


ARTIGOS

Submetido 22-09-2022. Aprovado 13-12-2022

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Associado: Felipe Gonçalves Brasil

Pareceristas: Rafael Barbosa de Aguiar , Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Núcleo de Pesquisa em Gestão Municipal, Porto Alegre, RS, Brasil. Um dos revisores não autorizou sua identificação.

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v28.88138>

A ATUAÇÃO DA BUROCRACIA DE MÉDIO ESCALÃO NA PANDEMIA DE COVID-19

The role of the mid-level bureaucracy in the COVID-19 pandemic

El papel de la burocracia de nivel medio en la pandemia de COVID-19

Flávia Alves Guimarães¹ | flaviaalguima@gmail.com | ORCID: 0000-0003-1076-8235

Leticia Godinho de Souza¹ | leticia.godinho@fjp.mg.gov.br | ORCID: 0000-0001-5083-5899

Bruno Lazzarotti Diniz Costa¹ | bruno.diniz@fjp.mg.gov.br | ORCID: 0000-0001-5972-4175

¹Autor correspondente

¹Fundação João Pinheiro, Programa de Mestrado em Administração Pública, Belo Horizonte, MG, Brasil

RESUMO

Este artigo explora os efeitos da pandemia de Covid-19 na atuação da burocracia de médio escalão. Trata-se de uma pesquisa exploratória e de cunho qualitativo que adotou como estratégia de pesquisa o estudo de caso da burocracia responsável pela política de assistência social do município de Belo Horizonte (MG), no ano de 2020. A investigação foi conduzida por meio de pesquisa bibliográfica e documental, além de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários. Captou-se a percepção do setor da burocracia estudado sobre as mudanças impressas nas dimensões intraorganizacionais da administração pública pela crise pandêmica. Foi possível notar que a crise afetou o regime de trabalho, os processos de tomada de decisão, as interações com outros atores e as habilidades demandadas para o desempenho das funções desses atores governamentais. A pesquisa evidenciou que a forma como a burocracia de médio escalão atuou ajuda a compreender o funcionamento do serviço e a resiliência da política pública no contexto de crise.

Palavras-chave: burocracia de médio escalão, pandemia de Covid-19, gestão de crises, administração pública, assistência social.

ABSTRACT

This article explores the effects of the COVID-19 pandemic on the performance of mid-level bureaucracy. This qualitative and exploratory investigation adopted the research strategy of a case study of the bureaucracy responsible for the social assistance policy of the city of Belo Horizonte, Brazil, in 2020. The research was conducted through bibliographic and documentary research and semi-structured interviews and questionnaires. The bureaucracy's perception of the changes in the intra-organizational dimensions of public administration caused by the pandemic was captured. It was possible to notice that the crisis affected the work system, the decision-making processes, the interactions with other actors, and the skills required for the performance of the functions of these government actors. The research showed that how the mid-level bureaucracy acted helps to understand the functioning of the service and the resilience of public policy in the context of crisis.

Keywords: mid-level bureaucracy, COVID-19 pandemic, crisis management, public administration, social assistance.

RESUMEN

Este artículo explora los efectos de la pandemia de COVID-19 en el desempeño de la burocracia de nivel medio. Se trata de un estudio exploratorio de carácter cualitativo, que adoptó como estrategia de investigación el estudio de caso de la burocracia responsable de la política de asistencia social del municipio de Belo Horizonte, en el año 2020. El estudio se llevó a cabo mediante investigación bibliográfica y documental, además de entrevistas semiestructuradas y cuestionarios. Se captó la percepción del sector burocrático estudiado sobre los cambios impresos en las dimensiones intraorganizativas de la administración pública por la crisis pandémica. Se pudo observar que la crisis afectó el sistema de trabajo, los procesos de toma de decisiones, las interacciones con otros actores y las habilidades requeridas para el desempeño de las funciones de estos actores gubernamentales. La investigación demostró que la forma de actuar de la burocracia de nivel medio ayuda a entender el funcionamiento del servicio y la resiliencia de la política pública en el contexto de la crisis.

Palabras clave: burocracia de nivel medio, pandemia de COVID-19, gestión de crisis, administración pública, asistencia social.

INTRODUÇÃO

O ano de 2019 foi marcado pelo surgimento de uma cepa de coronavírus na China. A pandemia de Covid-19, declarada em 11 de março de 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS), alterou toda a dinâmica da vida em sociedade, trazendo uma série de mudanças substanciais. O vírus alastrou-se rapidamente, gerando milhões de infectados, milhares de mortes e estabelecendo um cenário pandêmico.

O setor público não ficou alheio à crise gerada. Estudos dedicaram-se à compreensão do processo de tomada de decisões por parte de diferentes regimes de governo e da correlação entre capacidade estatal e resposta governamental (Greer, King & Fonseca, 2021); abordaram as estratégias adotadas e as medidas implementadas pelo governo federal brasileiro no enfrentamento a Covid-19 (Cimini et al., 2020; Fonseca, Natrass, Arantes, & Bastos, 2021; Ventura, Aith & Reis, 2021; Jaccoud et al., 2022); e analisaram os impactos sociais da disseminação do novo coronavírus (Furtado et al., 2021).

Este artigo soma-se aos esforços já empreendidos sobre o tema, ao investigar os efeitos da pandemia na administração municipal de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais. Além de se tratar da sexta cidade mais populosa do Brasil (IBGE, 2022), o município destacou-se no enfrentamento a COVID-19 (Andrade et al., 2020; Ito & Pongeluppe, 2020), apresentando uma das menores taxas de mortalidade hospitalar entre 14 capitais brasileiras analisadas (Brizzi et al., 2021).

Em que pese a relevância das análises a respeito das políticas de saúde, o presente estudo buscou jogar luz nos efeitos da pandemia na atuação da burocracia de médio escalão das políticas assistenciais voltadas para a mitigação dos impactos socioeconômicos da pandemia.

A burocracia de médio escalão pode ser compreendida como um conjunto de “atores que desempenham função de gestão e direção intermediária (como gerentes, diretores, coordenadores ou supervisores) em burocracias públicas e privadas” (Lotta, Pires, & Oliveira, 2014, p. 465). São gestores que regulam interações, gerenciam *gaps* entre regras e práticas, influenciam decisões e combinam habilidades técnicas e gerenciais (Cavalcante, Lotta, & Yamada, 2018), habilidades e atribuições que se supõem fundamentais em um contexto de crise como a que foi vivenciada.

