Horizonte: Autêntica; São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2017.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Guia Lilás: Orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal**. 2023. p.29. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/16385>. Acesso em: 10 mar. 2023.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

MAITO, D. C.; PANÚNCIO-PINTO, M. P.; SEVERI, F. C.; VIEIRA, E. M. Construção de diretrizes para orientar ações institucionais em casos de violência de gênero na universidade. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, 23, e180653, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/Interface.180653>. Acesso em: 15 set. 2025.

MINAYO, M. C. S. Violência e Educação: impactos e tendências. **Revista Pedagógica**, Chapecó, v.15, n.31, 2013.

SAFFIOTI, H. I. B. **Gênero patriarcado violência**. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular: Fundação Perseu Abramo, 2015. Disponível em: https://fpabramo.org.br/publicacoes/wp-content/uploads/sites/5/2021/10/genero_web.pdf. Acesso em: 29 nov. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ (UNIFEI). **Decisão CONSUNI nº 12/2024, de 01 de julho de 2024** - aprova a Política Institucional de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e à Discriminação da Universidade Federal de Itajubá. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1lrqtAeXGIFwUyuDnnDhGj24h1AM9Hil_/view. Acesso em: 24 set. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF). **Resolução CONSU/UFJF nº 109, de 10 de junho de 2024** - dispõe sobre as Diretrizes e Ações da Política de Prevenção e

Enfrentamento aos Assédios e outras violências no âmbito da UFJF. Disponível em: https://www2.ufjf.br/controle_institucional/wp-content/uploads/sites/256/2024/07/Resolu%C3%A7%C3%A3o-CONSU.pdf. Acesso em: 24 set. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA). **Resolução Normativa CUNI nº 120, de 07 de fevereiro de 2024** - dispõe sobre a Política contra assédio no âmbito da Universidade Federal de Lavras. Disponível em: https://ufla.br/images/noticias/2024/03_MAR/SEI_UFLA_-_0217952_-_Resolu%C3%A7%C3%A3o_Normativa.pdf. Acesso em: 24 set. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG). **Resolução nº 09, de 31 de maio de 2016**. Dispõe sobre a violação de direitos humanos e a erradicação de atos discriminatórios de qualquer natureza no âmbito da Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <https://www2.ufmg.br/sods/content/search?SearchText=direitos+humanos>. Acesso em: 14 set. 2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO (UFOP). **Resolução CUNI nº 2.249, de 18 de junho de 2019**. Institui normas e procedimentos a serem adotados em casos de violência contra a mulher no âmbito da Universidade Federal de Ouro Preto a fim de fortalecer e complementar a Rede Municipal de Enfrentamento à Violência Contra a Mulher. Disponível em: <https://www.soc.ufop.br/public/resolucao/mostrar/000001288>. Acesso em: 14 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO (UFOP). **Cartilha. Ouvidoria Feminina, 2021**. Disponível em: https://saci2.ufop.br/data/solicitacao/21628_co_pia_de_cartilha_ouvidoria_10_2.pdf. Acesso em: 14 set. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU). **Resolução nº 02, de 03 de maio de 2021**. Institui a Política Institucional de Valorização e Proteção das Mulheres da Universidade Federal de Uberlândia. Disponível em: <http://www.reitoria.ufu.br/Resolucoes/resolucaoCONSUN-2021-2.pdf>. Acesso em: 14 set. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV). **Resolução CONSU nº 06, de 08 de abril de 2024** - aprova a Política de Promoção dos Direitos Humanos e Combate às Opressões na Universidade Federal de Viçosa e a criação da Comissão Permanente para a Promoção dos Direitos Humanos e Combate às Opressões. Disponível em: <https://soc.ufv.br/wp-content/uploads/06-2024.pdf>. Acesso em: 24 set. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI (UFVJM) . **Resolução nº 07/2024 CONSU, de 01 de abril de 2024**, - e anexos. Institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). Disponível em: <https://portal.ufvjm.edu.br/noticias/2024/ufvjm-agora-conta-com-programa-de-prevencao-e-enfrentamento-ao-assedio-sexual-e-demaais-crimes-contra-a-dignidade-sexual-e-a-violencia-sexual/resolucao-n-07-2024-consu-de-01-de-abril-de-2024-institui-o-programa-de-prevencao-e-enfretamento-ao-assedio-sexual-e-demias-crimes-2/view>. Acesso em: 14 set. 2025.