



RBGP
Revista Brasileira de Gestão Pública
V. 3, n. 1, 2024

<https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/rbgp>

ISSN 2965-5706



ANÁLISE DE PRIORIDADES NA DEFINIÇÃO DAS AGENDAS DE POLÍTICAS PÚBLICAS DOS GOVERNADORES DO DISTRITO FEDERAL

Mariana Cristina Rodrigues Gonçalves Vitória Resende^{a,b,1}

^a Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP),

^b Governo do Distrito Federal (GDF).

INFORMAÇÕES

Palavras-chave:
agenda de políticas públicas; Governo do Distrito Federal; documento Mensagem; mudança de governo; Comparative Agendas Project (CAP).

Keywords:
public policy agenda; Government of the Federal District; document Message; change of government; Comparative Agendas Project (CAP).

RESUMO

O presente trabalho objetiva analisar comparativamente as Mensagens de abertura das últimas sete legislaturas encaminhadas pelos governadores à Câmara Legislativa do Distrito Federal (CLDF), em atendimento à exigência da Lei Orgânica distrital. Busca-se verificar se existem diferenças expressivas entre os temas de políticas públicas retratados nas agendas de prioridades dos governadores do Distrito Federal no período de 1999 a 2023 além de avaliar os aspectos relacionados à capacidade e diversidade dos temas tratados para averiguar se a mudança de governo é um fator determinante para o direcionamento da política pública. A ferramenta metodológica utilizada para analisar as Mensagens foi a codificação proposta pelo Comparative Agendas Project (CAP). Os resultados e discussões decorrentes da análise desse documento ao longo dos anos comprovam o fato de que tanto a reeleição quanto as janelas de oportunidade são responsáveis pela manutenção de políticas públicas. Foi possível verificar também que o macrocódigo 20 Governo e Administração Pública é um tema que ao longo dos anos passou a ocupar lugar de destaque nos documentos Mensagem.

ABSTRACT

The present work aims to comparatively analyze the Opening Messages of the last seven legislatures sent by the governors to the Legislative Chamber of the Federal District, in compliance with the requirement of the district Organic Law, in order to verify whether there are significant differences between the public policy themes portrayed in the agendas. of priorities of the governors of the Federal District in the period from 1999 to 2023, in addition to evaluating aspects related to the capacity and diversity of the topics covered to determine whether the change of government is a determining factor in the direction of public policy. The methodological tool used to analyze the Messages was the coding proposed by the Comparative Agendas Project (CAP). The results and discussions arising from the analysis of this document over the years prove the fact that both re-election and windows of opportunity are responsible for maintaining public policies. It was also possible to verify that macrocode 20 - Government and Public Administration is a topic that over the years has come to occupy a prominent place in Mensagem documents.

¹ marianacristina@gmail.com

1. Introdução

A definição da agenda governamental é um componente elementar no processo de formulação de políticas públicas. Ela carrega consigo o condão de direcionar a atenção governamental, influenciando diretamente as possibilidades de atuação subsequentes. Isso implica dizer que se trata de processo fundamental por meio do qual as necessidades e as carências sociais passam a ser consideradas ou não objetos de atenção prioritária para os governantes.

Como ator chave no processo de definição da agenda, a autoridade máxima do poder executivo não só personifica a representação do povo, como também delimita e direciona o curso das políticas públicas.

Essa figura concentra em si tanto a legitimidade quanto a autoridade para agir em nome do povo. Trata-se de inigualável vantagem em relação aos demais atores que disputam a atenção na definição da agenda. Nenhum outro ator gozará de semelhante prerrogativa, razão pela qual é tão peculiar o estudo do documento em que esta autoridade eleita pela população destaca os temas de políticas públicas que pretende abordar em seu governo.

A atenção presidencial tem sido objeto de estudo do Laboratório de Agenda Governamental no Brasil e a análise do conteúdo das mensagens presidenciais consiste em um dos indicadores mais utilizados pela literatura na investigação da agenda.

Os estudos conduzidos pela equipe do *Comparative Agendas Project* (CAP) no Brasil são responsáveis por incluir o país nas comparações mundiais de agenda, entretanto, em nível distrital, não foram localizados estudos semelhantes, razão pela qual propõe-se o presente trabalho.

Ao disponibilizar os dados referentes à realidade distrital, pretende-se que um conjunto de informações relacionadas a diversos governos possibilite múltiplas análises. Trata-se de aplicar a metáfora utilizada pela equipe do CAP que afirma que um telescópio maior aumenta a capacidade de se fazer descobertas.

Assim, ao invés de destinar a atenção para um tópico específico de política pública distrital, pretende-se oferecer um compilado de informações sobre as atividades de governo, permitindo, assim, que tanto a diversidade de temas quanto a frequência de menções a cada um deles estejam disponíveis para análise.

O escopo do trabalho, portanto, destina-se a mapear as informações contidas em um dos mais eficientes indicadores de atenção: a Mensagem. Trata-se de um documento oficial, produzido no decorrer das atividades rotineiras, que fundamenta, prova e informa a respeito de uma atividade, e que é encaminhado anualmente à Câmara Legislativa do Distrito Federal, por força do que dispõe o inciso XI do artigo 100 da Lei Orgânica e é elaborado pelo chefe do poder executivo distrital: figura central no processo de inclusão de políticas públicas na agenda governamental.

Art. 100. Compete privativamente ao Governador do Distrito Federal: (...)

XI – remeter mensagem à Câmara Legislativa por ocasião da abertura da sessão legislativa, expondo a situação do Distrito Federal e indicando as providências que julgar necessárias;

Embora o encaminhamento desta Mensagem específica seja anual e o tipo de documento denominado Mensagem seja utilizado em âmbito distrital para diversas outras correspondências entre o chefe do executivo e o presidente da Câmara Legislativa distrital, a análise proposta se restringirá ao documento encaminhado com a finalidade de atender à exigência da Lei Orgânica no primeiro ano de cada mandato do período de 1999 a 2023.

Tendo em vista que esse período permite uma análise desde o começo do século e que é necessário um período mínimo para avaliação da agenda governamental, considera-se que esse seja um intervalo adequado para o presente estudo. Além disso, esse é um tempo suficiente para verificar a constância da utilização do documento na correspondência entre executivo e legislativo.