Assim, enquanto os tomadores de decisões foram constantemente confrontados com a urgência que a pandemia impôs à gestão pública, e os funcionários do nível de rua, interlocutores diretos da população, encontraram-se em situações que demandaram discricionariedade e releituras dos serviços prestados, o que se pode dizer quanto aos gestores que trabalham no nível intermediário? O que mudou na atuação desses profissionais com a chegada da Covid-19?

O objetivo geral do trabalho foi verificar a forma como a burocracia de médio escalão desenvolveu estratégias para desempenhar suas atividades no contexto de crise pandêmico. Para tanto, foi realizado um estudo de caso com foco nas políticas socioassistenciais desenvolvidas pela Secretaria Municipal de Assistência Social, Segurança Alimentar e Cidadania (SMASAC) de Belo Horizonte. O estudo busca trazer contribuições tanto para o tema da pandemia na administração pública quanto para a compreensão desse grupo da burocracia, ainda pouco explorado na literatura.

O artigo está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção traz as dimensões teóricas e as categorias analíticas definidas, seguida do percurso metodológico, na terceira seção. A quarta seção destina-se à discussão dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

O PANO DE FUNDO TEÓRICO DO ESTUDO: A LITERATURA SOBRE OS BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO E A GESTÃO DA CRISE

Como dito anteriormente, a burocracia de médio escalão não é um tema muito abordado na literatura. As primeiras investigações iniciaram-se com a percepção de que os estudos sobre o ciclo das políticas públicas se baseavam em modelos excessivamente lineares e racionais, o que colocou em evidência modelos teóricos com enfoques distintos (Pereira, Lotta, & Bichir, 2018). Com o desenvolvimento desses estudos, em face da complexificação da realidade e da constatação de que era impossível aplicar o modelo linear à análise de todas as situações concretas, aprofundaram-se os estudos sobre os atores envolvidos nas etapas de formulação e implementação dessas políticas.

Os burocratas são parte do corpo permanente do Estado, não eleitos por voto popular e responsáveis por desempenhar papel central na condução dos assuntos públicos (Cavalcante & Lotta, 2015). Em termos de Estado, a burocracia é a constituição de um aparato para melhor desempenho e *accountability* republicana (Abrucio & Loureiro, 2018). Desse conjunto de atores, a burocracia de médio escalão (BME) pode ser compreendida como o segmento dos gestores de nível intermediário, distinto da chamada burocracia de nível de rua, responsável pela execução das políticas, e do alto escalão, responsável pelo planejamento e desenho dessas políticas.

As análises a respeito da burocracia de médio escalão foram relegadas a segundo plano, em virtude da clássica contraposição entre gestores do alto escalão e do nível de rua, contudo é importante voltar os olhares para a BME ao menos por dois motivos: o processo de produção de políticas públicas tornou-se mais complexo nas últimas décadas; e a gestão de conjuntos organizacionais mais horizontalizados requer novas formas de conhecimento e instrumentos para garantir a redução de assimetrias informacionais (Pires, 2018).

Ocupando um não lugar, a BME é caracterizada pela noção de *métier flou*, uma definição paradoxal proposta por Jeannot (2005 como citado em Pires, 2018). São atores com *know-how* específico e sentimento de pertencimento a um grupo, mas que, por outro lado, desempenham um conjunto bastante diversificado de atividades em posições relativamente efêmeras, com escassez de prescrições formais. Como consequência, os atores de nível intermediário passam a ter papel importante na descoberta e na construção das suas formas de atuação e influência, por intermédio da leitura que fazem do sistema de ação e do contexto político-institucional no qual se inserem.

Por isso, esses atores são apontados como o elo entre a formulação e a implementação das políticas públicas e como atores-chave não apenas para a execução dessas políticas, mas para a própria manutenção do sistema democrático. Constroem, portanto, as formas de conexão entre

o alto escalão e os executores das políticas públicas (Cavalcante & Lotta, 2015), desenvolvendo funções de articulação em um espaço intermediário privilegiado.

Na literatura, a análise do desempenho da BME é proposta com base na combinação entre dinâmicas relacionais, modos de atuação e influência exercida no contexto da gestão (Cavalcante et al., 2018). A dimensão relacional costuma referir-se às interações verticais e horizontais promovidas pela BME ou nas quais se encontra envolvida. A dimensão da atuação diz respeito às múltiplas atividades desempenhadas e aos arranjos entre atividades técnicas, gerenciais e políticas. Por fim, a dimensão da influência busca explicitar o papel da BME na tomada de decisões, considerando habilidades técnicas e especializadas, capacidade de gerenciamento, posição na estrutura organizacional e nível de conflito com os profissionais responsáveis pelas operações diárias.

Para compreender o desenvolvimento das atividades desse corpo burocrático no contexto da pandemia, a literatura de gestão de crise foi mobilizada. Nessa perspectiva, puderam-se delinear possibilidades de atuação e inserção da burocracia de médio escalão.

A crise pode ser entendida como uma situação em que impera o senso de urgência, por causa de mudanças drásticas e rápidas que tornam impossível a previsibilidade dos eventos que vão se suceder e de seus possíveis resultados. A surpresa caracteriza a dinâmica da situação de crise, e a urgência é o elemento que mais a torna convincente. Pode-se dizer que se trata de uma curta cadeia de eventos que destrói ou enfraquece de maneira significativa a condição de equilíbrio e eficácia de um sistema, o que talvez ocorra em dias, semanas, horas ou anos (Farazmand, 2017).

Há um apanhado de conhecimentos acumulados acerca de situações de emergência, como terremotos, furacões, erupções vulcânicas, crises humanitárias, desastres naturais ou provocados pela ação humana (Farazmand, 2017). Uma pandemia como a de Covid-19 é uma situação que se enquadra nesse rol.

Segundo Farazmand (2017), a chave para um bom gerenciamento de crises é um diagnóstico preciso e oportuno da criticidade dos problemas e da dinâmica dos eventos que se seguem. O autor afirma ser necessários conhecimento, habilidades, liderança corajosa, capacidade de assumir riscos, vigilância, motivação, senso de urgência, comprometimento, pensamento criativo com uma visão estratégica de longo prazo e atenção aos imperativos operacionais diários. Isso exige que os gestores revejam normas estabelecidas, cultura, regras e procedimentos que possam vir a se tornar obstáculos ou camadas de proteção para administradores indispostos a se adaptarem às mudanças.

Quanto à administração pública, é importante frisar que a crise altera o comportamento organizacional estável e centraliza as decisões. O senso de urgência exige atenção imediata, ação e reação, o que testa a competência dos governos, muitas vezes organizados com base em uma burocracia do tipo weberiana, com regras e procedimentos engessados.

Para Henderson (2017), as áreas-chave para formuladores de políticas e burocracias nacionais e globais caracterizadas pelo compromisso com a redução de desastres são:

- a governança de estruturas organizacionais, jurídicas e políticas;
- a identificação, a avaliação, o monitoramento e o alerta prévio de riscos;
- a gestão do conhecimento e a educação;
- a redução dos fatores de risco subjacentes;
- o preparo para resposta e recuperação eficazes.
- Haveria, portanto, cinco pontos para a melhoria do gerenciamento de crises:
- descentralização da mitigação e da preparação para o nível local;
- resposta e recuperação agregadas nacionalmente;
- integração entre gestão da crise e sistemas de administração da rotina;
- capacidade de gestão de emergências como parte de uma reforma administrativa geral;
- desenvolvimento da capacidade do cidadão na gestão de crise.

O planejamento de gestores públicos aliado ao conhecimento científico e ao envolvimento da comunidade é outro fator para o gerenciamento de crise bem-sucedido, segundo [Col e Chu \(2017\)](#). Para os autores, quando administradores públicos, cientistas e a população agem de forma harmônica, os sentidos de autossuficiência, bem-estar e orientação futura da comunidade são todos realçados, e as chances de sobrevivência e até mesmo de prosperidade são maiores. Desenvolve-se uma percepção compartilhada do risco iminente; e os atores aceitam a responsabilidade e o desafio de aumentar sua consciência sobre seu ambiente nos próximos anos, criando planos de resposta para preparar a comunidade para possíveis desastres e minimizando os impactos econômicos.

Conforme [Stanley e Waugh \(2017\)](#), uma atuação bem-sucedida por parte dos gerentes da crise reside no profissionalismo, o que envolve coordenação, conhecimento e compromisso. A perspicácia política também consiste em uma habilidade valiosa para os autores, por haver a tendência de que os governos façam mais parcerias com o setor privado a fim de maximizar o potencial de utilização dos recursos na comunidade.

O gestor de crise pode assumir papel de catalisador, para eliminar as incongruências entre as agências governamentais, operando não isoladamente, mas em relação a todos os outros departamentos e agências no governo. Para serem eficazes, os gerentes das situações de emergência têm de entender os ambientes intergovernamentais em que trabalham e ser proficientes com as ferramentas disponíveis, além de conhecedores dos perigos que precisarão enfrentar. As habilidades políticas ganham maior destaque do que as habilidades técnicas, para que o gerenciamento de emergências seja integrado ao tecido da sociedade ([Stanley & Waugh, 2017](#)).

Cabe mencionar ainda, segundo [Farazmand \(2017\)](#), que a transformação dos sistemas sociais recebe contribuições do ciclo do caos/desordem/ordem. A estabilidade e o equilíbrio carregam consigo forças potenciais de mudança e perturbação, que desencadeiam instabilidade e desordem do sistema político, organizacional, econômico e institucional. Logo, a chave para gestores compreenderem e gerenciarem mudanças é a aplicação de um pensamento não linear e multicausal ou não causal nas organizações e nos sistemas sociais.

Com base na literatura revisada, foi possível delinear tanto as características e competências típicas do burocrata de médio escalão quanto aquelas que emergem de contextos de crise ou precisam ser reforçadas nesses casos. Dessa forma, a revisão culminou na definição de duas categorias analíticas e de algumas variáveis, conforme discriminação:

- desempenho da burocracia de médio escalão: dinâmicas relacionais, atuação (atividades e arranjos técnicos, gerenciais e políticos desenvolvidos) e influência (tomada de decisões, habilidades técnicas e especializadas, capacidade de gerenciamento);
- contexto institucional: governança das estruturas organizacionais, políticas e jurídicas; mobilização de capacidades preexistentes; envolvimento da população e centralidade na agenda; diagnóstico da criticidade e da dinâmica dos eventos; revisão de normas, regras, cultura e procedimentos.

PERCURSO METODOLÓGICO

Diante da contemporaneidade da pandemia de Covid-19 e dos objetivos traçados, foi realizada uma pesquisa exploratória de cunho qualitativo, por meio de estudo de caso, a fim de trazer maior familiaridade ao fenômeno da atuação dos burocratas de médio escalão em contexto de crise e emergência, o que é particularmente relevante no caso de um fenômeno tão atual quanto essa pandemia.

A operacionalização do estudo de caso deu-se por meio de etapas, na linha proposta por Toledo e Shiaishi (2009). Primeiramente, houve a delimitação da unidade-caso, ou seja, a decisão de focar a pesquisa na atuação da burocracia de médio escalão na execução das políticas assistenciais do município de Belo Horizonte, ao longo do ano de 2020. Na sequência, foram realizadas a revisão teórica, a coleta de dados, a análise e a interpretação dos achados, que considerou uma abordagem sobretudo qualitativa.

Com a definição do tema da pesquisa e a delimitação da unidade-caso, fez-se uma pesquisa bibliográfica que privilegiou duas literaturas: a burocracia de médio escalão e a gestão de crises. Da revisão de cada uma das literaturas, foram extraídas ideias principais que contribuíram para a definição das categorias analíticas, conforme exposto na seção anterior.