O documento denominado Mensagem é descrito da seguinte maneira em uma publicação que trata sobre análise diplomática e tipológica de documento de arquivo:

MENSAGEM-documento diplomático informativo, descendente. Instrumento pelo qual o Presidente da República ou os governadores dirigem-se ao povo ou especificamente aos Poderes Legislativo ou Judiciário, como um todo. No caso do Poder Legislativo, em geral, é apresentada no início dos trabalhos legislativos do ano. Por meio da mensagem, o Poder Executivo propõe medidas e presta contas relativas ao exercício anterior. Na área jurídica, é toda comunicação oficial entre os poderes, sobretudo para a proposição de medidas que poderão se transformar em leis. Protocolo inicial: título - MENSAGEM nº... data cronológica. Direção. Texto: a matéria da mensagem. Protocolo final: fecho de cortesia. Assinatura do chefe de Estado, sem que seja datilografado/digitado o seu nome e cargo. (BELLOTTO, 2002, p. 74)

O Manual de Comunicação do Governo do Distrito Federal – documentos eletrônicos - especifica, na p.67, que se trata de um documento cuja competência para assinatura é do Governador e que serve “para tratar de assuntos que dependam de deliberação da Câmara Legislativa do Distrito Federal.”

Serão, portanto, analisadas comparativamente as Mensagens das últimas sete legislaturas, um período capaz de demonstrar a sucessão governamental por mais de duas décadas, a fim de responder à pergunta de pesquisa: existem diferenças expressivas entre os temas de políticas públicas retratados nas agendas de prioridades dos governadores do Distrito Federal no período de 1999 a 2023?

A partir dessa inquietação, define-se como o objetivo geral deste trabalho analisar comparativamente os temas de políticas públicas retratados pelos governadores no documento denominado Mensagem encaminhado à CLDF no primeiro ano de cada mandato dos anos de 1999 a 2023.

Esse objetivo geral se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- Verificar a diversidade de temas tratados pelos governadores no documento denominado Mensagem encaminhado à CLDF no primeiro ano de cada mandato dos anos de 1999 a 2023.
- Comparar os temas e subtemas com maior frequência em cada um dos governos.
- Verificar se a mudança de governo é um fator determinante para o direcionamento da política pública.

Para alcançar esses objetivos, o trabalho está organizado a partir das seguintes seções: um referencial teórico, com as considerações de alguns autores acerca da agenda governamental; uma metodologia que apresenta os procedimentos envolvidos na análise do documento Mensagem, que é encaminhado pelo chefe do executivo distrital, ator central na formação da agenda, à Câmara Legislativa do Distrito Federal; os resultados e discussões decorrentes da análise desse documento ao longo dos anos de forma comparada, trazendo, por fim, as considerações finais do trabalho que, dentre outras, comprovam o fato de que tanto a reeleição quanto as janelas de oportunidade são responsáveis pela manutenção de políticas públicas. Foi possível verificar também que o macrocódigo 20 Governo e Administração Pública representa um tema que ao longo dos anos passou a ocupar lugar de destaque nos documentos Mensagem.

2. Referencial Teórico

Cumprir ressaltar a centralidade que ocupa a definição da agenda governamental nas discussões sobre a formulação de políticas públicas, a relevância do chefe do executivo, como ator principal tanto no processo de definição quanto de execução das políticas públicas, embora vários outros atores disputem a atenção e concorram para a inclusão de seus pleitos na agenda. Destaque-se ainda a questão relacionada ao momento oportuno para atuação, o que pode modificar o fluxo tanto da formulação quanto da execução das políticas e, por fim, também é necessário observar o que a literatura denomina não decisão, como uma opção para manter políticas fora da agenda.

Questões discutidas por autores como Capella (2018), Rua (2009), Subirats (2006), Cobb e Elder (1971), Howlett (2014), Dearing e Rogers (1996), Kingdon (1984), Baumgartner e Jones (1993) foram analisadas nas Mensagens com o intuito de demonstrar como tais aspectos abordados pela literatura se materializam nos resultados da realidade distrital obtidos.

A definição da agenda é tratada por Howlett (2014) como um processo pelo qual os governos decidem quais questões precisam de sua atenção. Rua (2009), por outro lado, destaca as prioridades e as disputa de interesses desse processo. Subirats (2006) afirma que há um jogo de poder onde se constroem legitimidades e ilegitimidades e o ordenamento de alguns valores a outros, mesmo que de forma implícita.

Ao tratar sobre “agenda da sociedade” e “agenda governamental”, Cobb e Elder (1971), enfatizaram que a diferença entre elas está no fato de que a primeira é uma agenda sistêmica, preocupada com questões que afetam a sociedade como um todo, independentemente de governo e a segunda é uma agenda voltada para o tratamento de problemas que um governo específico elegeu, por esse motivo é considerada uma agenda de decisão.

Capella (2018) relembra os dois principais modelos teóricos sobre a formação da agenda: o proposto por Kingdon em 1984, de Múltiplos Fluxos e o desenvolvido em 1993 por Frank Baumgartner e Brian Jones, de Equilíbrio Pontuado, alegando que a definição de problemas é apontada como elemento fundamental para explicar a formação da agenda, até porque alguns problemas são propositadamente mantidos fora da agenda e conseqüentemente da ação governamental, o que evidencia o binômio “agenda da sociedade” e “agenda governamental”, lembrado por Rua (2009).

Outro aspecto relevante para o entendimento do conceito de agenda é o de “hierarquia de importância”, no qual há disputa por atenção e priorização de relevâncias. Dearing e Rogers (1996) explicam o porquê da disponibilização de apenas algumas informações ao público, o processo de construção da opinião pública e o tratamento político de certas questões.

As expressões “janela de políticas públicas” ou “abertura de oportunidade” são utilizadas por Howlett (2014) para destacar o aspecto temporal na definição das políticas públicas. São descritas quatro formas de inclusão oportuna na agenda: uma relacionada ao calendário e às rotinas pré-estabelecidas; outra relacionada ao poder discricionário do

tomador de decisão; uma terceira, relacionada a eventualidades, e uma última que é induzida, como em uma reação em cadeia, por janelas abertas em setores a ela relacionados.

3. Metodologia

A análise comparativa foi o método eleito para esta pesquisa, visto que tem por finalidade verificar similitudes e explicar divergências (LAKATOS, 2011, p. 92). Por meio dela é possível analisar semelhanças e diferenças e traçar correlações, comparações, concordâncias e discordâncias.

Ao utilizar as perguntas como, o que e por que, é possível verificar se critérios são ou não comparáveis.