Importa demarcar as dificuldades de se conduzir uma investigação sobre um fenômeno que ainda está ocorrendo, como a pandemia de Covid-19. A primeira dificuldade está em delimitar o recorte temporal. Ademais, há dificuldades práticas para ir a campo. Quanto à primeira, a pesquisa focou no ano de 2020, por se tratar do período inicial da pandemia. Com isso, seria possível compreender os impactos do fenômeno acerca da atuação da BME em seu período mais crítico. Assim, para compreender como se deu a atuação da BME no recorte temporal definido para a pesquisa, também foi realizada uma busca no sítio eletrônico da Prefeitura de Belo Horizonte por dados secundários, incluindo: legislação, notas técnicas, relatórios sobre as medidas adotadas pela administração municipal, balanços de gestão e demonstrativos orçamentários. Tais informações foram consideradas subsidiárias para a análise do caso em questão.

No que tange à segunda limitação, referente à estratégia de coleta de dados primários, optou-se por realizar entrevistas e aplicar questionários. As entrevistas ocorreram entre 25 de outubro e 1º de dezembro de 2021, com nove gestores de médio escalão da SMASAC, sendo seis diretores, um assessor-chefe e dois gerentes de nível central, conforme Tabela 1, por meio da plataforma eletrônica Zoom, em virtude do cenário de isolamento ainda imposto pela permanência da pandemia de Covid-19. Apenas uma entrevista foi realizada de forma presencial, a pedido da entrevistada. Buscou-se, na escolha, garantir representatividade de todas as áreas da secretaria, ou seja, tanto de gestores das políticas de assistência social, segurança alimentar e cidadania quanto de gestores da área meio – administração, finanças e comunicação.

Tabela 1. Caracterização dos gestores entrevistados

BUROCRACIA DE MÉDIO ESCALÃO	FORMAÇÃO	VÍNCULO EMPREGATÍCIO	ÁREA DE ATUAÇÃO	POR QUANTO TEMPO OCUPOU O CARGO DESCRITO DURANTE A GESTÃO 2017-2020
A	Serviço social	Estatutário	Assistência social	Três ou quatro anos
B	Direito	Estatutário	Segurança alimentar	Três ou quatro anos
C	Jornalismo	Comissionado	Área meio	Dois ou três anos
D	Gestão Pública	Comissionado	Cidadania	Até um ano
E	Biologia	Comissionado	Segurança alimentar	Três ou quatro anos
F	Administração	Estatutário	Área meio	Três ou quatro anos
G	Administração	Estatutário	Segurança alimentar	Três ou quatro anos
H	Administração	Estatutário	Área meio	Três ou quatro anos
I	Design de moda	Comissionado	Cidadania	Três ou quatro anos

Fonte: Elaborado pelos autores.

O questionário, por sua vez, foi aplicado no mesmo período, por meio eletrônico, com uso do aplicativo Google Docs. Treze burocratas de médio escalão da assistência social responderam a ele, conforme Tabela 2. A elaboração do roteiro de entrevistas e do questionário se baseou nas categorias analíticas previamente definidas.

Tabela 2. Caracterização dos gestores respondentes do questionário

BUROCRACIA DE MÉDIO ESCALÃO	FORMAÇÃO	VÍNCULO EMPREGATÍCIO	POR QUANTO TEMPO OCUPOU O CARGO DESCRITO DURANTE A GESTÃO 2017-2020
1	Psicologia	Comissionado	Três ou quatro anos
2	Serviço Social	Estatutário	Um ou dois anos
3	Serviço Social	Estatutário	De três a quatro anos

(continua)

(conclusão)

4	Psicologia	Comissionado	Três ou quatro anos
5	Ciências Sociais	Estatutário	Três ou quatro anos
6	Psicologia	Comissionado	Até um ano
7	Serviço Social	Comissionado	Três ou quatro anos
8	Psicologia	Estatutário	Três ou quatro anos
9	Psicologia	Comissionado	Até um ano
10	Psicologia	Estatutário	Três ou quatro anos
11	Serviço Social	Estatutário	Três ou quatro anos
12	Serviço Social	Estatutário	Três ou quatro anos
13	Psicologia	Estatutário	Dois ou três anos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Cabe esclarecer que, a despeito de a pesquisa ter sido realizada em 2021, os gestores participantes foram aqueles que atuaram na gestão 2017–2020. Todos os entrevistados e respondentes do questionário ocuparam os cargos declarados de nove a 12 meses em 2020. A maioria dos gestores, conforme Tabelas 1 e 2, ocupou os cargos declarados por quase todo o período de 2017 a 2020.

Quanto à análise dos dados coletados, empregou-se a análise qualitativa, amparada na categorização dos temas definidos. As informações coletadas nas entrevistas, nos questionários e na pesquisa documental foram sistematizadas de forma a permitir a análise das mudanças ocorridas em 2020, com foco na atuação da BME.

RESULTADOS

A declaração da situação de emergência em saúde pública, em março de 2020, e de calamidade pública, em abril daquele ano, por causa da pandemia de Covid-19, trouxe alterações ao planejamento previsto para o último exercício da gestão municipal 2017–2020 da Prefeitura de Belo Horizonte. A legislação específica sobre Covid-19, publicada no Diário Oficial do Município em 2020, permitiu evidenciar que o município estabeleceu medidas de prevenção ao contágio do vírus bastante abrangentes.

Particularmente, a SMASAC, responsável por planejar, coordenar e executar as políticas municipais de assistência social e de segurança alimentar e nutricional sustentável e articular as atividades relativas à política de garantia de igualdade de direitos e cidadania para a preservação, defesa e inclusão de indivíduos (Belo Horizonte, 2017), publicou portarias introduzindo uma série de alterações em suas atribuições.

Ao observar o desempenho da burocracia de médio escalão, primeira categoria analítica do estudo, afirma-se que a crise afetou as atividades desenvolvidas, os processos de tomada de decisão, as interações com outros atores e as habilidades demandadas para o cumprimento das funções desses atores governamentais.

Nas dinâmicas relacionais não houve apenas o estabelecimento de novas parcerias. Os entrevistados A e G avaliaram que as interações com setores internos e externos à secretaria sofreram alterações distintas. O diálogo interno foi facilitado, havendo o fortalecimento da cooperação, no entanto tem-se relatos de piora no diálogo com setores externos à secretaria, em função da interrupção dos canais de comunicação oficiais. Essa percepção, contudo, não foi consensual. O entrevistado E, por exemplo, relatou que nas políticas de abastecimento e fomento da agroecologia houve manutenção do diálogo com outras secretarias, fato importante para a continuidade de ações não interrompidas e para a retomada gradual de atividades paralisadas.

No que diz respeito a atividades desenvolvidas e seus arranjos, ou seja, à atuação da BME propriamente dita, tanto nas entrevistas quanto nas respostas ao questionário, todos os participantes apontaram a instituição do trabalho remoto e o uso de novas tecnologias e ferramentas de trabalho como duas das principais mudanças desde a declaração da situação de emergência pública em virtude da disseminação da Covid-19.

Os entrevistados C e E pontuaram que a equipe não havia tido outra experiência com o trabalho remoto. O formato *online* favoreceu a realização de um número maior de reuniões do que presencialmente, imprimindo uma rotina mais desgastante. Se no trabalho presencial havia marcos claros de início e fim, no teletrabalho a rotina diária se prolongou, passando a começar com a chegada da primeira mensagem e a terminar quando a última era respondida.

A influência exercida no contexto da gestão é a terceira dimensão do desempenho da burocracia, de acordo com [Cavalcante et al. \(2018\)](#). Ela engloba questões como a tomada de decisões, as habilidades requeridas para o desenvolvimento das atividades e a capacidade de gerenciamento. Nos processos de tomada de decisão, as percepções captadas evidenciaram ao menos três aspectos: o senso de urgência passou a guiar as decisões; os espaços colegiados foram afetados; e houve concentração da decisão nas instâncias superiores.

No que diz respeito ao primeiro aspecto, para respostas rápidas, as decisões passaram a ocorrer no momento em que os gestores eram acionados por meio de chamadas ou mensagens, modificando os ritos usuais, sobretudo interrompendo a tomada de decisão nas instâncias de deliberação e conselhos. Apenas os gestores da área de direitos humanos relataram a aproximação entre suas equipes e o fortalecimento dos espaços colegiados de decisão como uma estratégia para lidar com temáticas com assuntos convergentes.

Averch e Sluhy (1985; 1997 como citado em [Farazmand, 2017](#)) apontam que as crises impulsionam a concentração das decisões nas instâncias superiores, uma vez que os níveis mais baixos da burocracia não possuem todas as informações necessárias para tanto nem estão cientes de questões ou restrições políticas ou sociais maiores. O relato do entrevistado A vai ao encontro dessa hipótese, trazendo como um exemplo, entre as decisões que estiveram fortemente concentradas no alto escalão, a discussão sobre o Auxílio Belo Horizonte, programa criado pela Lei Municipal nº 11.314, de 5 de outubro de 2021, com o objetivo de apoiar, em caráter provisório, as famílias em situação de extrema pobreza, pobreza e insegurança social na pandemia de Covid-19 ([Belo Horizonte, 2021](#)).

Outra mudança ocorrida no âmbito da tomada de decisões foi a necessidade de envolvimento com atividades não desenvolvidas anteriormente. Conforme relato do entrevistado F,

com a crise, houve situações em que os burocratas de médio escalão tiveram de dialogar com atores externos e representar o poder executivo na tomada de decisões urgentes, algo não usual e que afetou diretamente a autonomia desses gestores governamentais. As negociações com as redes de supermercado parceiras na distribuição das cestas básicas são um exemplo:

Chegou para a gente uma demanda de trabalho que precisava de uma resposta rápida e foi nos dada uma condição de trabalho compatível com isso, de autonomia, de condição de diálogo, de resposta, de decisão, que talvez em um processo normal isso não teria sido condicionado. Então, em vários momentos a gente saía para dialogar com fornecedores ou com demais órgãos da administração direta e indireta da [Prefeitura de Belo Horizonte] PBH que não eram naturais do nosso processo de trabalho. Isso foi nos dado como tarefa, como atribuição, foi delegado e isso mudou drasticamente nossa rotina, porque em alguns momentos a gente se encontrava sozinho em alguns processos e decisões que eram urgentes. Em diversos momentos, representamos a prefeitura mesmo, por exemplo quando a gente chama os supermercados para dialogar [sobre a distribuição das cestas básicas]. É algo que não seria natural para esse nível de gestão. Foi o principal impacto que sofremos e tivemos que nos adaptar a essa condição, porque essa seria uma condição importante desse ciclo da pandemia (Entrevistado F).

Contudo, em outras situações, a mudança na autonomia dos burocratas ocorreu de forma oposta, pois os gestores ficaram mais alheios a definições que foram concentradas no alto escalão, como aquelas relacionadas à instituição do Auxílio Belo Horizonte. Dessa forma, o aumento da autonomia tampouco foi regra para todos os setores e atores da BME.

A maioria dos burocratas apontou a necessidade de novas habilidades relacionadas à gestão de pessoas. As capacidades de acolher e demonstrar empatia foram essenciais para lidar com demandas trazidas pela equipe em virtude dos impactos da pandemia na vida da população beneficiária dos serviços da SMASAC.

No que diz respeito ao contexto institucional, a segunda categoria analítica definida no estudo, questões como diagnóstico da situação, governança, mobilização de capacidades pre-existentes, revisão de normas e procedimentos, envolvimento da população e centralidade na agenda, foi abordada nas entrevistas e no questionário aplicado.

No aspecto orçamentário, o aumento de despesas mais expressivo do órgão ocorreu nas ações criadas para enfrentamento a Covid-19, sobretudo em ações dirigidas a: acolhimento institucional emergencial em abrigo para pessoas em situação de rua e outras vulnerabilidades e nas ações socioassistenciais do Serviço de Proteção em Situações de Calamidades Públicas e de Emergências; reforço do atendimento em saúde para idosos; e ações de segurança alimentar e nutricional para alunos da rede pública e da rede parceira para famílias vulneráveis.

Para implementar tais mudanças, a SMASAC estabeleceu novas diretrizes para a continuidade das políticas de assistência social e segurança alimentar e nutricional. Do ponto de vista da gestão interna, foi instituído um grupo de trabalho para organizar o retorno gradual do trabalho presencial e o aprimoramento do teletrabalho no Sistema Único de Assistência Social do município. Para manter os serviços essenciais funcionando com segurança, as unidades da secretaria foram orientadas a suspender as atividades coletivas e as visitas nas unidades que atendem

usuários classificados como públicos com maior risco de Covid-19; a restringir a permanência e a aglomeração de pessoas em ambientes coletivos; e a desenvolver estratégias remotas de convivência, como contato telefônico, videochamadas, redes sociais e *e-mails*.