Ocupando-se da explicação dos fenômenos, o método comparativo permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstratos e gerais. Constitui uma verdadeira “experimentação indireta”. É empregado em estudos de largo alcance (desenvolvimento da sociedade capitalista) e de setores concretos (comparação de tipos específicos de eleições), assim como para estudos qualitativos (diferentes formas de governo) e quantitativos (taxa de escolarização de países desenvolvidos e subdesenvolvidos). (LAKATOS, 2017, p. 109)

A definição clara de critérios em determinado contexto é um elemento relevante para a análise comparativa. Portanto, para essa pesquisa optou-se por aplicar o Comparative Agendas Project (CAP) e seu Master Codebook: uma ferramenta internacionalmente utilizada, que categoriza os temas de políticas públicas de forma global e permite que os temas de políticas públicas tratados nos documentos sejam classificados de acordo com os códigos estabelecidos.

Assume-se, portanto, nessa pesquisa, que o Master Codebook é o critério ao qual serão submetidos os achados dos documentos Mensagem e que eles serão analisados à luz dessa codificação internacionalmente validada.

Assim, com o intuito de responder assertivamente à pergunta de pesquisa que visa verificar se existem diferenças expressivas entre os temas de políticas públicas retratados nas agendas de prioridades dos governadores do Distrito Federal no período de 1999 a 2023, a análise comparativa pareceu a melhor opção a ser utilizada. É por meio dela que se pretende avaliar os dados constantes nas Mensagens encaminhadas do chefe do executivo distrital à Câmara Legislativa.

3.1 Comparative Agendas Project (CAP) e a adaptação para a realidade distrital

A atenção quanto aos temas de políticas públicas que entram na agenda governamental é comparada internacionalmente ao longo do tempo por meio do Comparative Agendas Project (CAP) e seu Master Codebook.

Cada país participante do projeto alimenta e monitora os dados relativos às suas atividades de formulação de políticas, o que permite a avaliação de tendências.

O sistema de codificação do CAP, que utiliza 23 tópicos principais e mais de 200 subtópicos para codificar essas atividades orienta a aplicação da classificação aos documentos analisados.

Ana Cláudia Capella e Felipe Brasil, com a colaboração de alunos de graduação da Universidade Estadual Paulista e alunos de pós-graduação da Universidade Federal de São Carlos, foram os responsáveis por coletar originalmente os dados brasileiros, de acordo com a página oficial do programa <https://www.comparativeagendas.net/brazil>.

Tomando por base o trabalho realizado pelo Laboratório de Estudos sobre a Agenda Governamental, pretendeu-se, com este trabalho, mapear a agenda de prioridades do governo do Distrito Federal ao longo de alguns anos.

Foram necessárias algumas alterações nas regras do Manual de Codificação a fim de possibilitar um recorte mais preciso da realidade distrital. O fato de o instrumento ter sido pensado para uma realidade nacional parece ser a justificativa para a recomendação de incluir sob um mesmo código, todo e qualquer assunto que envolva a capital federal.

Essa regra, no contexto em que foi criada, parece dar relevância aos temas de políticas públicas afetos à capital, de forma a concentrar em um único código todo e qualquer tema que tangencie o governo do Distrito Federal em se tratando de uma análise da agenda prioritária nacional.

Entretanto, como a finalidade do presente trabalho deixa de lado o aspecto nacional da pesquisa para se dedicar exclusivamente à realidade distrital, a ideia de reunir todas as políticas sob um único código não parece ser conveniente, visto que os mais diversos temas de políticas públicas tratados no âmbito do Governo do Distrito Federal estariam classificados com um mesmo código, razão pela qual essa regra contida no Manual de Codificação foi desconsiderada.

No que diz respeito à coleta de dados, cada país os organiza por tipo e projeto, o que direciona a análise. Os conjuntos de dados apresentados pelo Laboratório de Estudos sobre a Agenda Governamental do Brasil reúnem decretos executivos, mensagens ao Congresso, discursos de investidura presidencial e medidas provisórias.

Para a presente pesquisa, em nível distrital, foram analisadas tão somente as mensagens à Câmara Legislativa encaminhadas na abertura da sessão legislativa, visto que é nessa oportunidade que o governador apresenta suas propostas de governo.

Em nível nacional, o conjunto de dados denominado mensagens ao congresso reúne informações sobre trechos contidos na Introdução de Mensagens ao Congresso, enviadas pelo Presidente do Brasil todos os anos. Cada um dos trechos é submetido à análise para categorização de acordo com o Manual de Codificação.

Em nível distrital, foi aplicado o mesmo critério, uma vez que o documento denominado Mensagem é encaminhado do Governador do Distrito Federal para o Presidente da Câmara Legislativa do Distrito Federal, conforme disposto no artigo 100, XI, da Lei Orgânica, na abertura da sessão legislativa, com o objetivo de expor a situação do Distrito Federal e indicar as providências que julgar necessárias.

Como o presidente é considerado ator central ao processo de agenda-setting, de acordo com Baumgartner & Jones, 1993 e Kingdon, 2003, a análise do conteúdo de suas mensagens consiste em um dos indicadores mais utilizados pela literatura na investigação da agenda.

De modo semelhante, o governador do Distrito Federal é considerado ator central para as finalidades do presente estudo, razão pela qual o documento encaminhado por ele ao legislativo no início do mandato materializa as prioridades a serem atendidas em seu governo.

A escolha do tipo de documento denominado Mensagem para o presente estudo deve-se ao fato de ele ser periodicamente encaminhado e possuir teor previamente definido em legislação, o que permite a análise comparada de seu conteúdo ao longo do tempo, fator esse que contribuirá com a evolução do estudo.

4. Resultados e discussões

O presente estudo pretende analisar comparativamente os governos compreendidos no período de 1999 a 2023 a fim de responder à pergunta de pesquisa: existem diferenças expressivas entre os temas de políticas públicas retratados nas agendas de prioridades dos governadores do Distrito Federal no período de 1999 a 2023?

Para verificar a atenção dispensada pelos governadores aos temas tratados, os documentos foram lidos, analisados, os trechos relevantes para a análise foram destacados e posteriormente codificados, de acordo com o Manual de Codificação.

As sentenças do texto das Mensagens foram divididas conforme as políticas públicas a que se referenciavam. Por exemplo, o trecho abaixo destacado, extraído da primeira página da Mensagem Nº 34/2019 - GAG do ano de 2019, apresenta, em um único parágrafo, menção à diversas políticas públicas:

Desde 1º de janeiro de 2019, o Governo do Distrito Federal tem como único norte encontrar caminhos para melhorar a vida da população – que se mostrava desamparada pela precariedade dos serviços de saúde e pela má qualidade do ensino público; acuada pela insegurança nas ruas; desalentada pela falta de emprego; insatisfeita com a debilidade do transporte coletivo e da infraestrutura.