Muitos gestores tiveram de mobilizar conhecimentos preexistentes para fazer alterações imediatas e para orientar as equipes nos momentos iniciais, nos quais as novas diretrizes de trabalho ainda não estavam claras. Competências e atitudes como adaptação, trabalho em equipe, autonomia técnica, flexibilidade, capacidade de lidar com pressões, resiliência, diálogo e cooperação foram apontadas pelos participantes da pesquisa como capacidades preexistentes da equipe da SMASAC e mobilizadas para lidar com a crise.

O domínio do conteúdo técnico-burocrático foi interpretado como essencial para o desempenho da função de gestor. Diante da rápida transição da execução das tarefas de forma presencial para o formato remoto, foi importante o domínio dos processos de trabalho para definir os novos modos de fazer, cobrar e monitorar o andamento das atividades.

O diagnóstico preciso e oportuno da situação contribuiu para a efetividade das ações na crise e para a atuação da BME, que tem papel importante na descoberta e na construção das suas formas de atuação e influência, pela leitura que faz do sistema de ação e do contexto político-institucional no qual se insere (Pires, 2018). A leitura mais apurada do contexto ficou evidenciada na fala do entrevistado B:

Eu não ficava tão atento ao [Diário Oficial do Município] DOM quanto eu estou hoje. As notícias do jornal eu acompanhava pelo clipping de notícias da SMASAC. Agora não, a minha equipe toda acompanha. [...] Por exemplo, quando a gasolina começou a aumentar demais, eu já pensei: “Opa! Pode ter greve de caminhoneiros de novo. Se tiver greve de caminhoneiros, como a gente vai fazer para abastecer o restaurante?”. Então, estamos pensando com antecedência. [...] Vou empenhar [o recurso para pagamento do] que pode ser estocado agora, porque, se tiver uma greve daqui a 15 dias ou um mês, eu não vou ficar vendido. Então essa questão de acompanhamento do todo aumentou com a pandemia (Entrevistado B).

Nas experiências exitosas destacadas pela literatura revisada, os cidadãos fizeram-se presentes não apenas no conhecimento das situações envolvendo a crise, mas também se sentiram capacitados a agir no contexto da crise (Col & Chu, 2017). Contudo, na avaliação de quase todos os gestores que contribuíram com a pesquisa, ocorreu aumento da vulnerabilidade dos públicos atendidos pela secretaria, o que afetou sua capacidade de participação, conforme relato:

Eram pessoas me ligando de madrugada, querendo saber sobre a cesta básica, porque num primeiro momento o sistema enfrentou um monte de entraves. [...] Foi tudo muito rápido. Belo Horizonte teve uma ação muito rápida, e os povos e comunidades tradicionais são público prioritário dessa ação de segurança alimentar. [...] Eram listas e listas [de beneficiários] chegando, e a gente mesmo tinha que fazer a apuração. [...] Só havia duas pessoas trabalhando, e colocamos quase 2.000 pessoas [no sistema] sozinhas. A gente atendia as pessoas no celular, no WhatsApp, e meu número, que já era conhecido, se tornou mais conhecido ainda. Eu recebia ligações 1 hora da manhã. As pessoas estavam tão desesperadas e fragilizadas que não pensavam que isso não era hora de ligar para a pessoa (Entrevistada I).

No trecho exibido, fica evidente a exclusão digital, também apontada pelo entrevistado D, como uma consequência da vulnerabilidade, dificultando o acesso aos serviços ofertados. Por exemplo, o público beneficiado pela oferta de cesta básica, muito vulnerável, sofreu dificuldades para acessar o sistema de cadastro e recebimento do benefício. Diante dessa vulnerabilidade, questiona-se como estabelecer uma relação em que os cidadãos-usuários sejam sujeitos ativos das ações de enfrentamento à crise.

Em síntese, foi possível observar que, em virtude da pandemia, a SMASAC concentrou esforços e recursos nas ações de provisão alimentar emergencial e de proteção social, especialmente naquelas voltadas para os públicos mais vulneráveis. Apesar de se notar poucas alterações na estrutura programática do orçamento, a crise impôs a criação de ações específicas de enfrentamento a Covid-19 e o remanejamento de recursos para essas ações. Essas alterações, em face das novas demandas geradas pela crise pandêmica, trouxeram efeitos diretos ao desempenho dos burocratas de médio escalão, alterando as dinâmicas relacionais, de atuação e de influência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou entender as estratégias que a burocracia de médio escalão desenvolveu para desempenhar suas atividades no contexto de crise pandêmico. Foram utilizadas duas categorias analíticas para a compreensão e a sistematização das alterações e das estratégias adotadas, sendo a primeira o desempenho da burocracia de médio escalão e a segunda categoria o contexto institucional. Observaram-se, em síntese, mudanças nas dinâmicas relacionais, de atuação e de influência da BME e adaptações organizacionais para a promoção da garantia da provisão alimentar emergencial e da proteção social dos públicos mais vulneráveis, objetivos que se tornaram centrais na SMASAC no período avaliado da pandemia de Covid-19.

Em linhas gerais, o estudo corrobora aspectos abordados na literatura revisada sobre gestão de crises. O senso de urgência e a imprevisibilidade dos eventos e resultados (Farazmand, 2017) restaram evidenciados pela pesquisa e impactaram o novo contexto de trabalho.

Assim, no que diz respeito ao desempenho da BME, pelas percepções dos gestores, ficou evidenciado que a crise afetou o regime de trabalho, os processos de tomada de decisão, as interações com outros atores e as habilidades demandadas para o desempenho das funções desses gestores governamentais. Nas dinâmicas relacionais, a crise trouxe alterações nas parcerias estabelecidas, ocorrendo manutenções, interrupções e até mesmo o estabelecimento de novas cooperações. Quanto a esta última, é interessante observar que em alguns casos os novos vínculos implicaram situações nas quais os burocratas de médio escalão tiveram de extrapolar seu papel no *back office* da administração pública, atuando em diálogos com atores externos, algo que antes era reservado à burocracia de alto escalão.

No que tange à atuação da BME, os gerentes parecem ter desempenhado efetivamente o papel de catalisador, conforme apontado por Stanley e Waugh (2017). A atuação das chefias, de modo geral, esteve voltada para a eliminação de incongruências entre as novas regras estabelecidas e as práticas das equipes. Essa atuação voltada para o gerenciamento de *gaps* entre o que

é formalmente estabelecido e o que se operacionaliza na prática já é característica do médio escalão, visto que ele estabelece um elo entre as diretrizes do alto escalão e a operacionalização das políticas públicas pela burocracia de nível de rua. No contexto de Covid-19, em que a urgência e a imprevisibilidade se fizeram presentes, essa interlocução parece ter sido ainda mais importante para que se garantisse a continuidade dos programas e serviços da SMASAC.

Para tanto, a burocracia de médio escalão valeu-se de estratégias como o uso dos conhecimentos preexistentes para fazer alterações imediatas e para orientar as equipes nos momentos iniciais, nos quais as novas diretrizes de trabalho ainda não estavam claras. Houve também o desenvolvimento de competências e atitudes como adaptação, trabalho em equipe, autonomia técnica, flexibilidade, capacidade de lidar com pressões, resiliência, diálogo e cooperação. Além disso, o diagnóstico preciso e oportuno da situação também contribuiu para a construção de novas formas de atuação e influência.

O trabalho mostrou também como, nas situações de crise, a burocracia de médio escalão tende a ficar focada nas ações de coordenação e mobilização. Ao estar mais protegida da disseminação e transmissão do sentido de urgência, imposto aos atores da ponta e ao alto escalão, a burocracia de médio escalão concentra-se em ações e processos importantes para reconduzir o funcionamento das políticas.

No que diz respeito ao contexto institucional, a crise alterou a capacidade da administração pública de gerar respostas aos desafios impostos. Se, em um primeiro momento, a capacidade de entrega do serviço cai, porque ainda não se tornou possível aprender a fazer no contexto de teletrabalho; em um segundo, a reorganização interna permitiu reconduzir a política pública. Logo, a investigação ajudou a compreender como a introdução de mudanças internas, no *modus operandi* da provisão, explica mudanças na entrega do serviço. Sobretudo, a forma como a burocracia de médio escalão atuou auxiliou no entendimento da capacidade de resiliência do serviço nesse contexto.

A literatura revisada sobre a gestão de crise aponta para o sucesso da gestão quando há desenvolvimento da capacidade dos cidadãos, colocando-os como atores estratégicos, que se envolvem ativamente (Col & Chu, 2017; Henderson, 2017). No caso do público assistido pela SMASAC, a situação de vulnerabilidade em que se encontra conduziu ao questionamento sobre a possibilidade de se estabelecer uma relação em que os cidadãos-usuários fossem sujeitos ativos das ações de enfrentamento à crise. Esse é um ponto que merece ser explorado em pesquisas futuras, até mesmo em razão da resiliência popular.

Ao observar se o contexto de crise pandêmico provocou mudanças na atuação dos gestores de nível intermediário das políticas assistenciais de Belo Horizonte, o estudo aportou contribuições sobre uma área de políticas públicas importante para a garantia de condições mínimas de sobrevivência para parcela significativa da população brasileira, principalmente em momentos de crise, que agravam a situação de desigualdade social.

Além disso, a pesquisa promoveu uma articulação das perspectivas teóricas sobre a burocracia de médio escalão e a gestão de crises. Logo, espera-se que as considerações tecidas possam contribuir para aprofundar a compreensão dos efeitos da pandemia de Covid-19 sobre a atuação de burocratas e, conseqüentemente, o desempenho do poder público a esse respeito.

Todavia, as percepções captadas são de um grupo restrito de gestores de nível intermediário, responsável por um setor específico da política pública municipal. Trata-se de uma pesquisa exploratória, com base em um estudo de caso, não sendo possível fazer generalizações. Dessa forma, estudos sobre a burocracia intermediária em outros setores e políticas no contexto pandêmico são de suma importância para avançar na produção de conhecimento a respeito do tema.

Espera-se que as considerações apresentadas contribuam com esse objetivo e que pela leitura desse contexto de crise também tenha sido possível descortinar aspectos da atuação dos burocratas de nível intermediário e, por conseguinte, do *back office* da gestão municipal em situações atípicas.

REFERÊNCIAS

- Abrucio, F. L., & Loureiro, M. R. (2018). Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. In Pires, R., Lotta, G., & Oliveira, V. E. (Eds.), *Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas* (pp. 23-58). Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).
- Andrade, M. V., Noronha, K., Turra, C. M., Guedes, G. R., Cimini, F., Ribeiro, L. C., Bernardes, A. T., Domingues, E., Ribeiro, M. M., Botega, L. A., Carvalho, L. R., Nogueira, D., Calazans, J. A., Julião, N. A., Souza, A., Silva, V. A., ..., & Silva, J. A. (2020). Os primeiros 80 dias da pandemia da COVID-19 em Belo Horizonte: da contenção à flexibilização. *Nova Economia*, 30(2), 701-737. <https://doi.org/10.1590/0103-6351/6302>
- Belo Horizonte. (2017). Lei Municipal nº 11.065, de 1º de agosto de 2017. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo e dá outras providências. Belo Horizonte, MG. Recuperado de <https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/controladoria/2018/documentos/LEGISLA%C3%87%C3%83O%20CTGM%202/lei11065-atual.pdf>
- Belo Horizonte. (2021). Lei Municipal nº 11.314, de 5 de outubro de 2021. Institui o Programa Auxílio Belo Horizonte, para o enfrentamento das consequências sociais e econômicas da pandemia da Covid-19. Belo Horizonte, MG. Recuperado de <https://leismunicipais.com.br/a/mg/b/belo-horizonte/lei-ordinaria/2021/1132/11314/lei-ordinaria-n-11314-2021-institui-o-programa-auxilio-belo-horizonte-para-o-enfrentamento-das-consequencias-sociais-e-economicasda-pandemia-da-covid-19>
- Brizzi, A., Whittaker, C., Servo, L. M. S., Hawryluk, I., Prete, C. A. J., Souza, W. M., Aguiar, R., S., Araujo, L. J. T., Bastos, L. S., Blenkinsop, A., Buss, L. F., Candido, D., Castro, M. C., Costa, S. F., Croda, J., Santos, A. A. S., ..., & Ratmann, O. (2021). Report 46: Factors driving extensive spatial and temporal fluctuations in COVID-19 fatality rates in Brazilian hospitals. *medRxiv*. <https://doi.org/10.1101/2021.11.01.21265731>
- Cavalcante, P., & Lotta, G. S. (2015). Introdução. In Cavalcante, P., & Lotta, G. S. (Eds.), *Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação* (pp. 13-21). Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