Como o Manual de Codificação prevê 23 códigos que remetem a temas de políticas públicas, cada trecho do documento Mensagem foi classificado, para que, ao final, fosse possível analisar a diversidade e a capacidade da agenda de políticas públicas proposta pelo governador.

Observa-se que o trecho “precariedade dos serviços de saúde” se refere ao código 3 Saúde. O trecho “pela má qualidade do ensino público;” refere-se ao código 6 Educação. O trecho “acuada pela insegurança nas ruas;”, refere-se ao código 12 Judiciário, Justiça, Crimes e Violência. O trecho “desalentada pela falta de emprego;” refere-se ao código 5 Trabalho, Emprego e Previdência. O trecho “insatisfeita com a debilidade do transporte coletivo” refere-se ao código 10 Transportes e, finalmente o trecho “e da infraestrutura”, refere-se ao código 14 Habitação, Infra-estrutura e Reforma Agrária.

A mesma análise demonstrada no trecho acima foi aplicada em cada um dos sete documentos Mensagem dos anos de 1999 a 2023, totalizando 820 achados, conforme a distribuição apresentada no quadro abaixo, que demonstra a quantidade de páginas e achados para cada documento analisado.

Quadro 1 - Mensagens encaminhadas à CLDF por ano.

Fonte: elaborado pela autora

Foi elaborada uma planilha em Excel para registrar os dados constantes nas Mensagens. Cada aba da planilha contém informações sobre um documento específico, além da aba em que constam as informações de todos os documentos analisados.

Além da contabilização dos achados por tema/código e da análise de sua variação e evolução ao longo do tempo, o estudo também mobilizará dois outros relevantes indicadores:

- Diversidade, que diz respeito à multiplicidade de assuntos tratados.
- Capacidade, por outro lado, que se refere à frequência de menções aos assuntos no decorrer do texto.

A diversidade reflete a variedade de temas de políticas públicas que recebem atenção governamental. Nos documentos analisados, será mensurada com base na diversidade de políticas públicas refletidas nos achados, de acordo com o Master Codebook.

A capacidade, por outro lado, reflete a inclinação da atuação governamental no tratamento da política pública. Como pontuado por Brasil e Capella (2019, p. 8), “há um desequilíbrio permanente entre a grande variedade de questões que precisam de atenção e o tamanho finito da agenda, o que significa que a maioria das questões, na maior parte das vezes, recebe pouca ou nenhuma atenção.”

Nos documentos analisados, a capacidade será mensurada de acordo com a frequência de achados sobre determinada política pública, de acordo com o Master Codebook.

A insistência em algum assunto demonstra a inclinação governamental enquanto as omissões representam os temas fora da agenda, não sendo escopo desse trabalho inferir a motivação dessa eventual omissão. Busca-se aqui apenas demonstrar, nos textos analisados, os achados correspondentes a cada governo do período de 1999 a 2023.

Assim, mencionar, omitir ou repetir temas na elaboração do documento Mensagem, evidencia a inclinação do governador no tratamento da política pública. Dessa forma, pretende-se avaliar a presença, ausência e variação dos temas de políticas públicas ao longo das gestões distritais a partir de diferentes ângulos de análise que contemplam tanto a frequência quanto a multiplicidade dos achados.

O resultado final registrado na planilha de Excel com a análise do documento denominado Mensagem encaminhado à Câmara Legislativa do Distrito Federal no primeiro ano de cada mandato dos anos de 1999 a 2023 mapeou tanto a diversidade quanto a frequência de temas tratados pelos governadores em cada um dos anos analisados.

De posse dos dados extraídos desta planilha, foram produzidos gráficos para representar de maneira mais esclarecedora os achados de cada Mensagem analisada.

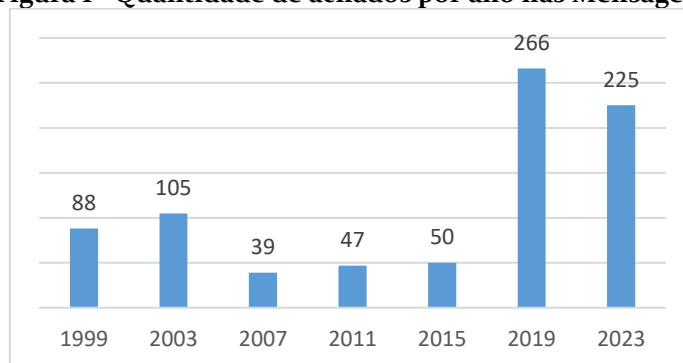
Os 23 temas de políticas públicas elencados no Master Codebook foram representados em gráficos de barras, retratando tanto diversidade quanto frequência dos achados.

Os mais de 200 subtemas elencados no Master Codebook foram representados de maneira diversa: por serem muitos, optou-se por retratar a especificidade dos assuntos em um gráfico cuja redução da relevância implica na redução do tamanho dos quadros a que se referem. Ou seja: os itens mais relevantes são representados em quadro maiores. Conforme a relevância seja reduzida, o tamanho dos quadros diminui. Fixou-se, para tanto, a quantidade de 10 subcódigos mais relevantes, exceto no caso de empate de valores do décimo item, situação em que todos de mesmo valor foram retratados.

Assim, a representação desses dois tipos de gráfico evidencia quais temas foram mais ou menos citados, além de comparar a diversidade dos subtemas retratados.

Ao todo foram analisados 820 achados, distribuídos ao longo dos anos da seguinte maneira no gráfico que demonstra a quantidade de achados por ano em cada documento Mensagem:

Figura 1 - Quantidade de achados por ano nas Mensagens



Fonte: elaborado pela autora

O gráfico demonstra a quantidade de itens que foram classificados como políticas públicas nos documentos de cada um dos anos apresentados. Importa destacar também que a quantidade de páginas de cada documento é distinta, o que não permite uma análise que leve em consideração apenas o total de achados por ano, para evitar uma análise com viés.

Importa ressaltar que há assuntos não mencionados no documento Mensagem em alguns anos em análise e que os códigos 11 e 22 são vagos, conforme apontado no Manual de Codificação.

4.1 Análise comparada dos documentos Mensagem ao longo dos anos de 1999 a 2023

Serão apresentados abaixo gráficos que comparam a análise de todos os documentos concomitantemente, o que possibilita uma visão geral, para todo o período compreendido entre 1999 até 2023, tanto de diversidade quanto de frequência de achados.

Cada macrocódigo será avaliado ao longo dos anos, o que permitirá uma visão comparada entre os governos.