- Cavalcante, P., Lotta, G. S., & Yamada, E. M. K. (2018). O desempenho dos burocratas de médio escalão: determinantes do relacionamento e das suas atividades. *Cadernos Ebape*, 16(1), 14-34. <https://doi.org/10.1590/1679-395167309>
- Cimini, F., Julião, N. A., Souza, A., Ferreira, J. V. S., Figueiredo, G. R., Garcia, L. F. G., ... Baggia, F. (2020). Análise das primeiras respostas políticas do governo brasileiro para o enfrentamento da COVID-19 disponíveis no Repositório Global Polimap. *Notas Técnicas do Cedeplar – UFMG*. Recuperado de <https://www.cedeplar.ufmg.br/noticias/1242-nota-tecnica-analise-das-primeiras-respostas-politicas-do-governo-brasileiro-para-o-enfrentamento-da-covid-19-dispo-niveis-no-repositorio-global-polimap>
- Col, J., & Chu, J. J. (2017). Integrating public administration, science and community action: a case of early-warning success in Qinglong County for the magnitude 7.8 Tangshan earthquake. In Farazmand, A. (Ed.), *Crisis and emergency management: theory and practice* (pp. 543-584). Flórida: CRC Press.
- Farazmand, A. (2017). Crisis and emergency management: theory and practice. In Farazmand, A. (Ed.), *Crisis and emergency management: theory and practice* (pp. xx-xx). Flórida: CRC Press.
- Fonseca, E. M., Natrass, N., Arantes, L. B., & Bastos, F. I. (2021). COVID-19 in Brazil: presidential denialism and the subnational government's response. In Greer, S. L., King, E. J., Fonseca, E. M., & Peralta-Santos, A. (Eds.), *Coronavirus politics: the comparative politics and policy of COVID-19* (cap. 27). Michigan: University of Michigan Press.
- Furtado, L. A. C., Nasser, M. A., Nakano, A. K., Fegadolli, C., Silva, C. G., Souza, L. R., Rodrigues, J. F., Paula, L., & Bragnolo, L. M. (2021). *Pesquisa desigualdades e vulnerabilidades na epidemia de Covid-19: monitoramento, análise e recomendações*. São Paulo: Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP); Fundação Tide Setubal. Recuperado de <https://repositorio.unifesp.br/handle/11600/61363>
- Greer, S. L., King, E. J., & Fonseca, E. M. (2022). Introduction: explaining pandemic response. In Greer, S. L., King, E. J., Fonseca, E. M., & Peralta-Santos, A. (Eds.), *Coronavirus politics: the comparative politics and policy of COVID-19* (capítulo 1). Michigan: University of Michigan Press.
- Henderson, L. J. (2017). Managing human and natural disasters in developing nations: emergency management and the public bureaucracy. In Farazmand, A. (Ed.), *Crisis and emergency management: theory and practice* (pp. 317-332). Flórida: CRC Press.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2022). *Belo Horizonte*. IBGE. Recuperado de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/belohorizonte/panorama>
- Ito, N. C., & Pongeluppe, L. S. (2020). O surto da Covid-19 e as respostas da administração municipal: munificência de recursos, vulnerabilidade social e eficácia de ações públicas. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 782-838. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200249>

- Jaccoud, L., Sátyro, N., Gomes, S., Vieira, F., Servo, L., & Fernandez, M. (2022). Nota Técnica nº 11: Por que a coordenação nacional de políticas públicas importa para os direitos dos cidadãos, especialmente na pandemia? *Rede Brasileira Mulheres Cientistas*. Recuperado de <https://mulherescientistas.org/wp-content/uploads/2021/07/NT-11.pdf>
- Lotta, G. S., Pires, R. R. C., & Oliveira, V. E. (2014). Burocratas de médio escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. *Revista do Serviço Público*, 65(4), 463-492. <https://doi.org/10.21874/rsp.v65i4.562>
- Pereira, G. N., Lotta, G. S., & Bichir, R. M. (2018). Implementação de políticas públicas no nível intramunicipal: o caso das supervisões de assistência social da cidade de São Paulo. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais*, 3(1), 286-311. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2525-5584.2018v3n1.37055>
- Pires, R. R. C. (2018). O trabalho na burocracia de médio escalão e sua influência nas políticas públicas. In Pires, R., Lotta, G., & Oliveira, V. E. (Eds.), *Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas* (pp. 185-206). Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).
- Stanley, E. M., & Waugh, W. L. (2017). Emergency managers for the New Millennium. In Farazmand, A. (Ed.), *Crisis and emergency management: theory and practice* (pp. 761-770). Flórida: CRC Press.
- Toledo, L. A., & Shiaishi, G. F. (2009). Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. *Revista da FAE*, 12(1), 103-119. Recuperado de <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/288>
- Ventura, D. F. L., Aith, F. M. A., & Reis, R. R. (2021). A linha do tempo da estratégia federal de disseminação da Covid-19. Centro de Estudos e Pesquisas de Direito Sanitário (CEPEDISA), Universidade de São Paulo. Recuperado de <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=4053403&forceview=1>

CONFLITOS DE INTERESSE

Os/as autores/as não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Flávia Alves Guimarães: Administração do Projeto; Análise Formal; Conceituação; Escrita – Primeira Redação; Investigação; Metodologia.

Leticia Godinho de Souza: Escrita – Revisão e Edição; Supervisão.

Bruno Lazzarotti Diniz Costa: Escrita – Revisão e Edição; Supervisão.