A tabela abaixo apresenta a quantidade de achados por macrocódigo e destaca a ênfase empregada pelo governador da época a cada tema em suas Mensagens ao longo dos anos, permitindo, assim, uma visão tanto de capacidade quanto de diversidade de macrocódigos nas Mensagens.

A tabela permite a comparação da frequência de cada macrocódigo ao longo dos anos, (representando na última coluna da tabela quantas vezes o macrocódigo foi retratado ao longo dos anos) além de possibilitar a verificação da diversidade, por meio da multiplicidade de achados em cada ano (representada na penúltima linha da tabela, com a quantidade de macrocódigos cujos resultados tenham sido diferentes de zero). Adicionalmente, é possível verificar na última linha da tabela o total de achados analisados em cada documento Mensagem.

Assim, é possível verificar que justamente os governadores que experimentaram reeleição são os que apresentam maior índice tanto de frequência quanto de diversidade de temas de políticas públicas retratadas no documento Mensagem.

A vantagem que um governador reeleito possui pode ser prontamente percebida devido ao fator tempo. Isso porque ele dispõe do dobro de prazo para consecução das políticas públicas. E mais: ele goza da prerrogativa de escolher entre a manutenção ou a ampliação do rol de políticas públicas ofertadas.

A reeleição proporciona uma situação confortável em que o governador pode tanto desfrutar de mais prazo para conduzir a política pública anteriormente iniciada quanto incluir novas políticas públicas que porventura não tenham sido abordadas no mandato anterior.

Figura 2 - Tabela que sintetiza diversidade e capacidade dos macrocódigos em cada ano, apresentando totalizações por macrocódigo e por ano de análise

		1999	2003	2007	2011	2015	2019	2023	Capacidade
Macro código	1 MACROECONOMIA	0	9	1	0	6	3	11	30
	2 DIREITOS CIVIS, POLÍTICOS, LIBERDADES E MINORIAS	0	4	0	0	1	0	1	6
	3 SAÚDE	13	2	3	3	5	39	29	94
	4 AGRICULTURA, PECUÁRIA E PESCA	0	0	0	0	0	5	7	12
	5 TRABALHO, EMPREGO E PREVIDÊNCIA	3	3	0	2	0	7	11	26
	6 EDUCAÇÃO	14	2	2	9	3	32	16	78
	7 MEIO-AMBIENTE	3	7	0	0	4	14	16	44
	8 ENERGIA	6	0	0	0	0	2	1	9
	9 IMIGRAÇÃO E REFUGIADOS	0	0	0	0	0	0	0	0
	10 TRANSPORTES	14	26	3	3	4	35	14	99
	11 VAGO	0	0	0	0	0	0	0	0
	12 JUDICIÁRIO, JUSTIÇA, CRIMES E VIOLÊNCIA	14	6	9	4	5	39	19	96
	13 POLÍTICA SOCIAL	3	15	2	7	1	1	17	46
	14 HABITAÇÃO, INFRA-ESTRUTURA E REFORMA AGRÁRIA	9	4	1	4	3	15	25	61

15 SISTEMA BANCÁRIO, INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E COMÉRCIO INTERNO	0	8	1	1	1	3	0	14
16 DEFESA, FORÇAS ARMADAS, MILITARES E GUERRA	0	0	0	0	0	0	0	0
17 CIÊNCIA, TECNOLOGIA E COMUNICAÇÕES	0	0	0	0	1	0	3	4
18 COMÉRCIO EXTERIOR, IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES	0	2	0	0	0	2	0	4
19 RELAÇÕES INTERNACIONAIS E POLÍTICA EXTERNA	0	0	0	0	0	0	0	0
20 GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	3	10	16	12	16	47	39	143
21 TERRITÓRIO E RECURSOS NATURAIS	3	4	0	1	0	14	3	25
22 VAGO	0	0	0	0	0	0	0	0
23 CULTURA, ESPORTE E LAZER	3	3	1	1	0	8	13	29
Diversidade	12	15	10	11	12	16	16	
Total achados	88	105	39	47	50	266	225	820

A partir dessa tabela, foi possível a construção do gráfico abaixo, que representa a frequência de cada um dos macrocódigos ao longo dos anos.

Figura 3 - Total de 820 achados por macrocódigo

Fonte: elaborado pela autora

A análise deste gráfico demonstra diversidade e frequência dos macrocódigos de todos os anos analisados e apresenta os 820 achados distribuídos por macrocódigo, o que permite verificar que além dos códigos vagos (11 e 22), os únicos temas que não foram citados nos documentos analisados dizem respeito a assuntos que não são tratados em nível distrital, o que corrobora com o fato de que não era esperado encontrar nos trechos dos documentos temas como: 9 Imigração e refugiados; 16 Defesa, forças armadas, militares e guerra e 19 Relações internacionais e política externa, uma vez que dizem respeito à esfera federal. Esse fato serve para reforçar a validade da análise aplicada. Todos os outros temas foram de alguma forma citados nos documentos, alguns com mais frequência que outros.

Dentre os temas menos citados estão os que se referem à 17 Ciência, tecnologia e comunicações, ao 18 Comércio exterior, importações e exportações; aos 2 Direitos civis, políticos, liberdades e minorias e à 8 Energia. Tais temas, que se referem a pautas pouco exploradas em âmbito distrital, apontam que ao longo desses anos analisados, esses temas não têm sido tratados como foco do direcionamento das políticas públicas.

O tema mais citado foi o 20 Governo e Administração Pública. Isso se explica devido aos aspectos relacionados ao próprio funcionamento da máquina administrativa, da área de pessoal, inclusive no que se refere à remuneração de servidores públicos, de questões atinentes à corrupção na Administração Pública, aspecto esse que passou a ser comentado após os escândalos que ocorreram no Distrito Federal e colocaram em xeque a credibilidade dos governantes, o que contribuiu para que esse assunto fosse incluído na elaboração do documento Mensagem e para que o tema relacionado à transparência e eficiência da Administração Pública passasse a ganhar destaque ao longo dos anos.

Encontram-se, nesses achados, questões relacionadas à modernização institucional, descentralização, eficiência, racionalização, transparência, fiscalização, corrupção, dentre outros afetos à Administração Pública. Trechos das Mensagens que exemplificam essas temáticas são:

O Governo combaterá, por exemplo, a prática de submeter os cidadãos a enfrentar filas enormes ou disputar senhas para ter acesso a serviços básicos. Será implementado um sistema informatizado de qualidade, de modo a facilitar o acesso do usuário, permitindo-se, por exemplo, o agendamento de consultas e exames via telefone, plataforma de internet ou aplicativos para celular. (p. 4, Mensagem nº 34/2019 - GAG)
(...) precisamos aumentar a transparência do governo para resgatar a credibilidade perdida. A população precisa saber o que se passa na Administração Pública para fiscalizar e participar. (...) Não é aceitável que a Capital Federal seja percebida como sinônimo de corrupção, de falcaturas, de negociatas e de práticas incompatíveis com a gestão pública decente. (p. 18, Mensagem nº 011/2011 - GAG)

Os demais temas mais citados referem-se a 10 Transportes; 12 Judiciário, justiça, crimes e violência e 3 Saúde. Abaixo alguns trechos da Mensagem nº 067/99 – GAG:

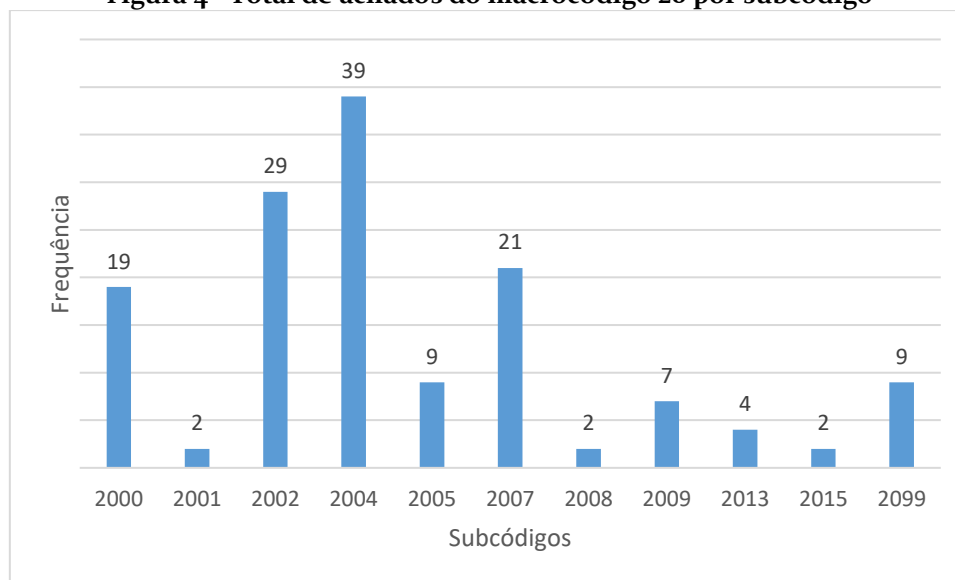
Promover amplo programa de obras destinado a eliminar os pontos de congestionamento de trânsito em todo o DF, priorizando a realização de obras de alargamento, duplicação, pavimentação, incluindo a construção de um anel rodoviário. (p.5)
Combate intransigente até mesmo às menores infrações, para coibir crimes mais graves. O programa, que é sucesso em Nova York, será adaptado a legislação brasileira e às condições do Distrito Federal. (p.2)
Recuperar o sistema público de saúde e transformá-lo em referência para o Brasil e a América Latina. (p.3)

A análise dos subtemas permite confirmar que os itens 2004 Emprego e organização da Administração Pública e 2007 Compras públicas, contratos e corrupção na Administração Pública figuram entre os dez mais citados nos documentos analisados, demonstrando a relevância dada a essas temáticas pelos governadores ao longo do tempo.

De fato, essas pautas refletem o fazer diário da Administração Pública e são a representação visível da atuação do governo perante a sociedade, o que provavelmente contribuiu para essa ênfase.

O gráfico abaixo que demonstra diversidade e frequência dos subcódigos relacionados ao macrocódigo 20 Governo e Administração Pública em todos os anos analisados, apresenta a distribuição dos subcódigos subordinados ao macrocódigo 20 Governo e Administração Pública nos trechos dos documentos Mensagens dos diversos anos analisados.

Figura 4 - Total de achados do macrocódigo 20 por subcódigo



Fonte: elaborado pela autora

Sem diminuir a relevância desse achado que comprova o crescimento da atenção à essa temática, é preciso mencionar que a estruturação sobre a qual o instrumento foi construído também contribui para essa concentração de achados no código 20 Governo e Administração Pública. Para exemplificar este raciocínio, é possível observar o que ocorre com o tema relacionado às aquisições.

Móveis adquiridos para hospitais, por exemplo são classificados em um subcódigo da área relacionada à saúde (322 Estruturas, hospitais, clínicas). Entretanto, móveis adquiridos para escolas ou delegacias, por exemplo, não possuem previsão de classificação nos subcódigos específicos, relacionados às áreas de educação e justiça, respectivamente. O subcódigo 2007 Compras públicas, contratos e corrupção na Administração Pública torna-se, portanto, a opção de classificação, uma vez que em última análise as aquisições representam compra pública. Essa construção acaba por concentrar no código 20 várias questões relacionadas à diversas áreas de atuação da Administração Pública, o que deve ser considerado quando da interpretação dos achados.

Ao analisar o trecho da tabela abaixo, que evidencia os 20 subtópicos mais utilizados em cada um dos anos dos documentos analisados, é possível verificar os seguintes pontos:

O subcódigo 1002 Carros, trânsito, construção e manutenção de ruas e estradas (destacado em amarelo) aparece em seis dos sete documentos analisados. Em três deles, é o subtópico de maior frequência. Apenas no ano de 2007 que essa temática não foi retratada na Mensagem inaugural do governador.

O subcódigo 322 Estruturas, hospitais, clínicas (destacado na cor laranja) é outro que aparece com certo grau de relevância, tendo se apresentado em cinco dos sete documentos analisados, sendo que apenas em dois deles figura com relevante frequência.

O subcódigo 2007 Compras públicas, contratos e corrupção na Administração Pública (destacado na cor azul) figurou na primeira posição em frequência, independentemente de reeleição, mas justamente nos anos que se seguiram ao escândalo da operação Caixa de Pandora, não tendo sido sequer mencionado nos documentos anteriores. Aparece ainda, de maneira mais tímida, no ano 2019 e sequer é citado no ano de 2023, o que era esperado, devido à reeleição do atual governador. Esse achado permite demonstrar que mesmo em um cenário de mudança de governo, é possível experimentar a manutenção de políticas públicas.

A continuidade de políticas públicas pode ser verificada nos dois governos de Roriz, em que figura em primeiro lugar a questão relacionada a 1002 Carros, trânsito, construção e manutenção de ruas e estradas e nos governos de Ibaneis, que manteve dois dos temas mais frequentes em seus governos: 1002 Carros, trânsito, construção e manutenção de ruas e estradas e 2004 Emprego e organização da Administração Pública.

Figura 5 – Tabela com os 20 subtópicos mais utilizados em cada um dos anos dos documentos analisados.

1999		2003		2007		2011		2015		2019		2023	
Subtópico	Frequência	Subtópico	Frequência	Subtópico	Frequência	Subtópico	Frequência	Subtópico	Frequência	Subtópico	Frequência	Subtópico	Frequência
1002	11	1002	22	1200	5	2007	5	2007	6	1002	18	322	14
322	5	100	9	2002	4	603	3	105	4	2004	17	2004	13
1401	5	1300	7	2000	3	607	3	1211	4	1201	16	2300	13
607	4	2002	5	2004	3	1302	3	2004	4	1200	10	1002	10
802	4	1001	4	607	2	602	2	703	3	2002	10	502	8
1205	4	1524	4	1001	2	322	2	1400	3	2007	10	331	7
1211	4	701	3	1299	2	1002	2	2000	3	602	9	1403	7
600	3	700	3	2008	2	1203	2	300	2	300	8	2002	7
602	3	1200	3	105	1	1400	2	600	2	607	8	2099	7
604	3	1302	3	335	1	2000	2	322	2	322	8	100	6
1302	3	1400	3	399	1	2002	2	1002	2	1405	8	304	6
2300	3	1500	3	322	1	2015	2	2005	2	2300	8	1201	6
300	2	2000	3	1000	1	341	1	107	1	600	7	1301	6
332	2	2101	3	1205	1	502	1	100	1	1001	7	1302	6

334	2	2300	3	1211	1	500	1	206	1	304	6	402	5
500	2	204	2	1300	1	600	1	301	1	2100	6	1200	5
700	2	506	2	1399	1	1001	1	799	1	2101	6	1300	5
1000	2	1299	2	1400	1	1206	1	602	1	399	5	1400	5
1200	2	1301	2	1524	1	1211	1	1000	1	711	5	1401	5
1201	2	2004	2	2001	1	1300	1	1001	1	603	5	1404	5

Fonte: elaborado pela autora

5. Conclusão

Foram, portanto, analisadas capacidade e diversidade de temas e subtemas de políticas públicas apresentados nas sete Mensagens encaminhadas dos governadores do Distrito Federal ao longo dos últimos vinte e quatro anos à Câmara Legislativa do Distrito Federal.

Os achados demonstraram que há sim a comprovação de que a reeleição é responsável pela manutenção de políticas públicas, uma vez que tende a facilitar o monopólio de políticas públicas, embora tenha sido possível verificar que situações adversas, como, por exemplo, o grande escândalo de corrupção envolvendo o alto escalão do executivo distrital, também são responsáveis por conduzir a tônica dos temas tratados no documento denominado Mensagem e manter em pauta temas, independentemente da reeleição.

A inclusão de tema relacionado a uma eventualidade na agenda, como o escândalo de corrupção, caracteriza-se por oportunidade momentânea prontamente aproveitada pelo governador da época, o que corrobora com o conceito de janelas de oportunidade retratado pela literatura.

Outro conceito mobilizado da literatura passível de verificação é o de empreendedores de políticas, uma vez que se aproveitam de momentos sensíveis como o retratado para oferecer um pacote de problemas e soluções que possa lhes favorecer, seja por genuína preocupação, seja por busca de benefícios próprios.

Há que se considerar também o fato de que o governador, no momento da elaboração dos documentos analisados nesse trabalho goza de uma vantagem relacionada à liberdade para tratar de temas que ele mesmo elege, o que normalmente não ocorre quando a agenda é discutida com outros atores, uma vez que envolve constrangimentos institucionais, custos operacionais e apoio.

Foi possível verificar que nem sempre os subtópicos específicos mais citados nos documentos Mensagem refletem a frequência de achados equivalente aos macrocódigos a que estão subordinados. Ou seja: por vezes o macrocódigo mais citado em determinado ano não corresponde ao subcódigo mais citado naquele mesmo ano, o que evidencia uma exceção à regra.

Ora, cada subtópico está invariavelmente vinculado ao macrocódigo a que corresponde. Trata-se de uma regra do *Master Codebook*, que diz: “Cada um dos 211 subcódigo recebe um código numérico de 4 dígitos, sendo que os 2 primeiros dígitos são iguais ao do macrocódigo;”

Portanto, era de se supor que o subcódigo mais citado corresponderia a seu respectivo macrocódigo. Ocorre que, quando há grande diversidade de subcódigos subordinados a um mesmo macrocódigo no documento Mensagem de determinado ano, surge uma situação inusitada, em que o subcódigo mais citado pode não corresponder ao macrocódigo mais citado.

Portanto, a frequência de subcódigos corresponde à frequência de seus respectivos macrocódigos, exceto quando houver diversidade de subcódigos dentro de um mesmo macrocódigo, situação essa que contribuirá para o aumento da frequência de utilização daquele macrocódigo e conseqüente discrepância entre um e outro.

Esse fato ocorreu nos anos de 2007, 2019 e 2023 e pode ser explicado da seguinte maneira: no ano 2007, por exemplo, o subcódigo 1200 Judiciário, justiça, crimes e violência geral foi referenciado cinco vezes, tornando-o o subtema mais tratado no documento Mensagem. Ocorre que o macrocódigo mais citado foi o 20 Governo e Administração Pública. (E não o 12 Judiciário, justiça, crimes e violência, como esperado)

Os subcódigos 2000, 2001, 2002, 2004, 2005, 2008, 2009 e 2099, que somados totalizaram 16 referências, contribuíram para que o macrocódigo 20 tenha sido o mais citado no documento Mensagem daquele ano em contraposição ao macrocódigo 12, que além do subcódigo 1200 mais citado, mencionou apenas os subcódigos 1205, 1211 e 1299, que totalizaram apenas 9 achados, diminuindo a média da frequência de menções ao macrocódigo 12 no documento como um todo.

Em 2019 e 2023 ocorreram situações semelhantes, relacionadas aos subcódigos 1002 Carros, trânsito, construção e manutenção de ruas e estradas e 322 Estrutura, hospitais, clínicas, respectivamente, que não correspondiam ao macrocódigo 20 Governo e Administração Pública mais citado nesses anos.

O macrocódigo 20 Governo e Administração Pública foi um tema que ao longo dos anos passou a ocupar lugar de destaque nos documentos Mensagem e o subcódigo 1002 Carros, trânsito, construção e manutenção de ruas e estradas comprova que esse é um problema público latente na capital até hoje.

Importa ressaltar que o presente estudo se limitou a analisar as Mensagens encaminhadas no primeiro ano de cada mandato. É possível que haja modificação do cenário apresentado caso as Mensagens dos quatro anos de mandato sejam analisadas comparativamente ou mesmo que os dados resultantes dessa análise sejam comparados com os relatórios anuais ou com reportagens ou mesmo com atos normativos dos respectivos anos, possibilidades essas que podem ser exploradas em novas frentes de pesquisa.

Trata-se, certamente, de um campo em permanente evolução e que tem ganhado novas frentes de pesquisa em âmbito nacional, conforme retrata o artigo em que os novos caminhos do *Brazilian Policy Agendas Project* são

apresentados à comunidade acadêmica pelo Professor Felipe Brasil, que desde 2021 tem conduzido as novas frentes de trabalho na análise do processo de formação de agenda e de mudanças em políticas públicas.

São exemplos dessas novas frentes de trabalho a análise de conteúdo das decisões do controle de constitucionalidade proferidas pelo Supremo Tribunal Federal; a atenção dos presidentes sobre as políticas de ensino básico em documentos oficiais; a comparação entre os discursos de Trump e Bolsonaro por meio da análise do período pré-eleitoral com os debates eleitorais e o plano de governo e do período pós-eleitoral com a análise das declarações proferidas no *State of the Union* por Donald Trump, e nos Discursos de Posse e Mensagens ao Congresso de Jair Bolsonaro, e, por fim a análise do orçamento federal como indicador de formação de agenda e de prioridades em políticas públicas em nível nacional, mapeando, codificando o orçamento com os mesmos critérios metodológicos com que os demais dados são tratados. Essas iniciativas demonstram a multiplicidade de análise que pode ser aplicada.

Como este estudo é pioneiro no âmbito do Distrito Federal, a proposta limitou-se a organizar e sistematizar as informações contidas nos documentos analisados, possibilitando, por outro lado, comparações em estudos futuros.

É sabido que a aplicação de métodos de categorização de conteúdo com o objetivo de medir a frequência da ocorrência de diversas políticas públicas em documentos oficiais permite aos pesquisadores a elaboração de análises e comparações rigorosas ao longo do tempo, dentro de um mesmo governo ou entre governos, evidenciando variações na atenção sobre os problemas e, conseqüentemente, nas prioridades e no processo de produção das políticas públicas.

Pretendeu-se, com esse trabalho, chamar atenção para a relevância das informações governamentais, que são produzidas de maneira orgânica e gravadas em documentos oficiais. Trata-se de possibilitar a aplicação de políticas públicas baseadas em evidências, que necessariamente dependem da gestão documental aplicada a estes documentos para que sejam acessíveis, a fim de que seja possível o estudo comparado ao longo do tempo.

Afinal, políticas públicas baseadas em evidências não podem ser elaboradas sem a aplicação de uma consistente gestão documental que garanta o acesso aos documentos desde sua produção até sua destinação final.

Referências

Bellotto, H. L. (2002). Como fazer análise diplomática e análise tipológica de documento de arquivo. São Paulo: Arquivo do Estado, Imprensa Oficial.

Brasil, F. G., & Capella, A. C. N. (2019). Agenda governamental brasileira: Uma análise da capacidade e diversidade nas prioridades em políticas públicas no período de 2003 a 2014. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 24(78), 1–22. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v24n78.76950>

Capella, A. C. N. (2018). *Formulação de políticas*. Brasília: Enap. Disponível em https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/3332/1/Livro_Formula%C3%A7%C3%A3o%20de%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas.pdf

Cobb, W. R., & Elder, C. V. (1971). The politics of agenda building: An alternative perspective for modern democratic theory. *Journal of Politics*, 33, 892–915.

Dearing, J. W., & Rogers, E. M. (1996). *Agenda-setting*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Distrito Federal. (2023). Decreto nº 44.610, de 12 de junho de 2023. Aprova o Manual de Comunicação Oficial do Distrito Federal: Documentos eletrônicos. *Manual de Comunicação Oficial do Distrito Federal – Documentos Eletrônicos*. Brasília, DF, 13 jun 2023.

Jones, B., Baumgartner, F., & Talbert, J. (1993). The destruction of issue monopolies in Congress. *The American Political Science Review*, 87(3), 657–671.

Kingdon, J. W. (2003). *Agendas, alternatives and public policies* (2nd ed.). Ann Arbor: University of Michigan.

Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, alternatives and public policies*. Boston: Little Brown.

Lakatos, E., & Marconi, M. de A. (2011). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.

Tribunal de Contas da União. (2020). *Manual de auditoria operacional* (4ª ed.). Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex). Disponível em https://portal.tcu.gov.br/data/files/F2/73/02/68/7335671023455957E18818A8/Manual_auditoria_operacional_4_edicao.pdf

Brazilian Policy Agendas Project. (2019). Manual de codificação. Laboratório de Estudos sobre a Agenda Governamental Brasileira. Disponível em https://comparativeagendas.s3.amazonaws.com/codebookfiles/CodeManual_Junho_2019_1.pdf

Saravia, E., & Ferrarezi, E. (Orgs.). (2006). Políticas públicas: Coletânea (Vols. 1-2). Brasília: Enap. Disponível em https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3132/1/Coletanea_pp_v1.pdf

Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1974). Wicked problems. *Manmade Futures*, 26(1), 272-280.

Rua, M. das G. (2009). Políticas públicas. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB. Disponível em <https://acervo.cead.ufv.br/conteudo/pdf/Apostila%20-%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%BAblicas%20Maria%20odas%20Gra%C3%A7as%20Rua%202009.pdf>

Ruediger, M. A., Rosa, E., & Riccio, V. (2008). O papel do tribunal de contas na percepção de gestores públicos de municípios do Rio de Janeiro. In 32º Encontro da ANPAD (pp. 1-14). Rio de Janeiro.

Santos, C. A., et al. (2022). O Projeto Agendas Políticas Brasileiras: Novos Caminhos na EACH/USP. *Boletim de Políticas Públicas*, 21, Abril.

Souza, C. (2018). Coordenação de políticas públicas. Brasília: Enap. Disponível em https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3329/1/Livro_Coordena%C3%A7%C3%A3o%20de%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas.pdf

Wu, X., Ramesh, M., Howlett, M., & Fritzen, S. (2014). Guia de políticas públicas: Gerenciando processos (R. A. de Souza, Trad.). Brasília: Enap. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2555/1/Guia%20de%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%BAblicas%20Gerenciando%20Processos.pdf>